

Université Jean Moulin Lyon 3

Institut d'Administration des Entreprises - Ecole Doctorale Management
Information Finance

Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion (Arrêté du 30 mars
1992)

Présentée et soutenue publiquement le 28 février 2006

Isabelle PAROT

Pour une meilleure compréhension des équipes à distance :
analyse comparée de six équipes du secteur des hautes
technologies.

Jury

Directeur de thèse :

M. Yves Frédéric LIVIAN

Professeur émérite des Universités, Université Jean Moulin – Lyon 3

Rapporteurs :

M. Patrick GILBERT

Professeur des Universités, Université Panthéon Sorbonne – Paris 1

M. Jacques TRAHAND

Professeur des Universités, Université Pierre Mendès France – Grenoble 2

Suffragants :

M. Marc BONNET

Professeur des Universités, ISEOR, Université Jean Moulin – Lyon 3

M. Michel KALIKA

Professeur des Universités, Université Paris Dauphine – Paris IX

L'Université Jean Moulin Lyon 3 n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

En m'accueillant parmi ses doctorants, Yves Frédéric Livian m'a ouvert la voie de la recherche avec son lot d'exigences, de difficultés et de satisfactions. J'étais loin d'imaginer le parcours que j'aurais à accomplir, tant sur le plan professionnel que personnel, pour finaliser cette recherche. Tout au long de ce parcours, il m'a guidé avec patience, compréhension et sagesse. Qu'il trouve ici l'expression sincère de mes remerciements et toute ma reconnaissance pour son accompagnement.

Je remercie très sincèrement M. Patrick Gilbert qui a bien voulu accepter d'être rapporteur de ma thèse. Ses travaux sur les Systèmes d'Information et la Gestion des Ressources Humaines ont été un apport précieux pour ma recherche.

Je remercie également M. Jacques Trahand dont les travaux sur le travail en réseau ont grandement influencé ma recherche. Je le remercie d'avoir accepté d'être rapporteur.

Que M. Marc Bonnet trouve ici ma gratitude d'avoir accepté d'être suffragant. Les travaux de l'ISEOR, auxquels il a participé, ont apporté des éléments importants pour mon travail.

Ma reconnaissance va également à M. Michel Kalika dont les travaux sur les Technologies d'Information et de Communication et la Gestion des Ressources Humaines ont beaucoup nourri ma réflexion, et qui a bien voulu être suffragant.

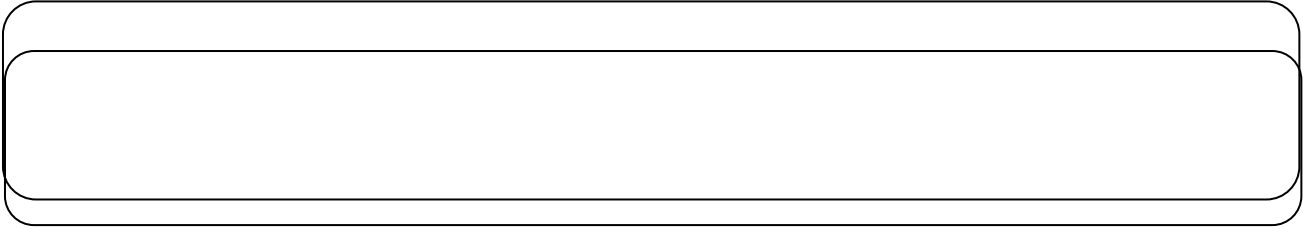
Je tiens également à remercier ici les personnes des entreprises *Computer*, *Electronic* et *Aero*, pour m'avoir consacré du temps.

Cette recherche n'aurait pas été la même sans le support du groupe OREM. Que Messieurs Christophe Baret et Alain Roger, professeurs à l'IAE de l'Université Lyon 3, perçoivent ici mes remerciements pour leurs conseils pertinents tout au long de ce travail.

Illustrant la solidarité existant entre doctorants, je tiens aussi à remercier chaleureusement Nathalie Tessier, Audrey Bonjour-Becuwe, Céline Bos, et Bérénice Quinodon pour leur soutien et leur encouragement dans les périodes de doutes.

Mes derniers remerciements vont à mes proches et à mes parents. Sans eux, rien n'aurait été possible. Ces quelques lignes ne suffiront pas pour remercier mes parents. Ils m'ont transmis le goût des études et surtout, ils ont toujours été à mes côtés pour m'encourager. Qu'ils lisent entre les lignes l'amour que je leur porte.

Enfin, je remercie David pour sa patience infinie et son soutien dans ce long cheminement ; et Mathéïs, dont la simple existence a changé ma vie.



INTRODUCTION

Une situation nouvelle

Le travail collectif n'est pas nouveau dans les entreprises et l'intérêt que lui portent les gestionnaires non plus. Ce qui change aujourd'hui concerne surtout l'évolution des modes de management de ces différentes formes de travail collectif.

L'histoire du capitalisme, qui présente peu de révolutions managériales au cours de ses cent cinquante premières années, semble connaître une accélération depuis 1990. Dans ces années apparaît le modèle de l'entreprise – réseau¹, structurée de manière flexible pour faire face aux changements accélérés des marchés et des technologies, ainsi qu'à l'apparition de nouvelles formes de concurrence. Dans cette nouvelle configuration d'entreprise, les modes de fonctionnement se modifient et les équipes de travail se multiplient. Dans les entreprises – réseau, « *les travailleurs doivent être organisés en petites équipes pluridisciplinaires dont le véritable patron est le client* » (Boltanski et Chiapello, 1999).

Mais, les entreprises en réseau ne sont pas les seules à recourir au travail collectif et à mettre en place des équipes de travail. Dans 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. Les équipes de travail – en misant sur les synergies, l'émulation et la créativité propres aux groupes – semblent être un élément de réponse à ces impératifs.

¹ L'entreprise – réseau est un concept qui désigne une évolution actuelle des entreprises se caractérisant par « *la réduction de taille des grandes entreprises, par une tendance à l'externalisation de certaines fonctions et activités, par la décentralisation et par l'accroissement des activités indépendantes. L'entreprise réseau est constituée d'un ensemble d'unités de production de biens ou de services. Ce réseau de sous-traitants, co-traitants, consultants, partenaires est mis en place en fonction d'un objectif de production déterminé par l'entreprise donneur d'ordre. Ce réseau à "géométrie variable" est constitué d'entreprises de taille très variable pouvant aller de la grande entreprise à l'entreprise individuelle. (...) les systèmes de pouvoir et d'autorité sont plus décentralisés.* » (Laurent M., Raimond H., Valenduc G. et Vendramin P. (1998), *Technologies avancées de communication, transformations industrielles et qualifications*, Rapport de synthèse, Fondation Travail-Université, p2. 7).

Comme l'expose Livian, les formes collectives se développent sous l'influence de deux tendances (Livian, 2001) : l'une qui impose une exigence générale de flexibilité – et demande la participation de salariés capables de s'adapter à des conditions techniques et économiques changeantes – l'autre qui met en avant la nécessité ou le souci de créer des conditions de travail plus satisfaisantes pour les salariés (en termes d'autonomie, d'interactions avec les autres).

Le travail en équipe est un sujet phare des Sciences de Gestion. Équipe, travail collectif, coopération... autant de mots clés de la littérature moderne du management.

Pour autant, la présence de ces multiples termes usuels (travail en équipe, travail collectif, collectif de travail, groupe, travail coopératif) pour désigner cette forme de travail traduit bien le caractère polysémique de cette notion. Comme l'explique Moatty, « *l'équipe s'avère une réalité difficile à cerner* » (Moatty, 1995).

Effectivement, dans les organisations, de nombreuses formes de collectifs existent, qui peuvent varier dans leurs structures et leurs effectifs, leur mode de fonctionnement et leurs objectifs. Nous pouvons ainsi distinguer, un niveau général qui concerne les collectifs de travail, un niveau intermédiaire relatif aux groupes et enfin un niveau plus précis : celui des équipes de travail. Ce sont ces dernières, majoritaires dans les entreprises, auxquelles nous nous sommes intéressés dans cette étude.

L'intérêt pour les formes de travail collectif et les recherches sur les équipes de travail remontent au début des années 1950 avec notamment des travaux comme ceux de Bales sur les interactions ou ceux de Mayo sur le lien entre relations interpersonnelles et rendement dans un groupe de travail. Toute une veine de recherches qui s'intéressait à la notion d'équipe sous un aspect social, en étudiant les relations et les interactions entre les personnes dans ces équipes.

Depuis, ces courants de recherche ne sont pas taris comme le démontrent, entre autre, les travaux de revue effectués par Bettenhausen (1991) pour les travaux en management, ou ceux d'Anzieu et Martin (1990) pour les recherches en psychosociologie.

Cependant, beaucoup de recherches demeurent théoriques et semblent éloignées des réalités organisationnelles comme le souligne Mucchielli :

« Il est facile de parler d'équipe de vanter les valeurs de l'équipe et du travail par les équipes, (...) de penser que le renouvellement de psychologie et de la sociologie du travail passe par la promotion de l'équipe. Il est plus difficile de faire en sorte que les équipes réelles « sur le terrain » fonctionnent de façon efficace. » (Mucchielli, 1996)

Réalités organisationnelles qui sont d'autant plus difficiles à saisir qu'elles ne cessent de se modifier. 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 »² annonçait la prédominance de la société d'information et l'apparition d'entreprise « virtuelle »³ ou « dématérialisée »⁴.

² La bulle Internet (en anglais : *dot-com bubble*) est une bulle spéculative, qui a affecté les « valeurs technologiques », c'est-à-dire celles des secteurs liés à l'informatique et aux télécommunications, sur les marchés d'actions à la fin des années 1990.

³ Voir Ettighoffer (1992). *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Editions Odile Jacob, Paris.

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 ».

Ces équipes se caractérisent principalement par l'existence d'une distance spatiale, temporelle (décalage horaire) et/ou organisationnelle (réseau d'entreprise) entre ses membres et par l'utilisation des technologies de communication, comme le reprend la définition suivante.

« Une équipe virtuelle est comme toute autre équipe un groupe de personnes qui interagissent au travers de tâches interdépendantes, guidées par un but commun. A la différence des équipes conventionnelles, une équipe virtuelle travaille au-delà des frontières de l'espace, du temps, et des organisations, avec des liens renforcés par un tissu de technologies de communication. » (Lipnack et Stamps, 1997, p.7)

Dans la presse spécialisée, celle qui circule dans les entreprises, l'engouement pour ce nouveau mode d'organisation et pour ces nouvelles équipes qualifiées de virtuelles a fait l'objet de nombreux articles depuis une dizaine d'années.

Pour Henderson et Venkatraman⁵, « *pour créer de la valeur, il faut mettre en place une architecture permettant de coordonner un ensemble de professionnels aux compétences complémentaires* », et selon eux, les Équipes Virtuelles sont la solution providentielle à ce besoin. Dans la même veine, nous pouvons trouver de nombreux exemples d'entreprises vantant aussi bien les mérites du management distribué⁶ que de l'efficacité incontestable des téléconférences pour les équipes dispersées⁷.

⁴ Voir notamment Segrestion D. (1992). *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin et Livian Y.F. (1998). *Organisation. Théories et Pratiques*. Paris, Dunod.

⁵ Henderson et Venkatraman, « Cinq commandements pour exploiter les TI », Les Echos, L'art du management de l'information, 2001.

⁶ L'usine nouvelle, « Lotus invente le management distribué », N°2484, 05/01/1995

⁷ L'usine nouvelle, « La téléconférence pour gommer toutes les distances », N°2753, 26/10/00

D'un point de vue académique, des groupes de recherche et des courants se sont créés pour étudier cette nouvelle forme d'équipe et en déterminer des critères d'efficacité.

Cet intérêt multiple – émanant des praticiens et des chercheurs – nous a conduit à nous poser différentes questions sur les Équipes Virtuelles et sur ce qu'elles représentent.

* Sont-elles réellement l'ultime forme moderne de travail collaboratif dans les entreprises ?

* Sont-elles inévitablement vouées à se multiplier dans toutes les entreprises internationales ?

* Sont-elles déjà aussi nombreuses que ces articles nous le laisse supposer ?

* Correspondent-elles à des choix organisationnels clairs et mûrement réfléchis ou à de simples réponses improvisées pour faire face à des situations économiques délicates ou à une concurrence particulièrement agressive ?

* Quelle est leur efficacité ?

Une recherche préliminaire, dans le cadre de notre mémoire de DEA, nous a permis de mieux cerner le concept des Équipes Virtuelles. A l'époque, notre interrogation concernait les performances de ces équipes et surtout les moyens mis en place pour en assurer le contrôle. Par une démarche empirique, nous avons constaté des contradictions importantes entre les discours théoriques sur les Équipes Virtuelles et les réalités managériales observées sur le terrain.

Les changements les plus importants – intervenant le plus souvent dans un contexte de compétition accrue et de globalisation – avaient pour conséquence de disperser ces équipes sur différents sites. De fait, ces Équipes Virtuelle de travail se retrouvaient surtout être des Équipes À Distance.

De cette prise de conscience sont nées la volonté de mieux comprendre le fonctionnement réel de ces nouvelles équipes que nous appellerons désormais *Équipes À Distance* (EAD)⁸ et la décision d'en faire notre travail de recherche.

Équipes À Distance (EAD)

Une large part du travail de cette thèse sera de définir ces équipes et de proposer une typologie des situations d'Équipe À Distance. En effet, si la notion d'équipe de travail est polysémique, comme nous l'avons dit précédemment, celle d'Équipe À Distance comporte aussi son lot d'ambiguïté et ses zones de flou. De nombreuses définitions coexistent pour cet objet de recherche récent, différant dans la délimitation de la structure de ces équipes.

L'apparition et la mise en place de ces équipes dans les organisations soulèvent de nombreuses interrogations pour les Sciences de Gestion et en particulier pour les Ressources humaines et leurs gestionnaires. Ces derniers sont ou seront confrontés aux difficultés spécifiques de ces équipes et amenés à répondre aux questions suivantes :

* Faut-il mettre en place des recrutements spécifiques pour cette forme de travail collectif ?

* Quels sont les critères de recrutement à prendre en compte ?

* Existe-t-il des compétences indispensables pour travailler en Équipes À Distance ?

* Existe-t-il un portrait type des individus pour ces équipes ?

* Une fois ces équipes mises en place, quel est le système de pilotage le plus efficace dans ce contexte de distance ? Quel est le rôle de la hiérarchie ? Comment s'exerce-t-il à distance ?

⁸ Nous employons les termes de travail et de distance pour caractériser ces équipes, il nous semble donc important de réaliser une première mise en garde contre une généralisation abusive de notre objet de recherche. Volontairement, nous n'utilisons pas le terme de télétravail qui recouvre trop de situations différentes. Les Équipes À Distance ne sont qu'une des nombreuses réalités du télétravail.

De la même façon, les pratiques d'évaluation doivent-elles être adaptées à ces Équipes À Distance ? Comment évaluer le travail de personnes travaillant à distance ? Comment leur donner un feed-back sur leur activité ?

L'autre partie de cette recherche consistera à apporter des éléments de réponse empiriques à certaines problématiques des Équipes À Distance. Nous nous concentrerons principalement sur trois processus essentiels, situés au cœur des préoccupations des gestionnaires des équipes de travail : la communication, la coordination et la coopération.

Positionnement de la recherche et premières questions de recherche

Notre recherche se situe en Sciences de Gestion et mobilise le domaine théorique des *Ressources Humaines*. Après une description détaillée permettant une meilleure compréhension du fonctionnement de ces Équipes À Distance, nous chercherons à apporter des réponses aux différentes problématiques propres à la gestion des hommes dans cette forme de collectif de travail.

Les recherches sur les équipes traditionnelles sont nombreuses et volumineuses. Elles apportent un grand nombre de connaissances théoriques et pratiques sur les équipes. Nous nous interrogerons sur la spécificité des Équipes À Distance par rapport aux équipes traditionnelles pour savoir si tout ou partie des acquis théoriques les concernant est transposable aux Équipes À Distance.

Autant de questionnements qui se posent sur les pratiques de Ressources Humaines traditionnellement utilisées pour la gestion d'équipe. Ces pratiques sont-elles remises en cause par cette nouvelle forme de travail en Équipe À Distance ? Quels sont les changements provoqués à ce niveau ?

Nous mobiliserons également un deuxième domaine des Sciences de Gestion : celui des *Systèmes d'Information*. Leurs nouveaux moyens techniques (TIC)⁹ devraient en principe être largement utilisés par les membres des Équipes À Distance. Nous verrons ce qu'il en est.

Nous tenons toutefois à souligner que notre objet de recherche principal ne porte pas sur l'utilisation de ces outils mais bien sur le fonctionnement de ces équipes.

⁹ Technologies d'Information et de Communication

Il s'agira aussi de comprendre les apports des outils proposés par les Systèmes d'Information pour les Équipes À Distance. Les modes d'utilisation des systèmes collaboratifs¹⁰ spécifiquement développés pour permettre un travail collaboratif par le biais des TIC seront particulièrement étudiés. Pour autant, nous ne limiterons pas notre analyse à ces seuls outils collaboratifs et nous chercherons à savoir quels sont les outils réellement utilisés, quelle est leur efficacité et en quoi facilitent-ils le travail des EAD.

Les premières enquêtes de terrain sur les modes réels de fonctionnement des Équipes À Distance pousseront notre centre d'intérêt vers des aspects propres à la *psychologie sociale*, pour tout ce qui concerne la dynamique des groupes et à la *psychologie du travail* pour tous les aspects liés aux modes de coordination et aux modes d'organisation. Nous présenterons les résultats de nos observations.

¹⁰ Également appelés groupware.

Démarche de la recherche

Pour tenter de répondre à l'ensemble des questions que nous venons d'exposer, nous avons retenu comme fil conducteur trois processus clés du fonctionnement des équipes de travail – *le processus de communication, le processus de coordination et le processus de coopération*. Ils nous serviront également de grille de lecture tout au long de la présentation de notre travail de recherche.

Le premier, *le processus de communication*, présumé de tout travail en équipe voir de toute activité collective, est celui qui va subir les modifications les plus importantes du fait de la nouvelle répartition des membres des ces Équipes À Distance. Le fait d'être éloignés les uns des autres va remplacer les communications naturelles (en face-à-face) par des communications médiatisées. Nous verrons dans notre partie empirique les implications de ce changement de mode de communication.

L'analyse et l'observation des deux autres processus, celui de coordination et celui de coopération – dont les bons déroulements sont les conditions indispensables du travail en équipe efficace – nous permettront d'évaluer comment s'effectue concrètement la réalisation du travail dans les Équipes À Distance.

Précisons que notre objectif n'est pas de tester ou de valider un modèle de recherche préexistant mais bien d'explorer et d'apporter des données et des éléments de connaissances permettant une meilleure compréhension du fonctionnement des Équipes À Distance.

Ainsi pour le lecteur, nous distinguerons deux étapes dans notre recherche terrain.

Une étape exploratoire des différentes situations des Équipes À Distance existantes, qui nous a amené à construire une définition et une typologie des EAD afin de délimiter les contours et de préciser la nature exacte de notre objet de recherche.

Une étape empirique où nous nous sommes intéressés aux fonctionnements de ces équipes de manière plus approfondie dans certains types de situation.

Pour la réalisation sur le terrain, nous avons privilégié un travail d'écoute ainsi qu'une analyse centrée sur le discours. Nous nous sommes basés sur les réponses des personnes interrogées sur leur situation de travail en accordant une place centrale au sens que les individus donnaient à leurs actes.

Comme nous l'avons exposé précédemment, pour éclairer notre objet de recherche, nous avons eu recours à différentes disciplines connexes de la gestion. Nous pensons que l'apport d'autres disciplines à notre travail permet une meilleure compréhension des problèmes.

A l'instar de Bournois, Livian, et Thomas (1993), nous estimons qu'une recherche en Gestion des Ressources Humaines doit inclure une articulation entre des disciplines du management et des sciences sociales différentes. Pour l'ensemble de ces auteurs, le champ de recherche en Gestion des Ressources Humaines est défini comme « *une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations.* » (Bournois, Livian, Thomas, 1993, p. 224).

Plan de la thèse

Pour tenter de répondre avec pertinence aux questions de recherche précédemment exposées, nous avons découpé notre travail de thèse en dix chapitres, regroupés dans trois parties.

La première partie reprend notre analyse de la littérature explorée pour cette recherche.

Le premier chapitre est consacré à un travail de définition des équipes de travail et de leur mode de fonctionnement, à travers les trois processus de communication, coordination et de coopération.

Le deuxième chapitre s'intéresse aux Technologies d'Information et de Communication et au processus de communication à distance. Il nous permet de recueillir des éléments de connaissance sur le contexte technologique des Équipes À Distance. Enfin, le troisième chapitre présente une synthèse des travaux préliminaires menés sur la question des Équipes À Distance.

Cette première partie s'achève, avec le quatrième chapitre, sur une synthèse des théories mobilisées et sur la présentation de notre grille de lecture que nous utiliserons dans la suite de cette recherche.

La deuxième partie est consacrée à une réflexion épistémologique et méthodologique.

Ainsi le chapitre cinq précise la position épistémologique retenue ainsi que la méthodologie adoptée. Le chapitre six présente l'étude exploratoire que nous avons menée ainsi que les premiers résultats de notre recherche : la construction d'une typologie des Équipes À Distance.

Nous finissons cette partie avec la présentation de notre problématique et de nos questions de recherches.

La troisième partie est consacrée au travail empirique principal et aux résultats de notre recherche. Les chapitres sept, huit et neuf rendent compte de nos enquêtes et analyses sur le terrain. Elles sont réalisées auprès de trois grandes entreprises internationales du secteur des technologies de pointe sur le fonctionnement de leurs Équipes À Distance.

Pour terminer, le chapitre dix offre une analyse croisée des trois cas présentés et met en avant, après la présentation des résultats de nos observations, la synthèse de nos commentaires.

Figure 1 : Plan général de la thèse

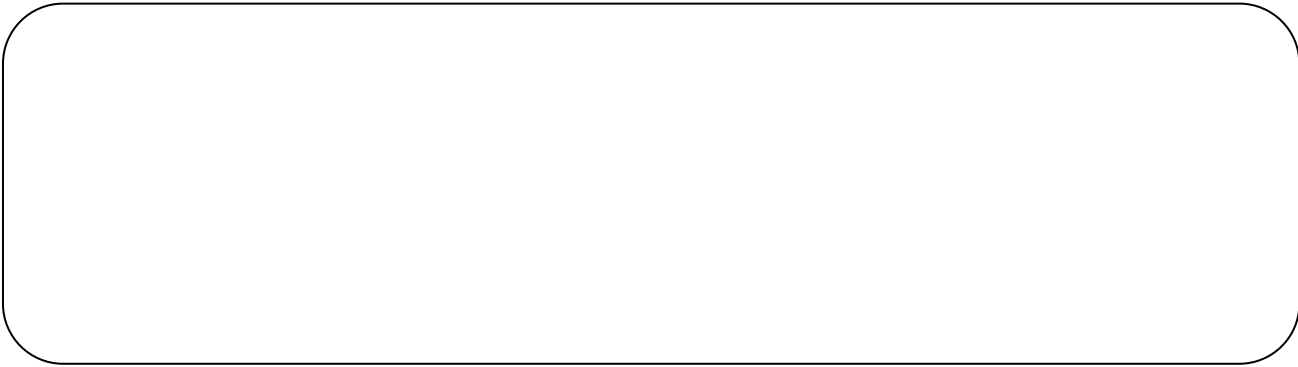
|

Première partie
DES ÉQUIPES AUX
ÉQUIPES À DISTANCE :
UNE EXPLORATION
THÉORIQUE

Deuxième partie
CHOIX
MÉTHODOLOGIQUES
ET RÉSULTATS
EXPLORATOIRES

Troisième partie
SIX SITUATIONS
D'ÉQUIPE À DISTANCE

Introduction	
Chapitre 1 :	La notion d'équipe de travail
Chapitre 2 :	Communication et TIC pour les EAD
Chapitre 3 :	Les Équipes À Distance
Chapitre 4 :	Synthèse et première construction de la problématique
Chapitre 5 :	Épistémologie et choix méthodologiques
Chapitre 6 :	Proposition d'une typologie des situations d'Équipe À Distance
Chapitre 7 :	L'entreprise <i>Computer</i>
Chapitre 8 :	L'entreprise <i>Electronic</i>
Chapitre 9 :	L'entreprise <i>Aero</i>
Chapitre 10 :	Les EAD ou la difficulté de créer
Conclusion Générale	



Première partie : DES ÉQUIPES AUX
ÉQUIPES À DISTANCE : UNE
EXPLORATION THÉORIQUE

Chapitre 1 : LA NOTION D'ÉQUIPE DE TRAVAIL

Notre objectif est, comme nous venons de l'expliciter dans l'introduction, de comprendre le fonctionnement des Équipes À Distance.

Ces équipes étant dotées d'une structure très spécifique, se pose la question de savoir quel mode de fonctionnement elles mettent en place. Fonctionnent-elles comme les équipes "traditionnelles" ou ont-elles un mode de fonctionnement qui leur est propre ?

S'interroger de la sorte implique avant toute chose de définir ce que nous entendons par équipes de travail et de préciser leur fonctionnement. Ce sera l'objet de ce chapitre consacré aux équipes de travail.

Ainsi, après une recension des différentes conceptions d'une équipe et la construction de notre propre définition d'une équipe de travail (section 1), nous allons détailler trois processus fondamentaux du fonctionnement en équipe : à savoir la communication, la coordination et la coopération (section 2).

Nous présenterons également deux portraits d'équipes particulières : les équipes projet et les équipes multinationales (section 3). Ces deux types de configurations peuvent se retrouver dans les Équipes À Distance.

Une synthèse des principaux éléments de ce chapitre nous permettra de mettre en avant les apports de cet éclairage théorique pour notre objet de recherche (section 4).

Section 1 : De la notion d'équipe à la construction d'une définition

Cette section va être l'occasion pour nous de définir ce que nous entendons par équipe de travail au sein des entreprises, puisque l'objet de notre recherche est de comprendre le fonctionnement d'une évolution particulière de ces équipes de travail : les Équipes À Distance.

Après un aperçu des différentes disciplines s'intéressant aux équipes et de leurs visions de cet objet de recherche (1), nous proposons une définition synthétique du concept d'équipe de travail constituée autour de six grandes caractéristiques¹¹ (2).

1. Le travail collectif

Au sein des entreprises, la notion d'équipe de travail est devenue de nos jours un lieu commun. Que ce soit des équipes fonctionnelles, des équipes projet, des groupes de qualité, nombreuses sont les entreprises qui utilisent désormais cette forme d'organisation du travail.

Il convient de définir et de préciser les différents termes pouvant s'utiliser pour désigner ces formes de travail. Au niveau le plus général se trouvent les collectifs de travail désignant tout groupe de personnes. A un niveau intermédiaire, les groupes de travail spécifient l'objectif de ce rassemblement d'individus. Et de manière encore plus précise dans l'origine, la constitution et le but de cette forme collective se trouvent les équipes de travail.

Les conceptions et les terminologies des équipes de travail sont, elles aussi, très nombreuses et ne sont pas toujours cohérentes. Nous allons commencer par un repérage (qui ne peut être que

non exhaustif étant donné la quantité de recherches sur les équipes) des disciplines qui nous intéressent pour étudier la notion d'équipe. Nous allons donc focaliser notre attention sur cette notion d'équipe de travail pour pouvoir décrire les principales caractéristiques – ou conditions nécessaires - pour cette forme de travail.

1.1. Du groupe à l'équipe

Dans la littérature de management, les termes d'équipe et de groupe de travail sont souvent utilisés de manière indifférenciée. Même s'ils représentent une réalité proche, nous allons nous attacher à définir plus précisément le concept d'équipe afin de mettre en lumière les différences entre ces deux termes et les spécificités intrinsèques d'une équipe de travail.

Pour distinguer les termes d'équipe et de groupe, il faut, selon un procédé classique, revenir aux définitions. Mais en cherchant dans différents dictionnaires ou manuels¹² de psychologie, de ressources humaines ou de management¹³, nous nous sommes aperçus que le terme d'équipe n'y figurait pas ou, quand il était cité, l'ouvrage renvoyait systématiquement au terme de groupe. Dans l'ensemble des ouvrages consultés, la définition des groupes se réfère aux groupes primaire et secondaire selon la typologie de Cooley (1909) ou aux groupes d'appartenance et de référence¹⁴.

¹¹ Ou critères

¹² Ou handbooks

¹³ *Dictionnaire des ressources humaines*, J.M. Peretti, Vuibert, 2^{ème} éd., (1990), *Dictionnaires des sciences humaines*, F. Gresle et al., Nathan, (1990), *Dictionnaire de psychologie*, sous la direction de R. Doron, PUF, (1998)

¹⁴ cf. paragraphe 1.2.

L'absence de définition de la notion d'équipe de travail dans les dictionnaires et les manuels renforce notre intérêt à distinguer les concepts d'équipe et celui de groupe et nous motive à construire une définition claire et précise du terme équipe.

Une équipe peut se comprendre de manière courante comme « *un groupe de personnes unies dans une tâche commune* » et un groupe comme « *un ensemble de personnes ayant quelque chose en commun (indépendamment de leur présence au même endroit)* »¹⁵. Cette définition met en évidence la présence d'un but commun et fédérateur ainsi que la notion de coprésence des personnes.

Il sera intéressant de voir si cette notion de présence au même endroit est une caractéristique déterminante d'une équipe. Si c'est le cas, les situations de travail collectif à distance ne pourront nullement être considérées comme des équipes.

Le terme équipe semble être plus couramment utilisé dans la presse grand public, tandis que la presse académique utilise le terme groupe.

Cela peut sans doute s'expliquer par le fait que les études sur les groupes sont les plus anciennes et que les auteurs s'y réfèrent souvent (dynamique des groupes, cohésion des groupes...)¹⁶. Cependant, le terme groupe revêt une signification trop floue pour être choisi sans plus d'explications. Tous les groupes ne sont pas égaux en terme de fonctionnement, de cohésion, de force, etc...

En première approximation, on comprend donc que le terme groupe serait une dénomination générique pour diverses réunions de personnes autour d'un but. Et une équipe serait une forme

¹⁵ Le petit Robert ([d'autres définitions classiques de ces termes sont données en annexes](#))

¹⁶ Nous faisons ici référence aux travaux fondateurs des études sur les groupes et les équipes de travail de Kurt Lewin, de Cooley, d'Anzieu et Martin.

particulière de groupe où les individus sont fédérés par un but mais également par un certain nombre de valeurs partagées et de liens interpersonnels.

Dans un premier temps, nous allons donc mener un processus d'éclaircissement des notions d'équipe de travail. Nous progresserons ensuite dans la compréhension de cette forme d'organisation en donnant différentes définitions. Nous utiliserons principalement, en complément de l'approche lexicale et sémantique, les apports de la psychologie sociale, des ressources humaines, et du management pour cerner le concept d'équipe de travail et par la suite étendre notre analyse à celui d'Équipe À Distance.

Chaque discipline travaillant sur les équipes met en avant une problématique particulière de cette forme d'organisation. Les recherches en gestion vont se centrer sur la performance des équipes et essayer de dégager des "recettes" - des "best practices" - pour mettre en place et piloter les équipes. D'un autre côté, les ressources humaines vont s'intéresser aux individus et à leur gestion au sein des équipes, tandis que les systèmes d'information créeront ou adapteront des moyens et des méthodes pour permettre aux équipes de communiquer et de travailler plus efficacement. On trouve enfin la psychologie du travail qui se penche sur les phénomènes et les mécanismes qui régissent les relations entre les membres de l'équipe.

1.2. Équipe et psychologie sociale

Les travaux de Cooley (1909)¹⁷, qui distinguent deux types de groupes (les groupes primaires et secondaires), servent de base à toute la littérature sur le sujet.

Selon Cooley, le *groupe primaire* apporte à l'individu une expérience majeure sur le plan social qui est inscrite dans la durée. Les rencontres entre les membres sont fréquentes et entraînent des relations interpersonnelles intimes et chaleureuses entre les individus. Il existe une grande solidarité entre eux. Le groupe primaire est donc un système social qui se trouve dans une logique où domine l'affectivité, même si simultanément une logique de production commune peut exister.

Le *groupe secondaire*, quant à lui, est dirigé avant tout vers un but à atteindre, un travail à réaliser. La durée de vie des groupes secondaires est variable, oscillant entre des groupes éphémères réunis pour une mission unique et des groupes plus stables. Les relations entre les membres sont rationnelles, contractuelles et formelles. Dans les groupes secondaires, l'appartenance à l'équipe est décidée par l'extérieur de l'équipe.

Cooley retient trois dimensions qui distinguent les groupes primaires des groupes secondaires :

- la durée du groupe,
- la fréquence des rencontres entre les membres,
- la nature des relations interpersonnelles entre les membres.

On peut tenter d'appliquer ces critères typologiques entre groupe primaire et groupe secondaire à la notion d'équipe – cette forme particulière de groupe – pour mettre en avant certaines caractéristiques et se demander si les équipes de travail correspondent à des groupes primaires ou des groupes secondaires.

Les équipes de travail peuvent être des structures formelles, décidées et construites par les organisations pour répondre à un besoin particulier. Dans les entreprises, c'est le cas des équipes projet, des équipes hiérarchiques, des cercles de qualité, etc...

Ces équipes correspondent au groupe secondaire tel que défini par Cooley – avec une prédominance de la logique de production.

Mais, au-delà de cet aspect rationnel, il peut naître dans ce même type d'équipe des sentiments forts entre les membres. C'est le fameux "lien social", la cohésion de l'équipe. On voit donc que l'équipe, selon son origine, sa constitution, sa maturité, et la conjoncture peut osciller entre groupe primaire et groupe secondaire.

¹⁷ Cooley C.H. (1909) *Social organization*, pp. 23-28 cité par Anzieu et Martin (1990)

Parmi les très nombreuses approches issues de la psychologie sociale¹⁸, nous présentons ici les plus classiques.

L'engouement de la psychologie sociale pour les groupes a été initié principalement par les travaux de Lewin à l'origine de l'étude de la dynamique des groupes. Sa théorie repose sur le principe selon lequel un groupe est plus que la somme de ces parties (Lewin, 1948). Pour lui, le groupe est un champ de forces qui déterminent aussi les conduites individuelles.

Selon Lewin, un groupe se définit par ses membres, par les buts qu'il doit atteindre, par ses valeurs et ses normes, par ses modalités de communication et de commandement et enfin par la manière dont ces différents éléments sont perçus par les participants et par les autres.

Les critères qui apparaissent dans les travaux de Lewin pour caractériser un groupe sont donc axés sur :

- le but à atteindre
- les valeurs et les normes
- le mode de communication
- le mode de commandement

Une autre contribution qui a profondément orienté la psychologie sociale est celle de Mayo (1945)¹⁹ avec son étude réalisée à la Western Electric. Son observation montre qu'au-delà de l'amélioration des conditions de travail des ouvrières, c'est la constitution d'un groupe solidaire et l'instauration d'un bon climat qui explique l'amélioration du rendement.

On lui doit d'avoir établi l'existence et la nature des normes informationnelles et d'avoir mis en évidence la relation étroite entre les relations interpersonnelles dans un groupe de travail et le rendement de ce groupe.

¹⁸ Pour une revue des différents travaux en psychologie sur les équipes et les groupes se reporter à l'ouvrage d'Anzieu et Martin (1990), *La dynamique des groupes restreints*, PUF.

¹⁹ Les travaux de Mayo sont présentés dans l'ouvrage de Pontoizeau P.-A. (1993), *Les hommes et le management*, Vuibert Entreprise.

Anzieu et Martin (1990) ont construit une classification des groupes humains selon la structuration, la durée de vie, le nombre d'individus et les relations interpersonnelles dans les groupes. Selon eux, les groupes restreints présentent les caractéristiques suivantes (Anzieu et Martin, 1990, p. 36) :

« - un nombre restreint de personnes tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres, être perçu réciproquement par lui et que de nombreux échanges interindividuels puissent avoir lieu ;

- la poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, dotés d'une certaine permanence, assumés comme buts du groupe, répondant à divers intérêts des membres, et valorisés ;

- une relation affective pouvant devenir intense entre les membres ;

- une forte interdépendance des membres et un sentiment de solidarité ;

- une différenciation des rôles entre les membres ;

- la constitution de normes, de croyances, de signaux et de rites propres au groupe. »

Les travaux sur les groupes restreints mettent en évidence des caractéristiques qui peuvent également nous servir de trame pour construire une définition du concept d'équipe.

Des travaux beaucoup plus récents de Trognon et Dessagne (2001) se sont également attachés à décrire et définir les équipes de travail. Ils en proposent une définition assez complète.

« Une équipe de travail est un groupe formel permanent ou temporaire de deux ou plusieurs personnes réalisant collectivement une tâche plus ou moins complexe dont ils assument ensemble la responsabilité envers l'organisation qui la leur a assignée. »

Cette formulation élastique a surtout le mérite de réintroduire l'aspect organisationnel dans la définition d'une équipe de travail. Cependant, nous trouvons regrettable l'absence totale d'intérêt sur les relations entre les membres de l'équipe. Nous pouvons remarquer que dans cette approche, la notion de coprésence n'est pas mentionnée. Nous retrouverons cette notion de coprésence et le débat qui lui est associé plus loin.

Comme le souligne Mucchielli (1996), le travail en équipe, dans des conditions réelles, n'a guère été l'objet de recherches psychosociologiques. Celles-ci se sont déroulées en laboratoire, en créant des groupes artificiellement et en leur donnant des problèmes à résoudre. Des phénomènes intéressants ont ainsi pu être mis en évidence, mais qui ne donnent pas d'information sur le fonctionnement "réel" d'une équipe.

Nous allons compléter ce travail de définition d'une équipe par des approches issues d'autres disciplines des sciences de gestion.

1.3. Équipe et ergonomie

L'ergonomie s'intéresse au concept de collectif qui rassemble une diversité de situations selon la taille du groupe, la durée, le statut, les règles internes de fonctionnement, les principes de cohésion, les modes de communications, la structure hiérarchique les objectifs.

Plusieurs dimensions semblent nécessaires pour parler de collectif (Weill-Fassina, 2000). Une fois encore la notion de *but commun* est présente, mais ici, elle permet d'appréhender le fait que le collectif ne peut pas se dissoudre ou se reconstituer sans raison valable.

Le *savoir partagé* est un facteur de cohésion d'un collectif qui sert de base aux coopérations. Car l'une des dimensions les plus importantes est bien celle de la coopération entre les personnes : réel fondement de tout collectif. La coopération homme – homme²⁰ permet de faire face « à la *variabilité des situations de travail* ». Cette coopération peut prendre trois formes selon la tâche du collectif. Tout d'abord, la coopération d'amplification permet de dépasser des limites individuelles. On retrouve ici le principe systémique selon lequel le tout est supérieur à la somme de ses parties. Ensuite, la coopération de diversification qui se base sur la spécialisation des membres pour s'adapter à la variété des situations de travail. Enfin, la coopération de confrontation est très utile pour la résolution de problèmes car elle offre un plus grand choix de solution.

L'articulation de perspectives multiples correspond à la synergie qui naît de la mise en commun de compétences et de connaissances diverses des membres du collectif.

Issus de cette littérature, les critères nécessaires pour définir une équipe, sont :

- l'existence d'un but commun
- un savoir partagé entre les membres du collectif
- une coopération entre les membres
- l'articulation de perspectives multiples

1.4. Équipe et gestion

Nous sommes loin du temps où Taylor recommandait de réduire au maximum les rapports collectifs par un contrôle des tâches, des interactions dans les lieux de travail. La notion

²⁰ Nous ne nous intéresserons pas dans cette recherche aux interactions homme-machine.

d'équipe est devenue très présente dans les entreprises depuis les années 1970, avec le courant des Relations Humaines et les travaux de Mayo comme nous l'avons vu précédemment.

Si l'intérêt pour les équipes a fortement chuté dans les années 1990, on assiste à un retour en force depuis l'an 2000. Ce regain d'intérêt s'explique par une demande de polyvalence de plus en plus importante de la part des entreprises, qui trouve sa réponse dans le travail en équipe et ses promesses de souplesse et de flexibilité (Livian, 2001).

Le travail en équipe devient fortement favorisé chez les managers. Certaines structures utilisent même le terme d'équipier pour parler des collaborateurs et mettent en place des structures officielles pour prôner le travail en équipe. L'organisation en équipe est censée accroître la performance des entreprises, en permettant une plus grande flexibilité, réactivité, créativité, rapidité des décisions du fait de la suppression des niveaux hiérarchiques.

Les définitions issues des sciences de gestion, réintroduisent avec force la place et le rôle de l'organisation dans la notion d'équipe.

Fonctionnant dans un contexte organisationnel, la participation à ce groupe n'est pas volontaire mais imposée par l'organisation (Hackman et Walton, 1986). Et c'est encore l'organisation qui détermine les rôles des membres et leur relation, notamment d'interdépendance fonctionnelle, relativement aux tâches qui constituent des missions organisationnelles de l'équipe, et qui évalue les résultats du groupe dont les membres se partagent la responsabilité (Hackman et Walton, 1986 ; Trognon et Dessagne, 2001).

« Une équipe de travail est un groupe formel constitué de deux individus ou plus qui est perçu en tant que groupe par ses membres et ses non-membres et qui est démarqué de son environnement par l'existence de frontières qui le délimitent administrativement. » (Bourdon et Weill-Fassina, 1994).

La définition donnée par Hackman (1990) d'une équipe, majoritairement retenue dans la littérature, est la suivante :

« Une équipe est une collection d'individu, qui sont interdépendants dans leurs tâches, qui partagent la responsabilité des résultats, qui se voient et sont vus par les autres comme une entité sociale encadrée dans un ou plusieurs systèmes sociaux, qui gèrent leur relation en dehors des frontières organisationnelles. »

De cette définition découle plusieurs caractéristiques concernant les groupes.

Premièrement, un groupe est *identifiable* du reste de l'organisation : les individus le composant servant de frontières. On sait à tout moment qui est dans le groupe ou non.

Ensuite, les *interactions* entre les membres du groupe peuvent se faire au travers de différents canaux de communication. Enfin, *l'interdépendance* des membres se traduit la plupart du temps par l'atteinte d'objectifs partagés.

Une équipe de travail reprend ces trois caractéristiques auxquelles s'ajoute la notion de tâche commune à exécuter ensemble. Les membres de l'équipe sont solidairement responsables de l'accomplissement de cette activité, qui est la principale raison d'être de l'équipe.

Nous avons ici une première définition d'une équipe, qui met l'accent sur quatre dimensions :

- une collection d'individus (ce qui introduit l'idée d'une hétérogénéité des membres)
- interdépendants
- solidairement responsables du résultat
- une entité identifiable (notion de frontière de l'équipe avec le reste de l'entreprise).

Pour cette définition, Hackman s'est inspiré des travaux d'Alderfer (1977). Ce dernier propose une définition qui prend en compte en plus des propriétés internes d'un groupe des propriétés externes.

« Un groupe humain est une collection d'individus, qui ont des relations interdépendantes significatives avec les autres, qui se perçoivent comme un groupe, distinguant sûrement les membres des non-membres, dont l'identité du groupe est reconnue par les non-membres, qui, en tant que membres du groupe agissent seul ou de concert, ont des relations interdépendantes significatives avec d'autres groupes, et dont les rôles sont donc fonctions de leurs attentes, de celles des autres membres du groupe et de celles des non-membres. »

D'autres définitions, relatives à la gestion, peuvent être trouvées dans la littérature. Bien que n'étant jamais en opposition avec cette première définition, elles soulignent tour à tour d'autres aspects des équipes à prendre en compte.

Ainsi, Petit (1999), propose pour définir une équipe d'utiliser des critères quantitatifs et qualitatifs. Un des éléments quantitatifs permettant de repérer une équipe est sa taille. Il faut au moins avoir trois personnes pour parler de groupe, et si l'on s'intéresse aux équipes, on se limitera à une vingtaine de personnes au maximum. Quant aux critères qualitatifs délimitant les groupes des équipes, l'identification d'une mission et l'existence de liens interpersonnels sont indispensables selon lui.

Toute équipe a un but fondamental, une mission de base qui peut se décliner en objectifs hiérarchisés. L'équipe doit choisir des modes d'organisation, des méthodes de travail pour atteindre ce but. Plus que l'existence de tâches à réaliser, ce qui soude réellement une équipe est l'envie collective de travailler ensemble, de construire un projet commun.

Notons que cette dimension de mission commune n'est pas présente dans la définition de Hackman, alors qu'on la trouve chez Katzenbach et Smith (1993).

Leur définition d'une équipe met l'accent sur cette notion de but commun ou de mission partagée par l'ensemble des membres, ainsi que sur les moyens pour l'atteindre, tout en partageant la responsabilité des résultats.

« Une équipe est un petit nombre de personnes avec des compétences complémentaires qui sont engagées dans un but commun, avec des objectifs de performance et des moyens, pour lesquels ils sont mutuellement responsables. »

Selon eux, le passage d'un groupe à une équipe se fait quand les membres développent un sentiment d'engagement mutuel et créent des synergies entre eux. Une équipe représente donc plus qu'un groupe. Ils décrivent ainsi une hiérarchie selon l'impact et la performance de l'équipe (Katzenbach et Smith, 1993).

Groupe de travail : la performance ne changerait pas en passant à une équipe, les individus ont des interactions pour échanger des informations, des "best practices", pour prendre des décisions, mais ils ne partagent pas de but commun.

Pseudo-équipe : ce groupe n'est pas centré sur une performance collective et n'essaye pas de créer des synergies pour améliorer sa performance.

Équipe potentielle : cette équipe essaye d'améliorer sa performance mais il faut lui définir des buts plus précis pour fédérer ses membres.

Équipe réelle : cette équipe est constituée d'un petit nombre de personne ayant des compétences complémentaires, et qui sont, de manière égale impliquée, dans un but commun.

Équipe haute performance : ici toutes les conditions d'une équipe réelle sont réunies, mais en plus, les membres sont fortement impliqués dans le développement et le succès des autres membres de l'équipe.

Si la plupart des définitions d'équipe mettent l'accent sur des critères tels que son activité, ses membres, leurs rôles, et les objectifs de l'équipe, d'autres dimensions peuvent se révéler aussi

intéressantes. Ainsi savoir si les rôles sont différenciés ou non, si l'appartenance à l'équipe est volontaire, si les objectifs sont clairs et enfin s'il existe des bénéfices implicites pour les membres, peut donner une autre compréhension des équipes de travail et de leur fonctionnement.

Everaere dans son ouvrage sur les collectifs de travail établit les conditions minimales requises pour utiliser cette appellation (Everaere, 1999).

Il faut « une interdépendance de proximité, un minimum de référentiel commun, une communauté directe d'objectif, une taille nécessairement limitée, un espace et du temps pour des discussions et des débats collectifs, un minimum de confiance réciproque, la préservation de l'informel intrinsèque au collectif, et enfin le recours à une autorité. »

En résumé, les critères ou conditions nécessaires pour définir une équipe qui apparaissent dans cette partie sont :

- un ensemble d'individus
- une relation d'interdépendance entre ces membres : au niveau du but, des tâches, des informations nécessaires, des compétences d'experts....
- la notion de frontière : l'équipe est clairement identifiée du reste de l'organisation
- la définition d'une mission claire et commune
- la responsabilité commune quant au résultat

Bien que la littérature de management s'intéresse essentiellement à la question de la performance des équipes, Bettenhausen (1991) recense quatre autres axes de recherche sur les équipes.

Le premier s'oriente sur les phénomènes de dynamique de groupe, avec des travaux sur l'identité des membres et du groupe, sur le développement des groupes.

Le deuxième s'intéresse au contexte et aux interactions dans les équipes avec des éléments sur la structure, les technologies, les données environnementales, la taille et la composition des équipes.

Le troisième étudie l'influence des groupes, avec les phénomènes de polarisation, d'influence sociale et de conformité.

Le dernier regarde les processus de groupe avec des interrogations sur la cohésion du groupe, l'engagement, les conflits et la formulation d'objectif entre autre.

Nous avons synthétisé dans le tableau ci-dessous, les principaux éléments de définition d'une équipe selon les différentes disciplines concernées par cet objet de recherche.

Tableau 1 : Critères d'une équipe selon les disciplines

Disciplines	Éléments de définition
Sociologie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée ▪ Fréquence des rencontres ▪ Nature des relations interpersonnelles
Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ But commun ▪ Valeurs et normes ▪ Mode de communication ▪ Interdépendance des membres
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif commun ▪ Interdépendance des membres ▪ Solidairement responsable du résultat ▪ Identifiable dans l'organisation

2. Définition d'une équipe de travail

Dans chaque domaine abordé, nous avons identifié des conditions qui semblent indispensables pour caractériser une équipe. Nous allons les regrouper pour constituer notre grille d'analyse. Nous mentionnerons également d'autres conditions, moins générales mais qui permettent de caractériser et de décrire plus précisément le fonctionnement des équipes de travail.

Les critères qui semblent récurrents dans la plupart des définitions (cf. tableau 1) sont les suivants : objectif commun, activité de l'équipe, appartenance claire des membres, interdépendance des membres, durée de l'équipe.

Nous ajoutons des critères d'ordre psychosociologique comme la cohésion, la création de normes et de valeurs, ou encore la confiance.

Voyons maintenant, point par point, à quoi ces critères correspondent et quelles questions ils soulèvent.

2.1. Objectif commun

En général, les organisations font appel aux équipes de travail pour une mission précise. Il est important que les objectifs de l'équipe soient clairs pour pouvoir être déclinés en objectifs hiérarchisés qui seront ensuite répartis entre les membres.

« Aucune équipe ne se constitue sans qu'il y ait un but à atteindre » (Katzenbach et Smith, 1993)

L'objectif commun n'est pas forcément identique dans les moindres détails pour tous (Grosjean et Lacoste, 1999). Mais, les objectifs de l'équipe ne doivent pas être en contradiction avec les objectifs individuels. En effet, c'est l'existence d'un objectif commun aux membres de l'équipe qui induit une dépendance mutuelle.

Soubie et Kacem (1994) ajoutent à l'objectif commun la notion d'entraide : c'est-à-dire une situation où les actions (orientées vers ce but) des uns facilitent les actions des autres. L'entraide doit être mutuelle « *sous-entendue par une notion d'échange* » (De la Garza et Weill-fassina, 2000, p. 228).

Qu'en est-il de l'adhésion des membres de l'équipe à cet objectif ? Dans les équipes projet, il peut exister des objectifs sensiblement différents selon les corps de métier même si l'objectif final est le même. Comment gérer ces visions différentes pouvant être source de conflit ?

2.2. Activité de l'équipe

L'activité de l'équipe de travail ou la tâche à réaliser est certainement l'un des facteurs les plus importants de la dynamique d'une équipe de travail, dépassant en tout cas de fort loin l'influence des caractéristiques propres au groupe (Tschan et Von Cranach, 1996 in Trognon, 2004). En effet, l'activité ou la nature de la tâche assignée à l'équipe va déterminer, en partie, son contexte et ses interactions.

De nombreux travaux se sont intéressés à la question du type d'activité réalisée dans les équipes de travail. Ainsi, la classification de Steiner (1972) a souvent été reprise, car son utilisation est simple et souple. Steiner distingue les *tâches additives* qui amènent à additionner les contributions individuelles tout en maintenant une contribution des activités des autres ; les *tâches compensatoires*, qui donnent lieu à une moyenne des contributions individuelles pour constituer le produit du groupe ; les *tâches disjonctives* où on choisit une contribution dans l'ensemble des contributions individuelles et enfin les *tâches conjonctives* nécessitant une participation de tous les membres du groupe. Mais dans la pratique, les tâches sont toujours mixtes et ne correspondent pas à un seul des types.

Nous pouvons également mentionner la typologie de Zigurs (1998) qui distingue cinq catégories de tâches pour le travail collaboratif :

Tâche simple : il existe un but unique clairement identifié et une seule solution pour y arriver. Il n'y a donc pas d'interdépendance conflictuelle entre les membres et pas d'incertitude par rapport à la solution.

Tâche de résolution de problème : le but ici est de trouver la meilleure solution parmi plusieurs à un problème donné.

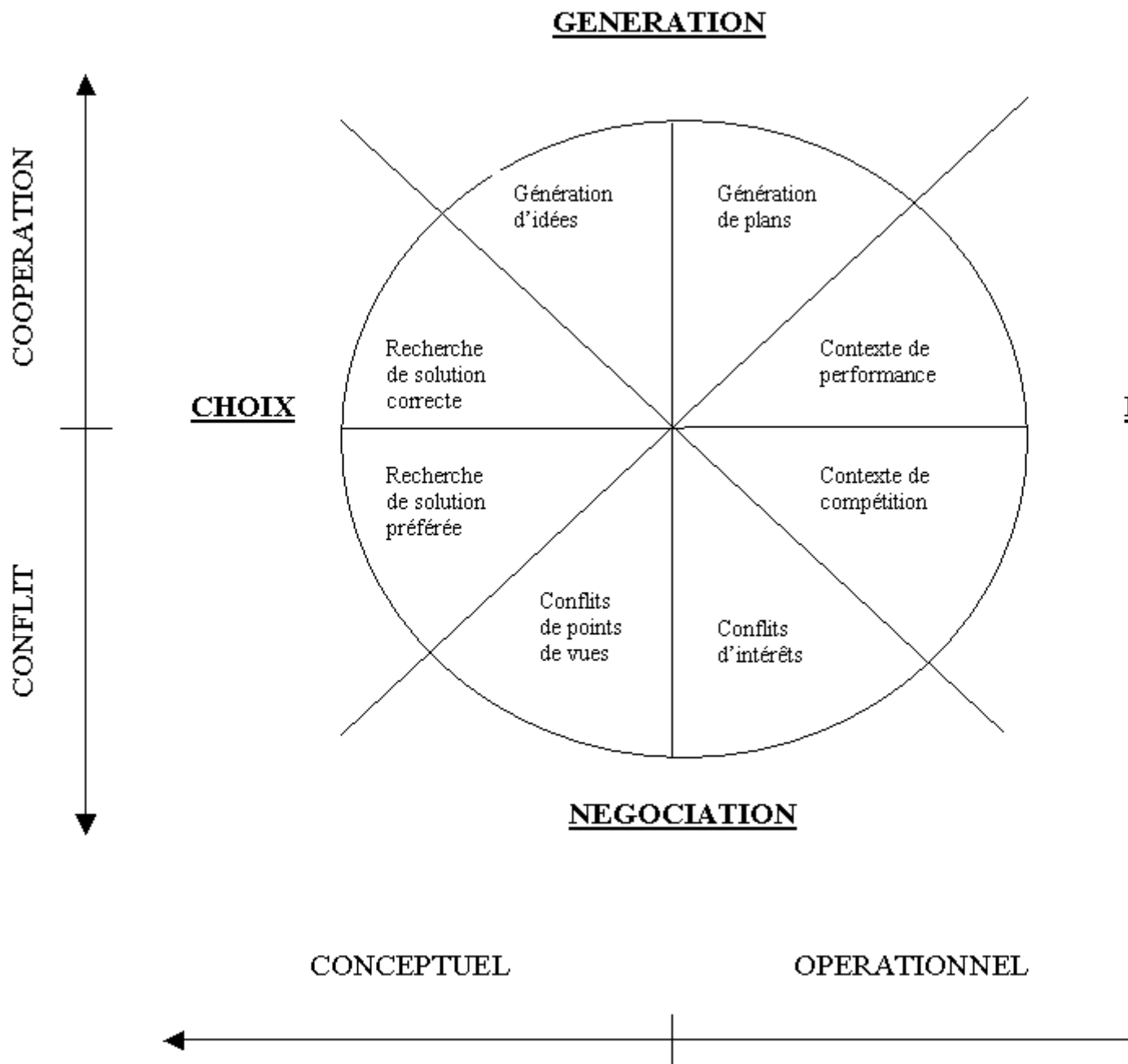
Tâche de prise de décision : il faut trouver une solution qui puisse répondre à plusieurs problèmes, en intégrant tous les paramètres, qui peuvent être contradictoires.

Tâche de jugement : il s'agit de résoudre les conflits et les incertitudes qui sont associés à cette tâche. Il faut prendre partie et s'impliquer.

Tâche " brouillon" : ici la tâche consiste à structurer le problème.

C'est la typologie des tâches de McGrath (1984) que nous avons choisi d'utiliser, pour son étendue des activités possibles. Sa matrice sphérique est conçue autour de deux axes : le premier allant du conflit à la coopération et le second allant du conceptuel à l'opérationnel.

Figure 2 : Matrice des activités de McGrath (1983)



De la typologie des activités de McGrath en quatre grands domaines, il faut retenir la distinction (axe vertical) entre les tâches qui supposent une coopération de celles qui détectent

et résolvent les conflits. Selon la prédominance de ces critères nous supposons que les relations au sein de l'équipe seront différentes.

Devant la variété des activités pouvant être réalisées par des équipes de travail, nous nous interrogeons sur l'influence de l'activité sur le fonctionnement de l'équipe.

Quel impact a la nature de l'activité de l'équipe sur la communication en termes de fréquence, de mode de communication ? Le type d'activité d'une équipe de travail impose-t-elle des modes particuliers de coordination ? Enfin, quel est le lien entre l'activité de l'équipe et le niveau de coopération nécessaire entre les membres ?

2.3. Appartenance claire des membres

Les frontières d'une équipe se doivent d'être très claires à la fois pour les membres de l'équipe mais aussi pour le reste de l'organisation. Une équipe est donc une entité propre, à l'intérieur de l'organisation. On peut toujours savoir si une personne appartient ou non à une équipe.

Mais, cette notion d'appartenance soulève une discussion quant à l'origine de cette identification de l'équipe. La construction du concept "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. Le terme équipe regroupe donc deux situations bien différentes : une structure définie et nommée ainsi par l'organisation où les individus peuvent ne pas se sentir impliqués dans une équipe ou un groupe d'individus solidaires qui se considèrent comme une équipe réelle même si l'organisation ne l'identifie pas comme tel.

2.4. Interdépendance des membres

Deux types d'interdépendance permettent d'identifier une équipe à part entière. La première, selon Savoie et Beaudin (1995), est une *interdépendance envers l'environnement*. Celle-ci regroupe les objectifs périodiques de l'équipe et leur caractère collectif, le feed-back collectif fourni et enfin l'interdépendance envers les autres équipes.

La seconde est l'*interdépendance des équipiers* qui se situe aussi bien dans les tâches que dans les conséquences de leur non-exécution, sous forme par exemple, de sanctions (Van de Vegt et al., 2001).

L'interdépendance envers la tâche (task interdependence) est définie comme le niveau de travail en commun des membres de l'organisation en fonction de la tâche ou niveau d'entraide nécessaire pour que les tâches soient accomplies de manière efficace.

Le degré d'interdépendance dépend d'ailleurs de la différenciation des rôles, de la distribution des compétences et des ressources, de la manière dont les buts sont définis et atteints. Enfin la façon dont la performance est récompensée est un feedback clair donné à l'équipe (Larivière et Savoie, 2002).

2.4. Durée

Un des facteurs permettant de distinguer un groupe d'une équipe serait peut-être la pérennité de la structure.

Dans les *équipes permanentes*, il y a nécessairement des interactions fréquentes entre les membres de l'équipe. De plus, il existe une structure hiérarchique ou du moins il y a un responsable de l'équipe (Lévy-Leboyer et al., 2001).

Les *équipes temporaires* ou ad hoc sont créées pour réaliser des activités spécifiques et en général n'ont pas de structure hiérarchique. On peut citer en exemple les groupes projet, les

cercles de qualité qui réunissent un ensemble de personnes en fonction de leurs compétences complémentaires pour réfléchir sur une problématique multidisciplinaire ou construire un projet du début à la fin. Ces groupes sont souvent dissous une fois l'objectif réalisé.

La question de la durée des équipes n'est pas anodine car la constitution d'une équipe est un processus qui s'inscrit dans le temps. Le processus pour passer d'une production individuelle à une production collective est évolutif, et s'étale sur de trois à cinq ans selon le célèbre modèle de Tuckman « Forming – storming - norming et performing²¹ » (Tuckman, 1965).

La question de la durée des équipes est source de nombreux débats dans les travaux sur les équipes. Pour certains, comme Favier, les équipes de travail se caractérisent notamment par leur durée et leur aspect permanent (Favier, 1998). Pour d'autres, à l'instar de Picq (1999), les équipes projet, qui sont conçues pour être temporaires peuvent tout à fait s'apparenter à des équipes de travail que ce soit au niveau de leur fonctionnement, de leur performance ou encore de la création de liens forts entre les membres de l'équipe.

Un des propos de notre recherche sera d'apporter des éléments pour éclairer ce débat par la réalisation d'études de cas à la fois auprès d'équipes permanentes et d'équipes de travail temporaire.

Nous venons de détailler les critères, issus de la littérature en sciences de gestion, que nous avons répertoriés dans le tableau synthétique (cf. tableau 1). Nous allons désormais aborder les dimensions psychosociologiques que nous souhaitons introduire dans la définition d'une équipe de travail.

2.5. Cohésion

²¹ Formation – Turbulence – Normalisation – Performance

La cohésion d'une équipe peut se définir selon Lott et Lott (1976) comme « *la propriété qui résulte du nombre et de la force d'attitudes mutuelles positives parmi les membres de l'équipe* » (Lott et Lott, 1976).

Il semble que cette dimension sociale des équipes soit délaissée dans la plupart des définitions d'une équipe de travail. Pourtant, la notion de "lien social" ou de cohésion dans une équipe est une caractéristique importante. Sans anticiper sur la suite de notre travail, nous pensons que c'est en effet cette capacité à comprendre et à aider les autres membres qui différencie une équipe d'un groupe. Selon nous, la principale différence entre un groupe et une équipe réside précisément dans cette solidarité, très difficile à percevoir de l'extérieur, existant entre les membres.

Nous pouvons distinguer les facteurs socio-affectifs et les facteurs socio-opérationnels de la cohésion dans une équipe (Oberlé in Beauvois, 1995). Les premiers, *les facteurs socio-affectifs*, concernent l'attrait pour un but commun – nous savons désormais que les raisons qui réunissent les groupes ne sont pas toujours claires – et l'attrait de l'appartenance au groupe.

Au niveau *socio-opérationnel*, c'est l'émergence, la distribution et l'articulation des rôles de chacun qui va intervenir. Il a été démontré que plus le nombre de participants augmente plus l'obstacle à la cohésion est fort (Henderson, 1985). La cohésion s'entretient par l'implication et la participation de tous.

Cette dimension est si importante pour le bon fonctionnement des équipes qu'on voit fleurir depuis quelques années de nombreuses formations de "teambuilding" censées créer ou renforcer la cohésion dans les équipes, en proposant par exemple des activités récréatives (comme le saut à l'élastique, le canyoning...).

Le sentiment d'appartenance est un des facteurs socio-affectif de la cohésion d'une équipe. Cette caractéristique si visible des équipes de sport, ne peut s'instaurer par l'organisation ou les supérieurs hiérarchiques. Ce sentiment se développe par l'expérience, le temps passé ensemble, tout au long de la vie de l'équipe.

Derrière ce sentiment d'appartenance, ce sentiment de faire partie d'un groupe uni vers le même but avec les mêmes intérêts, se profilent les questions de confiance et de solidarité. Jusqu'où les membres de l'équipe peuvent aller ? Jusqu'où ont-ils l'impression d'être soutenus et encouragés par le reste de l'équipe ?

2.6. Création de normes et de valeurs

Les travaux en psychologie et en sociologie ont montré que l'un des traits caractéristiques des équipes était la production de normes et de valeurs communes (Lewin, 1948 ; Anzieu et Martin, 1990). Pour les psychosociologues, les normes sont des standards qui vont réguler le comportement (c'est-à-dire les attitudes et les croyances) des membres. Les normes peuvent être soit liées au processus de production, soit être issues d'arrangements sociaux, soit de l'allocation de ressources.

Les normes sont donc mises en place pour organiser des situations déterminées, tandis que les valeurs qui peuvent être adoptées par une équipe sont des énoncés plus généraux sur la façon dont les gens doivent se comporter.

Dubar distingue quatre stades dans la création des normes, chacun de ces stades correspondant à des formes de socialisation différentes (1996, p.13) :

- le stade moteur et individuel où les normes servent de règles motrices
- le stade égocentrique où la norme est vécue comme une contrainte

- le stade de coopération naissante où la norme sert de contrôle mutuel, sert à unifier les règles
- et enfin le stade de codification des règles

Sur la question des normes et des valeurs présumées, première étape vers une socialisation, les travaux de Dubar nous sont utiles pour comprendre le déroulement de ce processus de socialisation et son importance au sein d'une équipe de travail.

Sans la création de ces normes et valeurs, c'est-à-dire sans la construction d'un référentiel commun à l'ensemble des membres de l'équipe, il n'y a pas réellement d'équipe de travail. Ces normes et ces valeurs sont le ciment des relations entre les personnes, ce sont elles qui vont servir de guide dans l'action et qui vont permettre à l'équipe d'atteindre l'objectif commun.

Comme synthèse de l'ensemble des différentes caractéristiques des équipes de travail, et pour résumer les réflexions que nous venons de présenter, nous proposons la définition suivante d'une équipe de travail qui intègre des aspects structuraux et sociaux :

Dans une entreprise, une équipe de travail est composée par un ensemble de personnes identifiées comme membres de l'équipe, réunies autour de la réalisation d'un objectif commun (dont ils sont solidairement responsables), liées par des relations interpersonnelles permettant la coopération et la création de liens entre elles.

Au travers de cette définition, nous voyons donc apparaître l'existence d'un noyau dur de caractéristiques de définition d'une équipe de travail comme la présence d'un objectif commun, l'appartenance claire des membres, l'interaction entre elles ...

Pour autant, certaines dimensions sont source de débat. Entre autre, les questions de durée de l'équipe et de la coprésence des membres de l'équipe posent problème dans une définition

générale. Notre recherche va entre autre chercher à éclairer ces points de discussions. C'est pour cela que nous n'avons volontairement pas retenus ces aspects dans la définition.

Cette première étape d'éclaircissement du concept d'équipe de travail s'achevant sur cette définition, nous allons désormais nous attacher à décrire le fonctionnement de ces équipes de travail.

Section 2 : Les trois processus fondamentaux des équipes de travail

Deux grandes conceptions s'opposent sur l'analyse des équipes : une démarche axée sur les individus et une autre basée sur les relations intergroupes. Nous adoptons cette deuxième position s'apparentant aux problématiques des psychosociologues.

Nous nous proposons donc dans cette section de revenir sur trois processus qui nous apparaissent comme fondamentaux pour comprendre le fonctionnement des équipes. Nous verrons dans un premier temps combien le processus de communication est primordial pour le travail en équipe (1). Nous aborderons ensuite le processus de coordination en détaillant les différents mécanismes existants (2). Nous conclurons cette section pour le processus de coopération (3).

Quand on s'intéresse aux équipes de travail et à leur fonctionnement, il convient de préciser et de définir trois notions fondamentales : la coopération, la coordination et la coopération, qui sont au centre des discours et des écrits sur les équipes.

« En situation de travail, une activité collective donnée correspond à la mise en oeuvre d'un processus de coopération entre les opérateurs et d'un processus de coordination au niveau de leurs actions. » (Barthe et Quéinnec, 1999).

Parmi les multiples phénomènes liés au concept d'équipe, nous avons choisi de nous intéresser à ces trois processus - la communication, la coordination et la coopération.

En premier lieu, nous plaçons la communication puisque c'est un phénomène général et incontournable. Nous reprenons ici le célèbre propos de Watzlawick et al. (1972)²² « *On ne peut pas ne pas communiquer* », qui illustre bien l'omniprésence de la communication dans tout groupe. Dès lors que des individus sont réunis ensemble, ils communiquent nécessairement, quelle que soit la méthode utilisée.

Ensuite vient le processus de coordination qui s'accompagne d'un certain nombre de questionnements quant au choix du mécanisme et à sa mise en place. Enfin, au sommet de la pyramide, nous considérons le processus de coopération comme le niveau le plus difficile à atteindre. C'est le but recherché dans toutes les équipes mises en place, mais il est soumis à un grand nombre de conditions avant d'être atteint.

Cette grille de lecture axée autour de ces trois processus rappelle le concept de Communication – Coordination – Concertation (C– C– C) développé par Savall (1989). Avec les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique, c'est une des six familles de dysfonctionnements possibles des entreprises.

²² Le deuxième axiome reprend deux aspects présents dans toute communication « *le contenu et la relation tels que le second englobe le premier* ». Le troisième affirme que la « *nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de la communication entre les partenaires* ». Quatrième axiome, les êtres humains usent de « *deux modes de communication : digital et analogique* ». Enfin, cinquième axiome, « *tout échange de communication est symétrique ou complémentaire* ».

Comme l'explique Savall, ces familles de dysfonctionnement sont aussi les éléments nécessaires pour améliorer les entreprises.

Le C–C–C désigne « *la nature et la qualité des échanges d'information à caractère professionnel au sein des unités et entre les différents niveaux hiérarchiques ayant pour objectif de réaliser les activités.* » Savall (1989).

Nous intéressant spécifiquement au fonctionnement d'équipe de travail, nous avons préféré intégrer la notion de coopération qui nous semble plus centrale pour cet objet de recherche.

Nous allons désormais présenter ces trois processus de manière plus détaillée.

1. La communication

Dans cette partie, nous souhaitons aller au-delà de la manière très classique de présenter la communication selon le modèle de Shannon et Weaver (1949)²³. Dans tous les modèles, la communication se réduit à la transmission d'une information. La communication se trouve donc réduite et simplifiée à un acte intentionnel où un émetteur cherche à rejoindre, échanger avec un récepteur. Nous ne souhaitons pas réduire la communication à un ensemble de boîtes et de flèches présentant les principes et les concepts de ce processus riche et complexe. Ce modèle a été conçu pour et par des ingénieurs en télécommunications mais ce système ne permet pas d'étudier la communication interpersonnelle selon une perspective propre aux sciences humaines (Winkin, 1981).

Mais la communication – et plus encore la communication interpersonnelle qui nous intéresse dans cette recherche – est bien plus qu'un simple échange ou transmission d'information. La communication sert conjointement à échanger des informations et à créer et maintenir des liens entre les individus.

²³ Dans ce modèle, trois éléments de base caractérisent la chaîne minimum de communication : l'émetteur, le récepteur et le message qui voyage entre les deux.

La communication est bien un processus qui permet de développer des relations (Mucchielli, 1999). Les psychologues du travail reconnaissent que la communication permet de créer et de maintenir des relations, impliquant des valeurs telles que la confiance, la réciprocité et l'intimité.

La définition de la communication donnée par Cooley (1909) est une des plus complètes. Bien qu'ancienne, cette définition est visionnaire, puisque Cooley mentionne les évolutions possibles dans le domaine de la communication. En relisant cette définition aujourd'hui, nous pensons immédiatement à son prolongement aux TIC.

La communication « c'est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit avec les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps. Elle inclut l'expression du visage, les attitudes, les gestes, le ton de la voix, les mots, les écrits, l'imprimé, les chemins de fers, le télégraphe, le téléphone et tout ce qui va jusqu'au tout dernier achèvement de la conquête de l'espace et du temps. »

Si l'on décortique cette définition, on voit ainsi apparaître la fonction de la communication (créer et maintenir les relations humaines) ainsi que ses formes (communication verbale, non verbale, écrite...).

Cette dimension humaine et sociale de la communication est également mise en avant par des auteurs tels que Mucchielli ou Lévi-Strauss. Pour Mucchielli (1999), la communication est la base de la vie en société, elle est partout, elle symbolise le partage social. Elle est au cœur du lien social. C'est également ce qu'exprimait Lévi-Strauss (1962) « *Une société est faite d'individus et de groupes qui communiquent entre eux.* »

La communication est un processus social permanent qui intègre de multiples modes de comportement : parole, geste, regards, mimique... Les messages issus de ces divers modes de comportements n'ont de sens que dans le contexte de leur interaction (Winkin, 1981).

Le processus de communication doit se comprendre et s'observer selon quatre dimensions (Winkin, 1981) :

- la construction de sens,
- les signes verbaux,
- les signes non verbaux
- et le contexte de la communication.

Si la communication est au centre de tout groupe humain, elle est donc au cœur des équipes, car elle permet aux membres de construire des liens entre eux. Comme nous l'avons vu dans la première section, une des particularités du travail en équipe réside dans la nature des liens entre les membres qui composent l'équipe. De ces liens et de ces relations interpersonnelles vont découler la collaboration, la convergence des efforts de chacun des membres et le partage des responsabilités.

Dans une équipe de travail, la communication englobe d'un côté, des informations intrinsèques à la tâche à réaliser, et d'un autre côté, des informations extrinsèques (liées aux sentiments des membres de l'équipe, aux discussions informelles...). C'est cette distinction que répertorient Grosjean et Lacoste (1999) dans leurs deux catégories de communications : les communications fonctionnelles et les communications relationnelles.

- Les *communications fonctionnelles* sont les « *échanges qui concernent directement le contenu du travail réalisé* » (Savoyant et Leplat, 1983). Exprimée ainsi la communication se comprend comme un ensemble d'actes pour régler des problèmes, prévoir des actions, accomplir une tâche...

Dans cette vision fonctionnelle de la communication, nous pouvons, comme Trognon (2004) distinguer cinq aspects dans la communication :

- La circulation de l'information : faire circuler, partager de l'information dans le collectif (Leplat, 1991, 1994)
- L'« *intelligibilité mutuelle* » de la situation et des actions
- L'articulation des actions
- La planification de l'activité
- La construction et le maintien d'un référentiel commun

- Les *communications relationnelles* servent à gérer les rapports hiérarchiques et surtout à maintenir les relations sociales entre les acteurs. Ce sont ces communications "relationnelles" qui permettent de construire le lien social, de partager des émotions, de tenir compte des situations personnelles que rencontrent les membres de l'équipe.

Nous retiendrons la distinction établie par Grosjean et Lacoste pour la suite de notre analyse.

Tableau 2 : Communication fonctionnelle et communication relationnelle (D'après Grosjean et Lacoste, 1999)

Nature de la communication	Rôle	Fonctions
Communication fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ contenu du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ circulation de l'info ▪ «<i>intelligibilité mutuelle</i>» ▪ articulation des act ▪ planification de l'ac ▪ construction et ma ▪ référentiel commun
Communication relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gérer les rapports hiérarchiques ▪ maintenir les relations sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ construction du lien ▪ partage des émotion ▪ prise en compte de ▪ personnelles

2. Coordination

Comme le processus de communication que nous venons de présenter, la coordination est intrinsèquement liée aux équipes. En effet, la question de la coordination intervient quand plusieurs personnes ont un but commun et que les actions qu'elles accomplissent dépendent de celles des autres (Schelling, 1960).

Dans une équipe de travail, la coordination peut intervenir sur deux plans : celui de l'action commune et celui de la "représentation globale" (Royer, 1994).

Le premier niveau de coordination – *coordination de l'action commune* - concerne les actions et les contributions individuelles. Cette coordination est souvent déterminée par l'organisation ou le responsable de l'équipe. C'est une coordination prescrite qui correspond à l'affectation

d'objectif en fonction des compétences de chacun. Mais cette coordination ne peut être pleinement efficace si les membres ne sont pas unis autour d'un même objectif.

Le deuxième niveau de coordination mentionné par Royer est celui d'une *représentation commune*. Cette coordination n'est possible que si les membres de l'équipe partagent une "représentation commune" de la situation. Cette représentation est nommée différemment selon les auteurs : c'est la vue partagée de De Terssac et Lompré (1994), ou le référentiel commun (Leplat, 1993 ; de Terssac et Chabaud, 1990). C'est le résultat d'une co-construction des membres du collectif (Leplat, 1994).

La coordination est prescrite par l'organisation au travers des procédures, des règles et des objectifs assignés. C'est une autorité supérieure qui « fixe des règles et des cadres temporels » d'intervention (Reynaud et Reynaud, 1994).

Mais, la nature humaine trouvant toujours des limites au prescrit, bien souvent une coordination autonome apparaît également, c'est une coordination contextuelle. Cette coordination contextuelle va dépendre de la marge de manœuvre laissée par l'organisation (Trognon et al., 2004). Il y a toujours un réajustement du prescrit par rapport au réel.

Le travail collectif est ainsi le fruit de la confrontation de deux capacités d'organisation rivales, de deux sources de régulation (Reynaud, 2000).

S'intéresser au mode de coordination d'une équipe revient donc à identifier quel est le mécanisme utilisé. De nombreux travaux se sont penchés sur la question de la coordination dans les organisations. La classification établie par Mintzberg des différents modes de coordination est très souvent reprise dans la littérature (Mintzberg, 1989).

Les six mécanismes qu'il a identifiés sont les suivants :

- L'ajustement mutuel : les unités de travail se coordonnent par le biais de communications informelles et d'accords entre pairs.

- La supervision directe : le responsable hiérarchique est investi de la responsabilité du travail de ses subordonnés, il leur donne des instructions pour l'exécuter et en contrôler la réalisation.
 - Selon Taylor, l'autorité du supérieur provient essentiellement de compétence qui lui permet de donner des directives pertinentes.
 - Pour Weber, cette autorité s'appuie le charisme du superviseur, à savoir sa capacité personnelle à convaincre, à fédérer.

- La standardisation ex-ante : les méthodes de travail sont consignées à l'avance, la personne les exécute sans l'intervention d'un supérieur.
- La standardisation des résultats : cette coordination consiste à responsabiliser et solidariser en décentralisant les décisions. Au lieu de spécifier les procédés, on fixe des objectifs à atteindre.
- La standardisation des compétences : chaque acteur connaît les règles d'interactions avec les autres et l'ajustement mutuel assure l'adaptation en temps réel.
- La standardisation des valeurs et des normes. Les normes et valeurs sont à l'origine de la culture organisationnelle, qui va déterminer inconsciemment et implicitement la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement. Cette coordination suppose que les actions des acteurs peuvent être identifiées et que l'action des dirigeants puisse les modifier.

De manière synthétique, Nizet et Pichault présentent trois catégories (2001). Le premier mécanisme de coordination passe par le biais des *relations interpersonnelles*, impliquant un renforcement des liens latéraux entre les membres. Le deuxième correspond à un *travail de formalisation* par lequel des experts se livrent à la planification des activités et aux contrôles des performances. Le dernier passe par la *constitution de représentations mentales* appropriées.

3. Coopération

La coopération est le fait pour une personne de s'adonner consciemment à une activité complémentaire de celles d'autres personnes dans le cadre d'une finalité commune, dans un groupe donné (Dameron, 2000).

La coopération implique une interdépendance et donc une certaine complémentarité entre des individus qui ne pourraient pas travailler les uns sans les autres. Cela rejoint le point de vue de Durkheim, pour qui il ne peut y avoir de coopération dans une équipe de travail s'il n'y a une division du travail, c'est-à-dire une spécialité fonctionnelle et une complémentarité entre les membres du groupe. De même, la coopération ne peut exister sans engagement entre les parties, basé sur un accord formel ou informel.

Toute action de coopération inclut deux modalités en proportions variables : *la coopération comme moyen* pour accéder à certaines ressources (c'est la coopération stratégique au sens de Crozier et Friedberg, 1977), et *la coopération entendue comme fin* (qui se construit dans la réalisation d'un produit commun). C'est surtout ce second type de coopération qui est intéressant et recherché pour le travail en équipe. L'objectif premier de la coopération comme fin est de réaliser une mission, autour de laquelle le groupe se construit en tant qu'équipe et développe des référentiels communs.

Trognon nous présente le processus de coopération comme la relation qu'instituent entre eux des agents engagés dans la réalisation d'une action collective les rendant interdépendants et qui se traduit matériellement par une coordination de leurs actions individuelles (Trognon, 2003). La coopération résulte d'un partage du travail en fonction des connaissances et des compétences des individus.

Plusieurs classifications des types de coopération existent.

Citons entre autres, celle de Boyer et Orléan qui distingue quatre types de coopération : volontaire, spontanée, consentie ou négociée (Boyer et Orléan, 1997).

Ou celle de Dameron (2000) qui nous présente deux types de coopération : la *coopération complémentaire* et la *coopération communautaire*.

Selon elle, la première se « *génère dans le partage d'une tâche commune, entre deux individus guidés par une stratégie individuelle de gain de pouvoir pour l'accès à des ressources complémentaires ; la congruence des intérêts individuels et ainsi la réciprocité des rapports est assurée par des engagements interindividuels.* »

Le second type de coopération, qui correspond plus à notre objet de recherche est la coopération communautaire qui *s'instaure dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe restreint entre des individus soucieux d'être reconnus par les autres membres comme faisant partie d'un même groupe, désirant préserver et développer cette identité commune notamment autour d'objectifs partagés.*

Pour la suite de notre recherche, et de l'analyse du fonctionnement des équipes de travail, nous avons retenu et utilisé les travaux de De la Garza et Weill-Fassina (2000). Ces ergonomes ont établi une classification des niveaux de travail collectif particulièrement pertinent.

Nous présentons ci-dessous une synthèse des explications de ces différents niveaux de travail collectif.

La *co-activité* se déroule dans une situation dans laquelle deux spécialités différentes (ou plus) travaillent dans un espace géographique commun avec des buts différents, en dehors d'un objectif global de fonctionnement de l'entreprise.

La *co-action* concerne des situations dans lesquelles des opérateurs poursuivent des actions différentes sur des objets différents et ayant des buts à courts termes différents mais devant être intégrés à moyen terme dans une activité commune.

La *coopération* caractérise une activité collective dans laquelle les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet ou un objet proche visant le même but proximal. La coopération implique un partage du travail en fonction des connaissances et des compétences.

La *collaboration* caractérise une activité collective dans laquelle les opérateurs effectuent sur le même objet des actions différentes qui s'articulent les unes aux autres avec un but commun à court et moyen termes. Elle implique différentes unités de travail ne travaillant pas forcément dans le même espace géographique.

L'aide et l'entraide consistent, selon les cas, soit à seconder quelqu'un dans ses fonctions soit à exécuter une action ou une opération à sa place.

Nous venons de présenter les trois processus centraux du fonctionnement des équipes de travail qui guideront notre analyse. Nous allons maintenant aborder deux configurations particulières d'équipes de travail : tout d'abord, les équipes dites équipes projet et ensuite, les équipes multiculturelles.

Section 3 : Des équipes de travail particulières

1. Le cas des équipes projet

Le principe du groupe projet consiste à réunir une petite équipe d'experts pour réaliser un travail collectif du début à la fin. L'équipe disparaît dès que cette tâche est réalisée. Cette structure met l'accent sur l'initiative de chacun et sur la coordination de compétences spécifiques. Dans tout projet, on retrouve la prise en compte simultanée des contraintes de temps, de ressources et de spécifications techniques pour réaliser un objet, ou une prestation de service qui n'a jamais été réalisée dans ces conditions.

Picq distingue trois modèles d'équipe projet : le modèle de coordination, celui d'intégration et enfin, celui de coopération (Picq, 1999).

Dans le *modèle de la coordination*, les tâches sont divisibles et les rôles prédéfinis. L'équipe projet peut soit adopter une démarche séquentielle, c'est-à-dire que les tâches et la réalisation du travail par les membres interviennent de manière successive, soit fonctionner avec des contributions simultanées des membres. Dans ce cas, le regroupement et la coordination du travail de chacun se fait à la fin. Pour le *modèle de l'intégration*, les contributions expertes sont dans un premier temps, utilisées, combinées et transformées, puis elles sont ensuite intégrées au projet.

Et enfin, dans le *modèle de la coopération*, les membres de l'équipe travaillent ensemble, ils définissent ensemble le projet et le co-construisent.

Giard (1995) présente quelques présupposés incontournables pour la réussite des équipes projet. Tout d'abord, il faut qu'il existe une autonomie individuelle, c'est-à-dire que les membres doivent avoir la liberté de s'exprimer et de prendre des initiatives.

Ensuite, cette nouvelle structure doit créer une valeur ajoutée pour chacun. Tous les membres doivent être enrichis par les apports des autres. S'il n'y a pas de réciprocité dans les apports, les échanges s'arrêteront rapidement. Il faut, également, une certaine adaptation au changement ; les multiples informations provenant des membres de l'équipe doivent être absorbées et redistribuées aux autres membres. Il doit exister un sentiment de confiance dans l'équipe, on doit être sûr que les autres estiment correctement le travail que l'on réalise et qu'ils essaient de nous aider dans nos tâches.

Les structures projets révolutionnent toute l'entreprise, que ce soit les fonctions métiers (car les équipes projet impliquent la coordination et la coopération entre les différents métiers) ou la gestion de ces personnes (la responsabilité hiérarchique se retrouve éclatée entre le manager et le chef de projet).

En ce qui concerne la gestion des membres des équipes projet, le recrutement, l'appréciation, la formation, la gestion des carrières sont autant de problèmes auxquels il faut prêter plus d'attention que pour des équipes "traditionnelles".

Nous savons qu'une des difficultés de la fonction Ressources Humaines est de mettre en cohérence le système de rémunération et d'évaluation (Amadiou et Cadin, 1996).

Ceci est encore plus problématique dans les équipes projet. L'évaluation des membres de l'équipe est un des points critiques de ces équipes projet. Les structures projet peuvent faire dépendre les individus de deux responsables à la fois : un responsable d'une fonction et un responsable du projet (Picq, 1999).

Les modes d'évaluation traditionnellement basés sur les résultats, la fonction ou l'ancienneté ne peuvent plus s'appliquer dans le mode projet. Il est en effet difficile de définir des critères d'évaluation du travail fourni sur un projet car les contributions individuelles sont souvent difficilement isolables.

La réussite du projet étant le résultat d'un travail collectif, il est difficile d'individualiser les rémunérations et les promotions. Le travail dans une équipe projet est souvent intense, à cause des contraintes de ressources et de temps, les enjeux sont souvent importants mais les récompenses au niveau des membres de l'équipe sont rarement explicitées (Picq, 1999 ; Asquin et al., 2005).

La carrière des membres de l'équipe projet est une préoccupation importante. En effet, les membres qui se sont éloignés de leur hiérarchie durant la durée du projet ont une appréhension (souvent justifiée) de leur retour à leur fonction. La fin d'un projet est une période difficile

pour les individus. Plus la fin du projet approche, plus les membres de l'équipe se soucient de l'évolution de leur carrière et de leur position dans l'entreprise après la dissolution de l'équipe. Ces inquiétudes peuvent être à l'origine d'un manque de motivation et de tensions au sein de l'équipe, il faut donc les anticiper et les contrôler grâce à la communication (Giard, 1995 ; Petit et al., 1999).

Appartenir à une équipe suscite encore de nombreuses craintes pour les individus sur leur parcours professionnel, sur leur retour dans leur unité, sur la valorisation de leur expérience et sur la reconnaissance des nouvelles compétences qu'ils ont développées (Giard, 1995). Le passage dans une équipe projet est aujourd'hui une étape qui est peu et mal reconnue. Cette gestion de l'après projet est importante pour les individus mais elle est aussi essentielle pour l'entreprise qui se doit de capitaliser l'expérience acquise sur un projet. Pour Nonaka (1994), les projets sont les principaux créateurs de nouveaux savoirs dans les organisations du fait de la diversité des membres de ces équipes.

La durée forcément limitée dans le temps de l'équipe projet est un frein à la création d'une équipe soudée. La structure projet a pour inconvénient de donner un sentiment d'insécurité au travailleur puisque l'équipe n'est pas durable. Les membres d'une équipe projet sont réunis, pendant une durée déterminée, pour mener à bien une "mission" grâce à leurs compétences et leurs ressources. Il s'agit donc, de mettre en commun et de coordonner leurs connaissances (Picq, 1999 ; Petit et al., 1999).

Mais, cette coopération momentanée pose des problèmes au niveau de l'identité des individus par rapport à l'équipe, et au niveau du lien social. Comment s'investir totalement dans une relation que l'on sait éphémère ?

2. Le cas des équipes multiculturelles

Mises en place pour faire face aux besoins de collaboration entre différents pays, les équipes multiculturelles sont fortement liées au mouvement de mondialisation des entreprises.

Il existe deux grandes raisons pour expliquer la constitution d'équipe multiculturelle : soit c'est la conséquence inévitable du fait que les membres proviennent de différents services de différents pays, soit c'est le résultat intentionnel d'une décision de l'entreprise visant à favoriser la prise de décision, la créativité et l'innovation.

Le principal intérêt de ces équipes réside bien entendu dans la diversité offerte, gage de promesse de faire des choix de qualité (McLod et Lobel, 1992).

Participant à la même volonté d'ouverture que les équipes projet ou les équipes transverses, les équipes multiculturelles jouent la carte de la créativité en misant sur une large gamme de points de vues et de regards nouveaux apportés par des cultures différentes.

Ainsi, les équipes multiculturelles devraient moins être confrontées au risque d'uniformité de pensée, et au fameux effet de pensée groupale²⁴ (Janis, 1971).

De nombreuses études comparent le fonctionnement et les résultats des équipes monoculturelles et des équipes multiculturelles. Parmi elles, Belbin montre que les équipes multiculturelles sont plus performantes une fois qu'elles sont constituées car il se crée un équilibre naturel des rôles en fonction des capacités ou des caractéristiques de chaque culture. Il en donne l'exemple suivant : « *Les Français trouvent des idées, les Allemands organisent la tâche et les Suédois trouvent les ressources nécessaires.* » (Belbin, 1981).

Le revers de la médaille est que cette diversité complique la dynamique de groupe et peut être la source de conflits, de problèmes personnels, et de problèmes de communication

²⁴ Le "groupthink" définit un phénomène qui survient au sein d'un groupe composé d'éléments brillants qui se font trop confiance mutuellement, ou privilégient le consensus, ou sacrifient la qualité de la décision à la cohésion du groupe, à sa bonne entente, à la solidarité. Le terme de groupthink ou pensée groupale a été forgé par Irving Janis sur le modèle du « DoubleThink » d'Orwell, dans son analyse du fiasco du débarquement de forces anticastristes dans la baie des Cochons à Cuba en avril 1961, décidé par Kennedy et son état-major, les esprits les plus brillants des Etats-Unis — *The Best and the Brightest*.

supplémentaires (Cox, 1991). Les différences culturelles existent et se manifestent dans les modes de communication, dans les façons de travailler, dans la résolution de problèmes ou encore dans la perception et la gestion de conflit. Au sein d'une équipe de travail, ces différences culturelles peuvent donc impacter le fonctionnement.

Une sensibilisation interculturelle peut être utile dans certains cas pour éviter de gros impairs. Mais, il faut faire attention à ne pas renforcer les stéréotypes des individus (Chevrier, 2003).

Il ne faut ni tomber dans des préjugés sur telle ou telle nationalité, ni ignorer le fait que des différences existent. Tous les efforts pour construire une équipe peuvent se retrouver ruinés si ces différences ne sont pas prises en compte (Gersick, 1988).

Une des erreurs principales des équipes, qui devient plus dangereuse dans les équipes multiculturelles est, selon les termes de Davidson, *l'empressement vers la structure*. La plupart des équipes récemment constituées se précipitent sur le détail et ne prennent pas assez de temps pour définir leur processus de fonctionnement et définir leurs modes et style de communication, le déroulement des réunions, ou encore l'établissement des relations et la prise de décision (Davidson, 1993).

En se dirigeant immédiatement dans l'action, les équipes multiculturelles vont emmagasiner les problèmes liés aux différences culturelles dans la manière de concevoir le travail en équipe et de communiquer.

Enfin, il faut se souvenir que le lien entre culture et communication est très fort comme le souligne Chevrier (2003) en rappelant les travaux de Hall. Dans le contexte des Équipes À Distance, les notions de contextes riches et pauvres peuvent apporter une précieuse compréhension de la communication dans ces équipes.

Les cultures vont varier selon un contexte riche ou pauvre, c'est-à-dire selon que l'information explicite est plus ou moins réduite et qu'une connaissance plus ou moins approfondie du contexte est nécessaire pour saisir le sens d'une communication.

Dans un contexte riche, les relations entre les personnes sont étroites et permanentes, elles disposent d'un fond commun de référence. La communication se fait selon un mode allusif et le contexte sert à pallier les non-dits. A l'inverse, dans un contexte pauvre, il faut des arguments détaillés. Les informations sont triées, organisées et sont présentées sans ambiguïté.

Section 4 : Apports pour notre questionnement

Au travers de cette revue des différentes disciplines travaillant sur la compréhension des équipes, nous pouvons retenir quelques éléments fondamentaux sur la notion d'équipe de travail.

Reprenons la définition construite dans cette section d'une équipe de travail :

Dans une entreprise, une équipe de travail est composée par un ensemble de personnes identifiées comme membre de l'équipe, réunies autour de la réalisation d'un objectif commun (dont ils sont solidairement responsables), liées par des relations interpersonnelles permettant la coopération et la création de liens entre elles.

Si nous essayons de transposer cette définition à la forme particulière des Équipes À Distance, des questions apparaissent pour tous les critères.

- La notion d'objectif commun, nous l'avons vu est un point capital quand on utilise la notion d'équipe de travail. C'est même une notion qui devrait intrinsèquement liée à celle d'équipe. Toutes les disciplines s'accordent à dire que la présence d'un objectif commun est la pierre angulaire des équipes. C'est à la fois leur première raison d'être et c'est aussi ce qui va assurer la cohésion de l'équipe.

Cet objectif commun implique que chacun s'investisse dans l'équipe et dans son projet, et que tous les membres soient responsables de l'atteinte (ou non) de cet objectif. Derrière cette idée, on voit apparaître les notions de confiance, de solidarité et d'entraide entre les membres de l'équipe puisqu'ils sont "solidairement responsables" de l'objectif.

Se pose alors la question de savoir si la confiance, la solidarité et l'entraide sont des notions présentes ou ignorées dans les Équipes À Distance ?

- Nous avons également montré qu'une identification des membres de l'équipe et leur appartenance claire était gage d'un engagement dans ce travail collectif et dans la création d'une équipe.

L'exemple du cas spécifique des équipes projet nous a déjà alerté sur les difficultés que posait ce manque d'appartenance claire des membres à l'équipe. Il est rare que les individus soient dédiés à plein temps sur un projet. Leur appartenance à des groupes est donc multiple : appartenance à un groupe fonctionnel et appartenance à une, voire plusieurs équipes projet. Cette situation pose des questions sur l'adhésion et l'engagement des membres au projet. Cette incursion sur le sujet des équipes projet n'est pas anodine puisque comme nous l'avons déjà mentionné, les Équipes À Distance sont dans de nombreux cas des structures projet.

Qu'en est-il donc du sentiment d'appartenance et de l'engagement des individus dans les Équipes À Distance ?

- L'interdépendance entre les membres d'une équipe est incontournable. Le travail collectif ne s'explique que par l'interdépendance entre les individus dans la mesure où les compétences, les expertises et les ressources sont réparties entre eux. L'interdépendance envers la tâche est démontrée comme étant une évidence du travail en équipe.

Mais, comment se passe cette interdépendance dans le cas des Équipes À Distance ?

- Nous avons déjà souligné le débat existant sur la durée temporaire ou permanente des équipes. Le cas des équipes projet, ayant par définition une durée limitée dans le temps, a mis en avant les problèmes liés à cela : problème d'identité, de cohésion, de lien social, d'engagement ...

Se pose alors la question de savoir si la durée permanente de l'équipe est un critère incontournable d'une équipe ? Dans ce cas, les équipes projet et les Équipes À Distance sont-elles des équipes ?

- Dans toutes les définitions présentées ci-dessus, quelle que soit la discipline concernée, l'idée de cadre de références communes apparaît clairement comme un préliminaire indispensable pour parler d'équipe de travail. Comme le précisent Anzieu et Martin, ce cadre passe par la « *constitution de normes, de croyances, de signaux et de rites propres au groupe* ». C'est parce qu'ils ont ce cadre commun, ce point de référence entre eux, que les membres d'une équipe vont se sentir intégrés dans un collectif ayant son propre mode de fonctionnement.

Les différentes normes et règles produites par cette équipe – que ce soit de façon formelle ou informelle – vont intervenir à tous les niveaux de fonctionnement de l'équipe : de la répartition des rôles, à la coopération entre les individus, aux échanges et interactions nécessaires en passant par la création de liens au sein de l'équipe. Ce référentiel commun va s'enrichir durant la vie de l'équipe de leur expérience de travail, des moments partagés et des relations informelles naissantes. L'importance d'un référentiel commun entre les membres de l'équipe est donc avérée.

Comment un tel référentiel se construit-il dans une Équipe À Distance ? Les discussions et les relations informelles sont-elles indispensables pour développer un sentiment d'appartenance à une équipe ?

- Nous avons pu relever dans notre synthèse de la littérature sur les équipes de travail deux approches différentes dans les définitions de ce concept. Pour certains, comme Everaere, la *notion de coprésence* est un élément clé de la notion d'équipe. Pour d'autres, à l'instar de Trognon, les définitions sont plus larges et ne font pas cas de la notion de co-présence.

Dans ce cas-là, qu'en est-il pour les Équipes À Distance ? Dès lors que cette notion de coprésence n'est pas remplie, peut-on les considérer comme une équipe de travail ou non ?

Cette différence de point de vue alimente notre questionnement sur les Équipes À Distance. Cette forme d'équipe est conçue dès son origine sans co-présence des membres : est-ce que ces Équipes À Distance correspondent à des équipes de travail telles que nous les avons définies ?

Pour analyser et comprendre le fonctionnement des Équipes À Distance, nous avons focalisé notre attention sur trois processus fondamentaux : la communication, la coordination et la coopération.

Nous venons de voir qu'au sein des équipes de travail, la communication remplissait différents rôles tant à un niveau fonctionnel qu'à un niveau relationnel avec la création de liens forts entre les membres de l'équipe.

Dans le cas des Équipes À Distance, les communications ne peuvent pas se dérouler en face-à-face et doivent passer par des médias. Ce changement dans les modes de communication soulève des interrogations sur la finalité de la communication dans ces équipes.

Les TIC doivent pouvoir assurer la part de communication fonctionnelle, puisque faire circuler des informations, articuler les actions font parties des fonctionnalités de ces technologies comme nous le verrons dans le chapitre suivant. Mais, qu'en est-il pour la communication relationnelle ? Comment s'effectue-t-elle à distance ?

Le chapitre suivant nous apportera plus d'éléments sur la question particulière de la communication à distance.

Parmi les mécanismes de coordination présentés dans la section 2, tous ne peuvent pas convenir aux Équipes À Distance. Certains ne peuvent pas être présents dans le contexte des Équipes À Distance comme l'ajustement mutuel. D'autres, comme la supervision directe, vont devoir prendre des formes alternatives. Nous nous interrogeons sur les mécanismes de coordination les plus adéquats pour le travail en Équipe À Distance, ainsi que sur la création de nouveaux modes ajustés à cette forme d'équipe.

Nous avons vu que le thème de la coopération regroupait plusieurs niveaux de travail collectif selon l'activité de l'équipe. Ces niveaux et ces formes de coopération sont-elles les mêmes dans les Équipes À Distance ? La coopération est fortement liée à la communication et aux échanges interindividuels. Ces deux aspects étant différents dans les Équipes À Distance, est-ce que cela influence le processus de coopération dans les Équipes À distance ?

Au-delà d'une simple synthèse de ce premier chapitre, nous avons montré, dans cette section, comment cette partie théorique sur les équipes de travail soulève un certain nombre de questions par rapport à notre objet de recherche, les Équipes À Distance.

Les Équipes À Distance sont des équipes, il était donc incontournable de réaliser cette recherche et cet approfondissement du concept d'équipe de travail et des processus sous-jacents à cette forme de travail.

Mais, les Équipes À Distance sont des équipes bien spécifiques et de nombreuses interrogations subsistent à leur sujet. Les chapitres suivants vont nous permettre d'apporter des éléments de réponse en présentant tout d'abord l'environnement technologique nécessaire à ces Équipes À Distance (chapitre 2).

Enfin, nous décrirons les Équipes À Distance et les problématiques que ces équipes font émerger (chapitre 3).

Chapitre 2 : COMMUNICATION ET TIC POUR LES ÉQUIPES À DISTANCE

La communication est au cœur de toute relation de travail. Comme nous avons pu le voir dans le premier chapitre, la question de la communication est inévitablement liée à celle du fonctionnement des équipes.

Même si notre objet de recherche n'est pas l'utilisation, en elle-même, des TIC au sein des Équipes À Distance, il est indispensable d'en parler car elles font partie intégrante du contexte de ces équipes. C'est pourquoi nous en proposons, dans ce chapitre, une description simplifiée pour faciliter la compréhension des études cas (section 1).

Nous revenons dans ce chapitre sur le processus de communication, mais dans un contexte particulier, celui des situations de communication à distance (section 2). Nous finirons comme pour le premier chapitre par les apports de ces théories pour notre recherche et notre questionnement (section 3).

Section 1 : Présentation des TIC utilisées par les Équipes À Distance

L'objectif de cette section est de présenter les Technologies d'Information et de communication présentes dans les entreprises, en soulignant les réponses que ces technologies peuvent apporter pour le travail en équipe, et le travail à distance.

Selon Reix, « *un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons...) dans les organisations.* » (Reix, 2000, p.67)

Cette définition est très précise sur la nature du système d'information dans les entreprises. Les différentes technologies qui composent les Technologies d'Information et de Communication - les TIC - sont des outils et des applications intégrées au système d'information de l'entreprise.

Après une présentation rapide des principales TIC, nous verrons de façon plus détaillée les technologies pouvant servir – voire faciliter – le travail en équipe.

1. Description des différentes Technologies d'Information et de Communication

Nous retiendrons la définition donnée par l'ANACT (1999) des Technologies d'Information et de Communication :

« Ce sont des technologies du traitement des processus intellectuels faisant appel à l'unification de différentes technologies basées sur l'électronique disponibles et accessibles via des infrastructures de réseau, soit au plan local soit au plan mondial. »

NTIC – Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication - cette expression connue de tous, est devenue un sigle qui renferme plus d'élément que son apparente simplicité. C'est ce que défend Gilbert (2001a), qui explicite le contenu de ce sigle en le décomposant.

L'utilisation du terme technologie est faussée et nous devrions parler de technique et d'outils, car il s'agit bien de cela.

Un débat existe sur le maintien ou non du "N", pour Nouvelles, dans la dénomination. En effet, ces technologies sont utilisées et diffusées dans les entreprises depuis plus de 10 ans. S'il est vrai que les changements et les fonctionnalités évoluent sans cesse et confèrent donc un aspect encore novateur à ces technologies, leur usage est désormais courant. Nous choisissons de parler par la suite de TIC.

Enfin, les notions d'information et de communication associées dans cette expression, relève de fonctions distinctes q'il ne faut pas amalgamées.

Si l'on se réfère aux organisations et aux grandes fonctions qui les caractérisent, nous pouvons distinguer cinq groupes de technologies : les technologies de communication, les technologies d'information, les technologies de production, les technologies de coordination et enfin les systèmes intégrés.

1.1. Les technologies de communication

Ce sont les technologies qui concernent la communication par ordinateur, "Computer Mediated Communication". Pour Turoff et al. (1991), ces outils ont pour objectif de *« fournir aux groupes la possibilité de parvenir à une forme d'intelligence collective. C'est-à-dire que les résultats des processus de communication dans le groupe sont supérieurs aux résultats que*

chaque individu aurait pu obtenir individuellement. » On retrouve ici une vision systémique du groupe.

Pour parvenir à cet objectif, les technologies de communication doivent permettre une utilisation à n'importe quel moment de la journée, de manière synchrone ou asynchrone.

Dans ce type de technologies, nous retrouvons les différentes formes de communications interpersonnelles rendues possibles par l'Internet. Ces outils peuvent se distinguer par la nature des canaux utilisés (audiovisuel - textuel...)

Le *courrier électronique* permet à tous de disposer d'une adresse électronique et d'échanger par ce biais des messages mais aussi des documents de toute nature (texte, son, image).

Cet outil s'est imposé rapidement dans les entreprises en raison de la bonne répartition coût/bénéfice. Il permet au solliciteur d'envoyer ses requêtes à tout moment sans déranger le destinataire. Par contre, celui-ci devra fournir un effort supplémentaire pour saisir sa réponse.

Les *listes de diffusion* qui permettent à un détenteur d'une adresse électronique de s'abonner à une communauté d'intérêt. Il reçoit les messages émis au sein de cette communauté et ses contributions sont diffusées à l'ensemble de la liste.

Les *forums de discussions* permettent de suivre des discussions sur différents thèmes et d'apporter ses contributions de manière asynchrone. C'est-à-dire que l'émetteur et le récepteur ne sont pas interconnectés simultanément. Il existe également des échanges synchrones, ce sont les "chat".

Selon Sire, ces technologies possèdent un "potentiel de facilitation sociale" (Sire, 2000). La théorie de la facilitation sociale analyse les différences de performance d'un individu selon qu'il travaille seul ou en présence d'un tiers. Zajonc (1965) explique ce phénomène par le fait que les autres sont considérés comme des évaluateurs potentiels. L'idée est donc de dire que la présence électronique aura les mêmes effets qu'un superviseur physiquement présent.

1.2. Les technologies de l'information

Ensuite, il y a les technologies de l'information qui regroupent les applications informatiques classiques des systèmes d'information des entreprises et les systèmes à base de connaissance.

Internet est un réseau de réseaux, interconnectant à l'échelle mondiale des systèmes informatiques selon un jeu de protocoles de communications communs.

L'*Intranet* généralise au sien de l'entreprise les standards issus de l'Internet. Il s'appuie sur le réseau de l'entreprise en utilisant des protocoles issus du monde de l'Internet. Cela engendre une forte standardisation, assurant la continuité avec l'extérieur de l'entreprise et l'intérieur.

L'*Extranet*, met en œuvre les mêmes protocoles que l'Internet mais en vue de constituer un réseau privé pour que l'entreprise puisse échanger et partager, de manière sécurisée, des informations avec les partenaires de son choix. L'*Extranet* peut-être vu comme un élargissement de l'*Intranet* d'une entreprise à ses partenaires.

Le *Knowledge management* est la création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation du patrimoine immatériel de l'entreprise. On peut distinguer trois parties : la transmission de mémoire, la connaissance et la mobilisation optimale des savoirs individuels des salariés et l'élaboration, le partage, la diffusion de savoir-faire collectifs propre à l'entreprise.

1.3. Les technologies de production

Les technologies de production sont les « *technologies qui incorporent de l'informatique dans de processus de production* » (Livian, 2001).

Les applications servent plus à produire un "artefact électronique" qu'à communiquer. Elles se distinguent par le type de données partagées, par la fréquence des mises à jour et par le "couplage entre les vues des utilisateurs" (Sire, 2000). Parmi ces technologies, on peut citer comme exemples :

Les *Entrepôts de données*²⁵ qui sont des applications orientées métiers, regroupant les données issues de diverses applications de production. Il s'agit d'une application transversale où les données sont historiées.

L'*Echange de Données Informatisées* (EDI) est le transfert de données structurées par des moyens électroniques entre les ordinateurs partenaires de cet échange, sur la base de « messages » normalisés, prédéfinis par les partenaires.

Le *Progiciel de Gestion Intégrée*²⁶ est un logiciel intégré dont les divers modules permettent de traiter des fonctions (finance, production, ventes...) de l'entreprise.

1.4. Les technologies de coordination

Ces systèmes sont basés sur le traitement automatique des messages et des documents d'un groupe. On peut distinguer deux familles : les coordinateurs et les applications workflow (Sire, 2000). Le *workflow* vise à l'automatisation de processus mettant en jeu plusieurs acteurs, plusieurs documents, plusieurs tâches. Les documents, les informations et les tâches suivent des règles et des circuits prédéterminés.

1.5. Les systèmes intégrés

Ce sont des systèmes qui offrent aux individus des environnements complets pour communiquer, produire et se coordonner (Sire, 2000). Favier donne la définition suivante des groupwares :

« Ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif. » (Favier et Courbon, 1998)

²⁵ En anglais, *Data Warehouse* ou *Datamining*.

²⁶ En anglais, *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Le *Groupware* ou collecticiel recouvre des architectures matérielles et logicielles permettant à un groupe dans l'entreprise de travailler en commun, tout en étant éventuellement distants, en leur apportant les logistiques pour communiquer (messageries, forums, réunions à distance...), coopérer (espaces virtuels pour travailler en commun, élaboration collective de documents), se coordonner (agendas, planning électronique), et collaborer (bases d'informations, base de données...).

Ces technologies étant particulièrement destinées au travail en équipe, nous allons maintenant approfondir cette notion de groupware et les fonctionnalités nécessaires pour le travail en équipe et pour le travail en Équipe À Distance.

2. Le groupware : outil phare pour le travail à distance

Le terme de groupware, apparu dans les années 1990, regroupe l'ensemble des outils informatiques et de télécommunications permettant à des groupes de travailler collectivement. Au fondement de ce concept se trouvent deux axes propres aux recherches en Systèmes d'Information : les outils d'aide à la décision et les outils de communication – coopération. C'est la convergence de ces deux domaines qui a donné naissance au groupware (Coat, 2003).

Les groupwares ou collecticiels recouvrent donc « un ensemble de techniques et de méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de plusieurs dispositifs interactifs faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de projet » (Favier et Trahand, 1999).

Quand on s'intéresse au groupware, on ne peut faire l'impasse sur les questions de dynamique de groupe et de travail collectif. Nous avons vu dans le premier chapitre sur les équipes à quel point les interactions sont la base à tout travail collectif.

Dans le cas des groupwares, ces interactions se font par le biais de la messagerie. La coordination du travail peut être effectuée par des logiciels d'agendas partagés ou des workflow. La collaboration peut s'envisager grâce au traitement de textes collaboratifs et aux outils de partage de document.

Mais si, comme le clament les psychosociologues « la socialisation est un pré-requis pour le bon fonctionnement des groupes », la question est alors de savoir dans quelle mesure les groupwares peuvent produire cette socialisation à l'instar des équipes coprésentes.

Selon Coat, le groupware aide cette socialisation grâce à des fonctionnalités de communication synchrone et interactive comme les vidéoconférences ou les forums. Parmi les autres avantages attribués au groupware, le gain de créativité est souvent mis en avant. L'anonymat, offert par des communications médiatisées, libèrerait du jugement des autres et permettrait ainsi à tous de s'exprimer sans tenir compte de la timidité des personnes, de leurs craintes de prendre la parole en public²⁷ (Coat, 2003).

Toujours est-il que si les recherches sur le groupware ont connu un gain d'intérêt lors de l'explosion des TIC au sein des entreprises, on peut aujourd'hui s'interroger sur le futur de ce concept. En effet, comme le souligne Coat (2003), parler de groupware devient difficile car le concept est de plus en plus flou, les outils informatiques intégrant chaque jour davantage les fonctionnalités de cet outil.

La réalisation d'une étude empirique nous permettra d'éclairer la divergence entre ces points de vue sur la notion de groupware et sur son utilisation dans les entreprises.

²⁷ L'anonymat peut en effet faciliter la prise de parole ou du moins l'expression de ses opinions. Cependant, dans le contexte des EAD qui nous intéresse ici, les échanges, pour la plupart, se font en anglais, situation qui laisse les personnes les plus à l'aise dans cette langue dominer les débats.

Section 2 : La communication à distance

La section précédente nous a apporté des précisions sur les TIC existantes et leurs possibilités pour le travail en groupe et le travail à distance.

Une présentation des spécificités de la communication médiatisée (1) nous permettra dans un premier temps, de mieux cerner l'utilisation de ces technologies. Nous verrons ensuite comment se pose la question du choix des TIC (2) pour les Équipes À Distance.

1. La communication médiatisée : au cœur des Équipes À Distance

Toutes les situations de travail à distance, et donc les Équipes À Distance, résultent dans la mise à distance des agents. Cela a comme conséquences sur la communication de l'éloigner de la pratique de la communication naturelle à savoir la conversation dialogue et/ou polylogue de face-à-face (Trognon, 2002).

Pour préserver un processus de communication, les Équipes À Distance ont recours à une communication médiatisée (par opposition à la communication naturelle). D'après Peraya, la communication médiatisée, au sens général et qui est aujourd'hui largement admis, désigne toute forme de communication qui use d'un média au sens du langage ordinaire. Plus particulièrement la CMO²⁸ (communication médiatisée par ordinateur) indique une forme de médiatisation particulière, celle du dispositif informatique (Peraya, 2005).

La médiatisation consiste en un échange qui s'apparente à un dialogue entre deux personnes (un vers un, à double sens) ou à un multilogue (quelques-uns vers quelques-uns comme les groupes de discussion de l'Internet).

La notion de médiatisation suggère d'emblée une référence implicite à deux autres notions qui permettent d'en comprendre les différentes interprétations. Il s'agit :

²⁸ En anglais, cela donne : CMC : Computer Mediated Communication

du médium, cet intermédiaire obligé qui rend la communication entre deux ou plusieurs personnes médiates: il s'agit toujours de documents imprimés ou électroniques, d'images et de textes, de plages visuelles considérées souvent à tort comme de simples illustrations, etc., donc de représentations matérielles.

des médias au sens de moyens de communication.

La communication médiatisée s'oppose donc à une communication interpersonnelle ou une communication non verbale. C'est d'ailleurs le manque de communication non verbale qui, pour certains, appauvrit les échanges qui ne se déroulent pas en face-à-face (de Gaulym cité par Navarro et Sikorski, 2002). Les pro-technologies contre-attaquent en décrivant les vidéoconférences qui permettent à des personnes situées dans des endroits différents de se voir en se parlant.

Il est une distinction classique lorsqu'il s'agit d'analyser la communication médiatisée par ordinateur : la dimension synchronique versus asynchronique. Celle-ci recouvre habituellement un aspect technique : la communication est respectivement soit "on-line", soit "off-line". Lorsque la communication est synchrone, comme par exemple dans le cas du téléphone, elle se déroule en temps réel tandis que lorsqu'elle est asynchrone, c'est le cas par exemple du courrier électronique, elle se déroule nécessairement en temps différé puisqu'un délai est nécessaire entre les deux messages, entre les deux moments, de l'interaction, par exemple la question et sa réponse (Peraya, 1995).

Selon Peraya (2005) « l'unicité et la cohésion d'un échange reposent d'abord sur l'impression subjective, la perception de la temporalité de l'échange, le plus souvent déterminées par la participation des interlocuteurs à une tâche commune ».

Cela signifie que les critères synchrone/asynchrone affectés jusque-là aux types de communication pourraient être remplacés par l'idée de conversation en temps réel/

conversation en temps différé²⁹. C'est-à-dire que les individus vivent cette communication via les TIC comme une conversation, quelque soit la durée entre les échanges.

Après avoir défini ce mode de communication médiatisée, nous nous intéressons à la capacité des communications à distance à remplir les fonctions attendues de la communication au sein des équipes.

Le tableau ci-dessous reprend les quatre principaux médias utilisés dans les entreprises pour communiquer : à savoir les communications en face-à-face, les vidéoconférences ou les échanges grâce à une webcam, le téléphone et enfin l'utilisation de courriel. Chacun de ces médias offrent des possibilités d'échanges différentes. Les zones grisées correspondent aux fonctions de la communication qui sont accessibles par le biais du média.

Tableau 3 : Dimensions de la communication selon le média choisi

	Mots	Formes	Voix	Non verbal / gestuel	Feed-back immédiat
Face-à-face					
Vidéo					
Téléphone					
Email					

²⁹ Distinction déjà utilisée dans la littérature anglo-saxonne – “real time conversation” et “time-delayed conversation”.

Cette présentation synthétique nous permet de présenter de manière simplifiée les différences entre une communication en face-à-face et une communication médiatisée.

Pour autant, selon Navarro et Sikorski (2002), il n'existe pas de réponse tranchée en faveur ou en défaveur de la communication médiatisée.

« Les communications à distance, surtout quand elles sont médiatisées, soustraient des propriétés à la conversation naturelle et/ou lui en ajoutent d'autres. »

Ce que les communications à distance soustraient, en outre, sont le contexte du dialogue, la dimension non verbale de la communication, et une perte de visibilité des actions d'autrui. En effet, la mise à distance décontextualise le dialogue, ce qui engendre une moindre efficacité de la communication et surtout demande un surcroît d'effort de la part des individus. Les communications médiatisées téléphoniques suppriment la dimension non verbale ce qui rend plus difficile l'appropriation intersubjective des émotions véhiculées dans le dialogue (de Gaulymn, 2002).

Par contre les communications ajoutent des propriétés au processus de communication, comme une gestion des temps de parole plus efficace dans les groupes électroniques. A distance, les individus attendent que l'animateur leur donne la parole, ce qui est loin d'être le cas dans des réunions physiques où le coût de coordination est élevé.

Quoiqu'il en soit, les auteurs s'accordent sur le fait que l'absence de visibilité mutuelle implique de nombreux coûts supérieurs. Les premiers coûts sont en temps pour réaliser les actions et pour communiquer. Ensuite, il y a un coût en effort mental supplémentaire pour permettre une compréhension mutuelle de la situation. Et enfin, le dernier coût correspond à un effort langagier, pour que chacun puisse se faire comprendre (Trognon, 2002).

2. Communication, technologies et travail collectif

L'ensemble des technologies présentées auparavant a donné naissance à l'environnement opérationnel des Équipes À Distance. Nous venons de voir que ces systèmes offrent les moyens nécessaires pour créer une infrastructure adéquate pour ces équipes : les outils permettent de communiquer, de se coordonner et de collaborer sur les mêmes documents. Mais, ces différents outils n'ont pas la même importance ou la même utilité au sein des équipes.

Nous reprenons ici, comme de nombreux travaux sur le travail collectif à distance, la matrice de Johannsen (1991) qui synthétise les différentes fonctions et les différents outils nécessaires selon la configuration de l'équipe.

Figure 3 : Matrice Temps / lieu (adaptée de Johannsen, 1991)

		Même instant		Instants différents
Même lieu		Aide à la réunion face à face		Aide à la communication, à la collaboration, à la coordination et au partage distribué
Lieux différents		Aide à la réunion ou collaboration à distance <i>Audio ou vidéoconférence</i> <i>Partage d'application</i>		<i>Outils traditionnels : messagerie, news ...</i> <i>En mode connecté : Forums, outils collaboratifs, portails...</i> <i>En mode déconnecté : Lotus notes</i>

Nous pouvons ajouter ici, et de manière succincte, la théorie de la richesse des médias de Daft et Lengel (1984, 1986). Cette théorie a pendant un temps été utilisée comme théorie de référence. Selon cette théorie le choix d'un média résulte de l'équation entre les caractéristiques du moyen de communication et le contenu du message.

Ce choix dépend de la nature du message mais aussi des capacités de chacun à utiliser les différentes possibilités offertes par le média. Cette théorie permet d'évaluer la capacité d'un média à faciliter le partage du sens et à transmettre de l'information.

La hiérarchisation des moyens de communication se base sur quatre propriétés :

- La rapidité du retour d'information (permettre des échanges en temps réel)
- La présence d'indicateurs multiples (ton de la voix, gestes...)
- La variété du langage utilisé (plus le langage est riche et varié plus l'échange sera valorisé)
- La personnalisation liée à la capacité du moyen de communication à transporter les sentiments et les émotions

Les médias riches permettraient de lever l'ambiguïté tandis que les médias pauvres seraient plus adaptés pour la maîtrise de l'incertitude et pour des tâches analysables. Ainsi, Daft et Lengel mettent en avant le contenu de l'acte de communication comme élément déterminant dans le choix d'un outil de communication.

« Les communications mettant en jeu différents schémas de référence ou clarifiant des situations ambiguës sont considérées comme riches. Dans un sens, la richesse est liée à la capacité d'apprentissage de la communication. »

Des théories comme celle de la richesse des médias ou la théorie de la présence sociale (Short et al., 1976) interrogent sur la possibilité de créer des relations par le biais de communication médiatisée. Selon ces théories, cette communication médiatisée élimine des clés dans la communication nécessaire pour la construction de la confiance, de chaleur et de relations interpersonnelles au sein de l'équipe.

Mais d'autres études, comme celle de Walther (1996, 1997) montrent que la principale différence entre communication médiatisée et communication en face-à-face réside dans la lenteur des échanges et non pas dans le transfert ou non d'information sociale.

Cependant, il faut noter les nombreuses réactions face à ces théories.

Kalika a montré que la messagerie électronique n'était pas forcément un média 'pauvre' dans la mesure où il est utilisé par « *des personnes se connaissant, partageant les mêmes codes et ayant l'habitude de travailler ensemble.* » (2002b).

Rowe (2002), se positionne en rupture avec la théorie de la richesse des médias, et montre que « *les valeurs culturelles des individus orientent les choix d'usage des outils. En effet les propriétés de la technique sont interprétées comme plus ou moins utiles selon les valeurs culturelles des individus* ».

D'autres travaux supportent également l'idée que le choix des médias n'est pas toujours un processus rationnel (Rowe, 2002 ; Fulk, 1993). Pour Kalika (2002a), « *le choix d'un média n'est pas un processus rationnel qui résulte de la correspondance entre les caractéristiques objectives du média et le contenu de la communication* ». Il souligne l'importance du contexte social et du comportement interdépendant des individus dans l'utilisation du média, dans l'organisation, dans le choix.

Face à cette théorie, Kalika (2002b) propose une typologie à huit dimensions pour analyser ces outils de communication.

synchrone/asynchrone : cette dimension prend en compte la nécessité ou non de la présence simultanée des interlocuteurs. Ainsi, pour l'utilisation du mail (ou d'un autre outil asynchrone), aucune organisation ou contact initial n'est indispensable contrairement à une réunion formelle.

présentiel / distant : cette caractéristique fait référence à la présence physique ou non des interlocuteurs pendant l'utilisation de la technologie. Les outils, comme la messagerie, permettent aux individus d'être nomades, ce qui n'est pas le cas d'une vidéoconférence.

écrit/oral : cette opposition classique dans les médias de communication suggère la dichotomie entre la traçabilité et la mémoire offerte par l'un et la richesse des communications orales.

formel/informel : jusqu'à peu les communications écrites tendaient à être plus formelles que les communications orales. Mais, avec l'utilisation massive des messageries ceci se modifie. Le degré de formalisme d'un message ne dépend plus seulement du support choisi.

Rapidité : cette dimension intègre le temps de préparation et d'organisation de la communication. Kalika souligne d'ailleurs, que la communication directe et présidentielle est moins rapide que la communication électronique.

Effectif : cette dimension nouvelle permet d'introduire l'effectif concerné par la communication. Les outils électroniques permettent d'avoir à la fois des contacts personnalisés et la diffusion de messages à des groupes de personnes.

Coût : Pour Kalika le coût synthétise les différents éléments présentés ci-dessus et intègre « *la préparation, le déroulement de la communication, la mobilisation des moyens techniques utilisés pour la communication.* »

Valeur : La valeur du média est reliée à son interactivité.

L'existence de ces nombreuses technologies permet de remplir la plupart des fonctions de la communication, et répond aux besoins de travail à distance en équipe. Pour autant, le travail en Équipe À Distance, via ces technologies ne va pas de soi. Il faut encore que les personnes se familiarisent avec ces technologies pour communiquer efficacement.

Nous voyons donc ici deux visions des TIC et de la communication produite opposées. Nous verrons dans nos études de cas ce qui se passe réellement sur le choix et l'utilisation des TIC. Seuls des éléments empiriques pourront nous permettre de trancher dans ce débat.

Section 3 : Apports pour notre questionnement

La présentation de l'ensemble des TIC existantes nous a permis de souligner les fonctionnalités offertes en matière de communication à distance. Ces technologies offrent la possibilité de communiquer de manière synchrone ou non, d'une manière personnalisée ou non. Certains outils servent à échanger, distribuer et stocker des informations alors que d'autres applications ont comme objectif de coordonner les activités d'une équipe.

Enfin, les systèmes intégrés comme le groupware concentrent les diverses fonctionnalités nécessaires au travail en équipe.

Ces technologies semblent répondre à certains aspects de la communication. Par exemple, échanger des informations ou faire circuler une information peut se faire, de manière pleinement efficace, par l'intermédiaire d'une messagerie ou d'un téléphone.

Pour autant, ces technologies – comme le groupware – offrent des solutions techniques pour travailler ensemble, elles ne remplacent pas la création de lien dans l'équipe et surtout ne dispensent pas du fait de savoir travailler en équipe.

Face au débat suscité sur le groupware, nous nous interrogeons sur les technologies utilisées dans les Équipes À Distance ? Comment s'effectue le choix des outils de communication utilisés ?

Et surtout, quels sont les besoins et les attentes en termes de communication des personnes travaillant en Équipe À Distance ?

Nous avons vu dans le premier chapitre que la communication se révélait être un processus riche et complexe, et les travaux sur la communication à distance (section 2 de ce chapitre) nous apportent des éléments sur les manques – mais aussi les avantages – des communications à distance par rapport aux communications en face-à-face.

Dans une équipe de travail, la communication permet de créer des liens entre les personnes et de développer des relations interpersonnelles. C'est justement cette dimension relationnelle de la communication, pour reprendre les termes de Grosjean et Lacoste, qui ne semble pas être relayée par les TIC.

Nous nous demandons quelles sont les fonctions de la communication qui se retrouvent dans la communication à distance et sous quel aspect ? La communication à distance remplit-elle les attentes en termes de communication fonctionnelle et de communication relationnelle ?

Concernant les Équipes À Distance nous nous interrogeons donc sur la nature de la communication entre les individus et sur les éventuelles fonctions manquantes ? Qu'en est-il des échanges et des discussions informelles ? Qu'en est-il des relations entre les personnes ?

Chapitre 3 : LES ÉQUIPES À DISTANCE

Les deux premiers chapitres nous ont permis tout d'abord, de réaliser un travail de définition du concept d'équipe de travail et ensuite, de présenter les TIC qui constituent l'environnement technologique des Équipes À Distance. Nous arrivons donc au coeur de notre sujet de recherche : les Équipes À Distance. Dans ce troisième chapitre, notre but est de passer en revue certains éléments de la volumineuse littérature sur les Équipes Virtuelles afin d'en décrire les principales caractéristiques.

Un retour historique sur l'origine des Équipes Virtuelles, nous permettra de délimiter les contours de l'objet de recherche que nous désignons par Équipe À Distance (EAD), en le distinguant du télétravail et des autres formes de travail à distance (section 1).

Cette étape de définition réalisée, nous examinerons en détail les principales caractéristiques de ces équipes et dresserons un bilan des avantages et des inconvénients, relevés dans la littérature, des Équipes À Distance (section 2).

Enfin, nous analyserons comment les processus humains se déroulent dans les Équipes À Distance, en nous centrant sur la communication, la coordination et la coopération (section 3).

Encore une fois, nous conclurons sur les apports de cette littérature pour la construction de notre problématique (section 4).

Section 1 : Des origines du travail à distance aux Équipes À Distance actuelles

Cette section va être l'occasion pour nous de présenter un rapide historique du travail à distance pour mieux comprendre le récent engouement pour les organisations virtuelles et les équipes virtuelles (1).

Une discussion sémantique sur la notion de virtuel, nous permettra de définir le concept d'Équipe À Distance et d'en présenter les principales caractéristiques (2).

1. Du travail à distance aux Équipes À Distance

1.1. Travail à distance

Le terme d'équipe virtuelle semble très en vogue de nos jours, rappelant les nombreuses utilisations des TIC comme les images virtuelles, la réalité virtuelle, les communautés virtuelles...

On pourrait penser que cette forme de travail est aussi novatrice que sa terminologie. S'il est vrai que le développement du télétravail et des Équipes Virtuelles devient de plus en plus spectaculaire avec l'explosion des TIC, le travail à distance existe depuis l'antiquité, sous différentes formes.

Nous reprenons ici un exemple développé par Rouger et Bréant dans leur ouvrage sur le management à distance chez EDF et Gaz de France (2001).

Ces deux managers expliquent que dès l'Antiquité, des situations de management à distance existaient, sans grand moyen de communication. Ainsi, le cas du commerce en Méditerranée, mettait en jeu les armateurs (assimilé aux commanditaires), des capitaines de bateaux (les managers) et des équipages (l'équipe). Le commerçant décidait d'envoyer un bateau, un équipage et son capitaine pour livrer et rechercher des marchandises. Toutes instructions complémentaires étant difficiles voir impossibles, une fois l'équipage et le bateau parti. Le capitaine devait donc faire en sorte de s'adapter aux circonstances locales pour mener à bien sa mission initiale.

Déjà, dans cette situation de travail à distance quelques règles apparaissent. Pour l'armateur, il est nécessaire de définir une mission explicite, qui soit une référence, avec des règles pour standardiser les procédés, les savoir-faire du capitaine, pour s'assurer que le résultat (la vente ou l'achat de marchandises) correspond bien à ses attentes. L'armateur doit également faire confiance, plus par nécessité que par envie, à son capitaine. De son côté le capitaine, doit remplir sa mission en faisant preuve à la fois d'intégrité et d'autonomie.

Sans remonter aussi loin dans le temps, des situations de travail existaient bien avant qu'apparaissent les TIC. Les prémices du télétravail et des équipes virtuelles remontent à l'utilisation du téléphone et du fax dans les entreprises. L'apparition et la démocratisation des ordinateurs personnels dans les années 1980 ont suscité l'enthousiasme pour le travail à domicile à l'époque³⁰. L'essor des TIC dans les années 1990 a bouleversé le monde du travail sur différents points, entre autres sur les possibilités étendues de travail à distance.

Le contexte technologique actuel offre d'autres moyens qui facilitent le travail à distance et donne jour à de nouvelles formes de travail et de nouvelles formes d'organisation.

³⁰ Cet enthousiasme reposait sur des raisons écologiques (moins d'embouteillage et de pollution si les gens restent travailler chez eux) et également des raisons personnelles, le travail à domicile semblait offrir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Nous ne reviendrons pas ici sur la récente et volumineuse littérature sur les Nouvelles Formes d'Organisations du travail, nous nous contenterons d'en décrire quelques-unes, qualifiées de virtuelles, qui ont abouti à la création d'équipe virtuelle.

1.2. Différentes situations de télétravail

Le télétravail est plus qu'une nouvelle méthode de travail, c'est une véritable révolution qui correspond à une nouvelle organisation du travail. En France, la définition de Breton (1994) est souvent utilisée comme base :

« Le télétravail est une modalité d'organisation et / ou d'exécution d'un travail exercé, à titre habituel, et à titre principal en ce qui concerne les éléments constitutifs du travail lui-même, dans les conditions cumulatives suivantes :

d'une part ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat du travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller, de façon permanente, l'exécution de la prestation du télétravailleur,

d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et / ou des outils de télécommunication. »

Le télétravail a connu une expansion importante grâce à l'arrivée des TIC. Pour quantifier ce phénomène nous reprenons les proportions évaluées par l'Ecatt³¹ (2000).

³¹ Ecatt : Electronic Commerce and Telework Trends

Tableau 4 : Situations de télétravail par pays (D'après Ecatt, 2000)

Pays	Pourcentage
Angleterre	14
Finlande	11
Norvège	11
Suède	9,1
USA	7
Canada	7
France	1,2

En ce qui concerne la France, seules les grandes entreprises informatiques (HP, Bull IBM) ou parapubliques (EDF, La Poste...) ont joué les pionnières dans l'aventure du télétravail.

Comme le rappelle la psychologue Kouloumdjian, le télétravail est un terme générique qui recouvre différentes situations de travail (Kouloumdjian, 2005). Il existe différentes typologies ou classifications des situations de télétravail qui varient sur quelques points³².

Nous reprenons la classification de Kouloumdjian (2005) qui distingue six situations types de télétravail :

- les télésalariés
- les travailleurs indépendants
- les cadres nomades

- les télécentres
- le offshore work
- le groupware

Nous ne détaillerons pas tous les types de télétravail mentionnés par cet auteur, certains étant trop éloignés de notre centre d'intérêt.

- Les télé salariés ou travail à domicile de salariés

Les télé salariés correspondent à la situation la plus connue de travail à domicile. Cela peut concerner des emplois de bureaux peu qualifiés (gestion de dossiers standardisés, appel téléphonique, saisie de données...) aussi bien que des emplois qualifiés comme les cadres travaillant à domicile.

- Les travailleurs nomades

Les cadres nomades poursuivent des échanges professionnels par télématique à partir des lieux où ils se trouvent. C'est le cas notamment des commerciaux, des managers internationaux...

Ainsi chez France Télécom, les pratiques du travail nomade et du télétravail font l'objet d'expérimentation depuis quelques années, que ce soit pour les vendeurs, pour les cadres mais aussi pour les techniciens d'intervention.

- Les télécentres ou les bureaux satellites

Les entreprises, qui emploient des personnes souvent en déplacement, peuvent opter pour une première solution qui consiste à changer le concept de bureau attribué pour un système de partage de bureau.

³² European telework, Ecatt 2000.

Un environnement traditionnel de travail est maintenu, puisque les personnes "de passage" disposent toujours d'un "endroit à eux" pour entreposer leurs affaires et peuvent venir travailler avec leur matériel après réservation. Cette nouvelle organisation du travail permet de limiter le nombre de bureaux nécessaires, et ainsi diminuer les coûts immobiliers.

Pour les entreprises situées dans des villes souffrant de problèmes d'embouteillage, elles peuvent recourir à des "bureaux satellites", dans différents quartiers ou banlieues, qui fournissent un environnement de travail traditionnel aux employés. « *Ces structures sont souvent mises en place par les collectivités territoriales avec une volonté de redynamiser le tissu social et économique.* » (Kouloumdjian, 2005).

Il faut noter que ces centres répondent bien au risque d'isolement social des télétravailleurs même si pour l'instant l'expérience française est encore fragile³³.

- Le groupware ou Équipe Virtuelle

Cette forme de télétravail correspond à une coopération par télématique d'équipes ou d'individus dispersés travaillant sur un même projet.

Comme le décrivent Lipnack et Stamps, il existe une variété d'Équipe Virtuelle selon qu'il s'agisse d'une même organisation ou d'organisations différentes, et qu'elles soient dans un espace-temps identique ou non (1997, p.42).

- *Les équipes coprésentes multi-organisations* : c'est le type le plus courant d'Équipe Virtuelle pour tout ce qui est équipe projet par exemple. Souvent, ces Équipes Virtuelles sont transfonctionnelles, c'est-à-dire qu'elles sont composées par des personnes issues de

différentes divisions (marketing, finance, Ressources Humaines...), comme par exemple les équipes projet.

- Les *équipes distribuées* : ces équipes appartiennent à la même organisation mais sur des sites différents.
- Les *équipes distribuées et multi-organisations* : ces équipes combinent les deux dimensions précédentes. Plus la distance augmente, plus les décalages horaires augmentent et moins il y a de possibilités de communication synchrone.

Dans le modèle traditionnel d'une équipe, tout le monde parle la même langue et utilise des attitudes non verbales issues de la même culture. Dans le modèle des Équipes Virtuelles, ce schéma de communication est complètement transformé : les personnes ne parlent pas forcément la même langue et n'ont pas la même culture. Dans ce type d'équipe, les problèmes de communication (ou de compréhension) sont donc à prévoir.

³³ En France, on peut citer le télécentre de Villars de Lans.

Tableau 5 : Les différentes situations de télétravail (D'après Kouloumdjian, 2005)

Situations de télétravail	Processus de travail, activités	
les télésalariés	Travail peu qualifié utilisant l'informatique ou le téléphone.	Saisi d'app burea
les travailleurs indépendants	Services variés pour répondre aux besoins des entreprises.	Infor tradu
les cadres nomades	Echanges et communication	Com intern
les télécentres	Local professionnel reprenant les offres de l'entreprise. Tout type d'activité.	Téléco
le offshore work	Activités peu qualifiées et chronophages	Sous traite
le groupware	Activité projet	Proje mark

Dans ces situations de travail, le lien avec l'entreprise se trouve bouleversé. Comme le rappelle Bernoux (1995), l'entreprise est un lieu où se crée du lien social, où coexistent des identités, des accords, des réseaux, bref un lieu d'apprentissage de la coopération.

Pour Galambaud (2001), le cœur du débat sur le télétravail est le facteur humain.

« Le problème du télétravail en est un de coopération. Nous en sommes ensuite venus à miser de plus en plus sur la collaboration. Or, un collectif se construit au fil de discussions, d'échanges, de confrontations. »³⁴

1.3. Organisation Virtuelle

Davidow et Malone (1992) sont les premiers auteurs à avoir parler d'organisations virtuelles, dans leur ouvrage *The Virtual Corporation*, comme nouveau modèle pour structurer et revitaliser les entreprises.

Selon eux, les organisations virtuelles « *peuvent pour la première fois, relier les diverses innovations dans une seule vision cohérente des entreprises du XXI^{ème} siècle.* » Si cette vision est vraie, le concept d'organisation virtuelle mérite d'être pris en considération. Dans le cas contraire, il est intéressant de voir pourquoi les promesses du virtuel ne se sont pas ou risquent de ne pas être réalisées.

Le domaine de recherche sur les organisations virtuelles étant encore à un stade juvénile, il n'existe pas de définition unique pour ce concept d'organisation virtuelle. Les définitions sont nombreuses mais comme le fait Marshall (2001), nous pouvons recenser dans la littérature trois grandes approches sur les Équipes Virtuelles.

La première considère qu'une organisation virtuelle est essentiellement, pour ne pas dire uniquement, une organisation "électronique", une organisation n'existant que par et sur le net.

³⁴ « Télétravail : bond dans le XXI^e siècle ou retour au XIX^e ? » Bulletin du CEFRIO, Vol. 13 N°2, Juin - juillet 2001

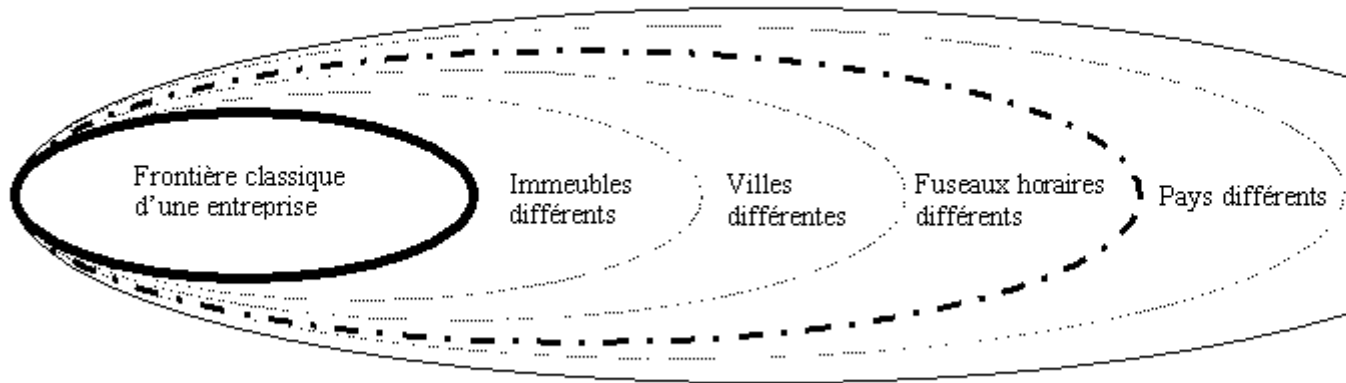
Une autre définition présente les entreprises virtuelles comme ayant une structure organisationnelle basée essentiellement sur la notion d'entités collaboratrices. Des entreprises s'allient pour partager des compétences, des connaissances ou des ressources dans le but de produire un service ou un produit particulier. Les Technologies d'Information et de Communication jouent ici un rôle important pour coordonner et contrôler les activités des différents composants de cette organisation en réseau.

La dernière approche est plus ambiguë, elle mélange les deux premières définitions. Les entreprises virtuelles sont des organisations "électroniques" utilisant également un réseau de personnes mettant ensemble des idées, des compétences et des ressources pour atteindre un but commun.

Nous retiendrons comme définition d'une organisation virtuelle, celle de Byrne (1993) qui est en accord avec la deuxième approche.

« Une organisation virtuelle est un réseau temporaire de compagnies indépendantes – fournisseurs, clients, parfois même des concurrents reliés par les technologies de l'information – pour partager des compétences, des coûts et l'accès aux autres marchés. »

Figure 4 : Dispersion des organisations virtuelles (D'après Marshall, 2001)



1.4. Travail en réseau

Rendu possible par le développement des TIC au sein des entreprises, le travail en réseau se définit comme « *toute opération réunissant plus de deux acteurs qui progressent à un moment donné ou en permanence par la mise en relation de personnes dispersées dans l'organisation mais dont les actions s'articulent en s'appuyant sur un système d'échanges et de supports de traitement de l'information* » (Trahand et al., 2003).

Comme le souligne Trahand (2003), cette définition vaste et générique, recouvre de nombreuses réalités différentes.

Parmi les six pistes de réflexion sur la question du travail en réseau proposées, nous retiendrons particulièrement celles qui traitent de la coopération et qui trouvent écho dans notre problématique.

Le travail en réseau entraîne des formes d'organisation plus ou moins contraintes. La coopération dans ces situations oscille entre plus d'autonomie et plus de contrôle. Si certaines

des TIC sont porteuses d'autonomie comme les messageries, les forums et les groupwares : d'autres, notamment les PGI³⁵ ou les workflows, impliquent plus de contrôle.

Ce paradoxe entre autonomie et contrôle peut s'expliquer en partie par le fait que souvent le travail en groupe se réduit « à une juxtaposition de contributions individuelles avec une illusion de travail coopératif » (Trahand et al., 2003).

2. Équipe À Distance (EAD)

2.1. Présentation de différentes définitions du concept d'équipe virtuelle

Nous commencerons cette partie par une première définition, volontairement large et générique, des « Équipes Virtuelles »³⁶ pour cerner l'objet de recherche. Nous affinerons et compléterons par la suite cette définition.

« Les équipes virtuelles sont des groupes de co-travailleurs dispersés géographiquement et/ou organisationnellement, qui sont réunis par une combinaison de technologies de communication et d'information pour accomplir une tâche organisationnelle. (...) Ce nouveau lieu de travail ne sera plus contraint par des frontières géographiques, temporelles ou organisationnelles, ce sera un endroit virtuel où la productivité, la flexibilité et la collaboration atteindront des niveaux jamais atteints auparavant. » (Townsend et al., 1998)

³⁵ Progiciel de Gestion Intégré

³⁶ Nous reviendrons par la suite sur l'utilisation de ce terme d'Equipe Virtuelle, traduction de l'expression américaine Virtual Team.

Une Équipe Virtuelle est une équipe de travail qui fonctionne dans une situation particulière, où les membres de l'équipe ne sont pas forcément situés au même endroit. Les interactions ne peuvent donc pas être en face-à-face, mais se font via le biais des technologies de l'information. C'est de cette dématérialisation des processus de communication que vient le qualificatif de "virtuel" pour ces équipes.

Nous avons retenu la définition proposée par Lipnack et Stamps (1999), et lors de notre analyse de la littérature sur ce sujet nous nous sommes rendus compte que cette définition était fréquemment citée (Manzevski et al., 2000 ; Duarte et Snyder, 1999).

« Une Équipe Virtuelle est comme toute autre équipe un groupe de personnes qui interagissent au travers de tâches interdépendantes, guidées par un but commun. A la différence des équipes conventionnelles, une équipe virtuelle travaille au-delà des frontières de l'espace, du temps, et des organisations, avec des liens renforcés par un tissu de technologies de communication. » (Lipnack et Stamps, 1997, p.7)

Cette définition met l'accent sur les caractéristiques représentatives ou du moins identifiées comme telles dans la littérature. Les trois points essentiels de ces équipes virtuelles sont donc : la notion de dépassement des frontières (organisationnelles, géographiques et/ou temporelles), l'utilisation des TIC pour communiquer, et une promesse d'une performance supérieure par rapport aux autres formes d'organisation.

Si ces définitions que nous avons retenues pour préciser le terme d'équipe virtuelle permettent en effet de limiter le flou entourant ce concept et les confusions avec le télétravail. Cependant, la traduction et l'utilisation en français du terme d'équipe virtuelle ne nous satisfait pas pleinement. Nous allons voir pourquoi nous choisissons de parler Équipe À Distance.

2.2. Équipe virtuelle ou Équipe À Distance

Nous rejoignons Proulx et Latzko-toth quand ils s'interrogent sur la bonne utilisation du concept de virtualité. Et comme eux, la vague fulgurante d'entreprise virtuelle, d'équipe virtuelle, d'université virtuelle, ne nous satisfait pas (Proulx et Latzko-toth, 2000).

« Cette notion apporte-t-elle quelque chose de nouveau ? Si oui, est-elle toujours appliquée à bon escient ? Ne risque-t-on pas de verser dans l'effet de mode, influencé par le jargon des informaticiens lui-même repris par des spécialistes du marketing ? » (Proulx et Latzko-toth, 2000)

Parler d'équipe virtuelle a un côté attrayant et futuriste mais est-ce que cela a un sens ? Ou est-ce seulement une dérive de l'expression "virtual team", en rappelant que les connotations du mot "virtual" en anglais sont différentes de la compréhension française de ce concept. Comment définir cette notion de virtuel ? Ce qualificatif, actuellement très en vogue, est sans cesse utilisé pour décrire l'utilisation des nouvelles technologies (monde virtuel, image virtuelle...).

Mais, quel sens donner à ce mot quand on l'utilise pour parler d'une nouvelle forme d'organisation ? Un procédé fort classique pour définir des concepts consiste à utiliser leur opposé. Dans le domaine des organisations ou des équipes virtuelles, définir le virtuel par rapport au réel n'offre que peu d'intérêt.

Lévy, nous met en garde contre la tentation de réduire le terme de virtuel au simple opposé de réel.

« Le virtuel n'est pas du tout l'opposé du réel. C'est au contraire un mode d'être fécond et puissant, qui donne du jeu aux processus de création, ouvre des

avenirs, creuse des puits de sens sous la platitude de la présence physique immédiate. » (Lévy, 1995)

Il remonte à l'étymologie du mot virtuel pour introduire son propos sur la virtualisation et explique que le mot virtuel vient du latin *virtualis*, lui-même issu de *virtus*, force, puissance. Le virtuel est ce qui existe en puissance et non en acte. Le virtuel ne s'oppose donc pas au réel mais à l'actuel (Lévy, 1995).

Dans le langage courant, le premier sens de virtuel, est « *qui n'est tel qu'en puissance, qui est à l'état de simple possibilité dans un être réel.* » Une seconde définition plus technique est utilisée en optique pour désigner une image dont les points se trouvent sur le prolongement des rayons lumineux.

Mais, comme le remarquent Favier et Coat (2002), Sfez (1999), ou encore Davidow et Malone (1992), ces dernières années, l'adjectif virtuel est devenu avec succès la métaphore pour la technologie.

« Dans toutes ces expressions, le mot virtuel connote les technologies de l'information qui ont la capacité à : (1) faire en sorte que les ordinateurs agissent comme s'ils avaient plus que ce qu'ils possèdent, ou (2) donner aux utilisateurs l'illusion d'exister à n'importe quel moment, à n'importe quel endroit. »
Davidow et Malone (1992)

Voici la présentation d'une entreprise donnée comme exemple par Levy (1995). L'organisation classique réunissait ses employés dans le même bâtiment ou dans un ensemble d'établissements. Chacun des employés occupe un poste de travail précisément situé et son emploi du temps lui précise ses horaires de travail.

Une entreprise virtuelle, en revanche, fait un usage massif du télétravail ; elle tend à remplacer la présence physique des employés dans les mêmes locaux par la participation à un réseau de communication électronique et l'usage de ressources logicielles favorisant la coopération. La

virtualisation de l'entreprise consiste donc à faire des coordonnées spatio-temporelles du travail un problème toujours posé plutôt qu'une solution stable (Lévy, 1995).

L'entreprise virtuelle ne peut plus être située précisément. Ses éléments sont nomades, dispersés, et la pertinence de leur position géographique a fortement décliné.

Cette utilisation de mode du qualificatif de virtuel pour mentionner la présence de technologie ne nous satisfait pas. Nous choisissons d'utiliser le terme d'Équipe À Distance pour désigner *des équipes constituées par des individus, séparés par une distance géographique, dont la communication se fait majoritairement à distance.*

Ces précisions étant apportées, et ce choix sémantique posé, nous allons désormais revenir sur les caractéristiques spécifiques des Équipes À Distance.

2.3. Spécificités des Équipes À Distance

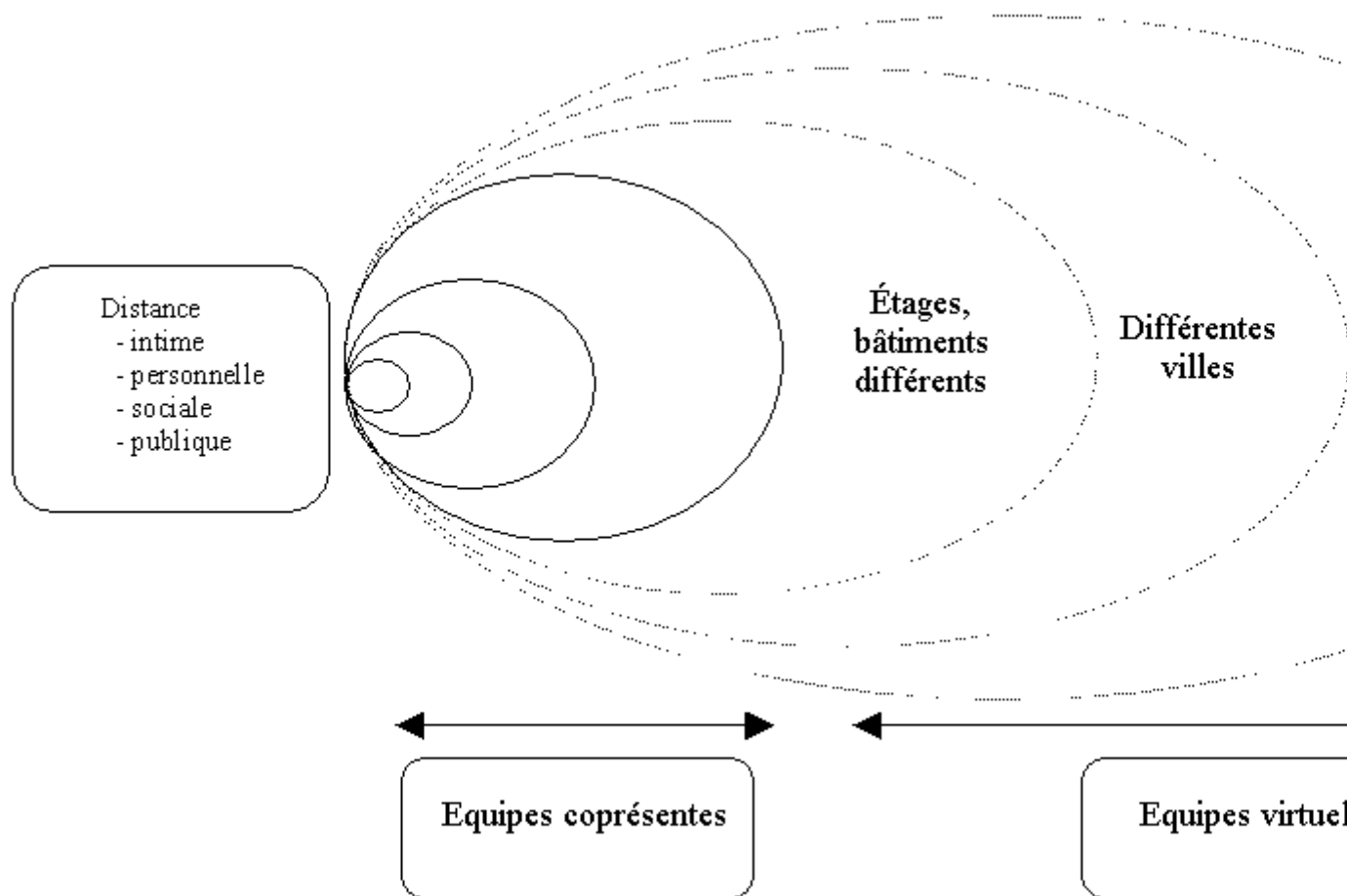
Les spécificités des EAD, qui les distinguent de façon immédiate des équipes de travail traditionnelles, telles que définies précédemment, sont au nombre de quatre : la dispersion géographique, la dispersion organisationnelle, la dispersion temporelle et l'utilisation de TIC.

Ces caractéristiques ne sont pas nécessairement toutes présentes simultanément dans les « Équipes À Distance ».

- la dispersion géographique

Nous allons voir que la première spécificité, la dispersion géographique, engendre différentes sortes d'équipes selon la nature de cette dispersion géographique.

Figure 5 : Des équipes coprésentes aux équipes virtuelles (D'après Lipnack et Stamps, 1997, p. 9)



Ce schéma ci-dessus (cf. Figure 4) illustre l'étendue des configurations d'«Équipe À Distance». Il est aisé de comprendre, de manière intuitive, qu'une équipe répartie entre différents bâtiments dans une même ville aura un fonctionnement d'une équipe répartie entre différents pays. Selon la dispersion géographique de l'équipe virtuelle, les modes de communication, et les technologies utilisées seront différents, les fréquences de rencontres aussi.

- la dispersion organisationnelle

La dispersion organisationnelle peut prendre deux formes principalement : soit l'équipe est répartie entre différents sites d'une même entreprise, soit l'équipe regroupe des individus d'entreprises différentes.

De cette dispersion organisationnelle découle diverses interrogations notamment sur le rattachement hiérarchique des membres de l'équipe, ou encore sur les impacts éventuels de différences de culture d'entreprise.

- la dispersion temporelle

La dispersion temporelle met en avant les possibilités de travail de manière synchrone ou asynchrone selon l'occupation des personnes et selon l'existence de décalage horaire entre les membres de l'équipe.

L'existence de décalage horaire ou de phase de travail asynchrone dans l'équipe peut être aussi bien source d'avantages (gain de temps si l'équipe travaille 24 heures sur 24) ou bien d'inconvénients (attente d'une réponse urgente d'un site).

- l'utilisation de TIC

L'utilisation des TIC est bien évidemment une composante des Équipes À Distance puisque l'ensemble des TIC a donné naissance à leur environnement opérationnel. Comme nous l'avons abordé dans le deuxième chapitre, les outils utilisés vont dépendre en partie des situations de travail collaboratifs rencontrées.

Selon les dispersions mentionnées ci-dessus les outils utilisés par ces « Équipes À Distance » ne seront pas les mêmes.

Au travers de cette présentation des spécificités des Équipes À Distance, nous voyons apparaître deux constats importants. Premièrement, les configurations des EAD sont multiples en fonction des dispersions géographique, organisationnelle et temporelle.

Deuxièmement, chacune des caractéristiques soulignées ci-dessus apporte un lot d'interrogations sur le fonctionnement de ces équipes. Si ces caractéristiques peuvent se percevoir comme des avantages, elles peuvent également devenir des inconvénients.

C'est que nous allons voir dans la section suivante.

Section 2 : Promesses et réalités des Équipes À Distance

Toute une veine de recherche sur les « Équipes À distance » s'est concentrée sur la réalisation de comparaison entre les équipes traditionnelles et ces nouvelles formes d'équipes.

Cette section va être l'occasion de synthétiser ces différentes recherches, en mettant en avant les avantages – *promesses* – et les inconvénients – *réalités* – de ces équipes (1).

Jusqu'à peu, les nombreuses recherches menées sur les EAD étaient dispersées dans les différentes disciplines concernées par ce sujet. Nous pouvons noter les contributions de Herdel et al (1999) et Powell et al. (2004) pour réaliser des revues de ces travaux.

Nous présenterons également des caractéristiques de ces équipes mises en avant dans la littérature (2).

1. Promesses et réalités des EAD

1.1. Les promesses

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 donc 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).

1.1.1. Dimension organisationnelle

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'élément différenciateur entre les entreprises étant la vitesse de réponse aux clients, pour un même niveau de qualité et de prix. La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques permettrait d'accélérer les processus de prise de décision, en le déléguant aux personnes qui ont la meilleure connaissance de la situation.

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).

1.1.2. 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.

1.1.3. Dimension économique

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.

1.1.4. Equilibre 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.

1.1.5. 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.

1.2. Les réalités des Équipes À Distance

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

1.2.1. 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 subordonnées. 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).

1.2.2. Dimension relationnelle

Tout d'abord, les auteurs s'accordent à dire qu'une des plus grandes difficultés des Équipes À Distance est la question du lien social (Dumoulin, 2000. Cascio, 2000, Townsend et al., 1998). Les membres de l'équipe se trouvent dispersés dans le monde, et la majorité de leur contact se

fait par l'intermédiaire de moyens de communication indirecte, par exemple les "voice mails" ou les mails³⁷.

1.2.3. 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.

1.2.4. 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).

³⁷ Dans ce document, nous utiliserons principalement le terme de mail et non pas celui de courriel.

2. Caractéristiques des Équipes À Distance

2.1. Objectifs clairs et partagés

La première condition essentielle, selon l'ensemble de la littérature, est l'existence d'un objectif commun à l'équipe. Comme dans toute équipe, le but commun est l'objet qui donne un sens et une raison d'être à l'équipe (Platt, 1999 ; Wageman, 1997).

Avoir un but commun est essentiel car cela permet de fédérer les membres de l'équipe et de leur faire prendre conscience de l'utilité de travailler ensemble.

Cette notion d'objectif commun est une des plus importantes, c'est le point de départ de l'équipe. Dans une Équipe À Distance, il est fréquent que les personnes ne se connaissent pas entre elles, qu'elles n'aient jamais travaillé ensemble.

Il est nécessaire qu'elles se sentent liées ensemble par quelque chose. Il faut qu'elles aient conscience de l'utilité de travailler ensemble (McDermott et al. 1998).

2.2. Compétences nécessaires pour les Équipes À Distance

2.2.1. Pour le leader

Le responsable d'une EAD doit assurer des fonctions d'animation qui comprennent l'établissement et la communication de ses attentes à l'équipe, en ce qui concerne le fonctionnement de l'équipe et les objectifs de celle-ci.

Comme dans toute équipe le manager a une fonction de coaching et d'encadrement de l'équipe, mais dans un contexte particulier puisque le responsable de l'EAD se trouve privé des formes

traditionnelles de feedback (Duarte et Snyder, 1999). Le responsable d'une Équipe À Distance doit donc faire en sorte d'avoir un retour régulier sur l'activité des membres de l'équipe.

Les Équipes À Distance sont souvent organisées dans un contexte multiculturel, le responsable de l'équipe se doit donc d'être sensibilisé au management interculturel et aux situations et problèmes auxquelles il peut être confronté. Cet aspect d'animation englobe aussi la responsabilité de veiller à ce que la communication au sein de l'équipe se passe bien.

Son rôle passe donc aussi par le fait d'aider les membres de l'équipe à établir des liens entre eux, par la fait de construire et de maintenir une relation de confiance au sein de l'équipe (Duarte et Snyder, 1999). De manière plus pragmatique, c'est également au chef de l'équipe que revient la mission du choix des modes de communications et de la mise en place de méthode ou règle d'utilisation des outils de communication. Le responsable d'une équipe à distance doit également remplir des fonctions d'allocation des ressources en fonction des tâches de chacun.

Un aspect de ce rôle de leader, proche des Ressources Humaines, concerne la sélection et la formation des membres de l'équipe. Le manager de l'équipe devient responsable du développement personnel des membres de l'équipe, puisque ceux-ci sont souvent éloignés géographiquement des autres managers ou superviseurs.

Il existe deux types de leadership que l'on peut retrouver dans les EAD. Le premier est le leadership orienté sur les activités et les décisions ; il est souvent basé sur une expertise.

Le second type de leadership concerne l'aspect social de l'équipe. C'est lui qui fait naître les interactions, qui forment l'identité du groupe ; il est plus basé sur la personnalité et le charisme de la personne ainsi que sur sa capacité à communiquer dans un contexte médiatisé (Lipnack et Stamps, 1997).

2.2.2. Pour les membres de l'équipe

Les membres d'une EAD doivent être suffisamment autonomes et indépendants pour travailler dans un tel contexte (Apgar, 1998).

De bonnes capacités de communication et la maîtrise des TIC sont indispensables pour que les membres de l'équipe puissent échanger des informations (Lipnack et al., 1997 ; Davenport et al., 1998).

La fixation de frontières personnelle et la gestion du temps sont des pré-requis indispensables pour tous les membres d'équipe de travail, encore plus quand cela se passe à distance car les personnes peuvent vite se trouver accaparées par leur activité ou les projets "sur place" au détriment de leur participation à des projets en EAD (Duarte et Snyder, 1999).

Une certaine aisance à travailler au-delà des frontières culturelles et/ ou fonctionnelle peut être intéressante dans le contexte d'Équipe À Distance qui demande une certaine ouverture d'esprit (Duarte et Snyder, 1999).

Les personnes jouent plusieurs rôles, plus que dans les équipes traditionnelles. Les rôles nécessitent une clarification plus importante. Et la flexibilité dans ces rôles est nécessaire.

Section 3 : Quelques dimensions des Équipes À Distance

Nous nous proposons donc dans cette section de revenir sur la question délicate des processus humains dans les EAD. Ce sera ainsi pour nous l'occasion de revenir sur nos trois processus de communication – coordination – coopération (1).

Nous aborderons également quelques dimensions spécifiques aux Ressources Humaines nécessaires dans ce contexte particulier (2).

1. Processus humains dans les Équipes À Distance

Nous allons désormais reprendre les axes que nous avons retenus pour analyser le fonctionnement des équipes. La question de la communication, dans le cas particulier des Équipes À Distance, a déjà été abordée dans la section précédente. Nous nous attacherons donc aux processus de coopération et de coordination dans les Équipes À Distance.

1.1. Coopération

Parler de coopération dans les EV demande d'avoir expliciter au préalable les différences entre la collaboration – qui correspond au fait que les membres contribuent à un même résultat - et la coopération qui est « *porteuse d'une idée d'une parité véritable des contributions et des contributeurs au regard de l'objectif.* » (Trahand et al., 2003).

Trahand et al. distinguent trois types de coopération au sein de groupe de travail (2003).

- La *coopération parallèle* où plusieurs exécutants doivent travailler ensemble pour un même objet. Dans ce type de coopération, la communication entre les individus doit être de qualité, la coordination doit respecter des délais tendus et un accès à l'information par tous.
- La *coopération convergente* où plusieurs demandeurs de la collaboration initiale doivent d'entendre entre eux pour prendre une décision. Dans ce cas, la communication et la coordination doivent permettre cette prise de décision.
- Enfin, la *coopération de production* où le travail se fait en communauté et où la coordination doit permettre le résultat.

Pour notre recherche, il s'agira donc, dans un premier temps, de repérer si le travail des équipes s'apparente à de la collaboration ou de la coopération. Pour cela, nous utiliserons la grille des niveaux de travail collectif présenté dans le chapitre 1.

Ensuite, comme le suggère la typologie présentée ci-dessus, nous établirons les relations entre les niveaux de coopération et les niveaux de communication et de coordination. Ce qui rejoint les trois axes que nous avons mobilisé pour notre recherche.

Voyons désormais ce qu'il en est de la question de la coordination dans les EAD.

1.2. Coordination

Nous avons montré dans le premier chapitre que la coordination était fondamentale pour que le travail en équipe soit efficace. Dans un environnement d'EAD, le mécanisme de coordination semble être d'autant plus important. Malone et al. expliquent que la coordination dans ces équipes a des implications directes sur la performance de l'équipe (Malone et al., 1994).

Dans les EAD, la coordination sert à gérer les dépendances entre les activités et donc entre les personnes (Malone et al., 1994 ; Zigurs, 1989). Cette coordination doit s'effectuer dans un cadre temporel pour donner aux membres de l'équipe des indications sur l'orientation, sur le temps et sur le contenu de la communication (Montoya-Weiss et al., 2001).

Il apparaît donc que communication et coordination sont intimement liées dans les « Équipes À Distance ».

S'intéresser aux modes de coordination dans les « Équipes À Distance » implique nécessairement de se référer aux trois grands mécanismes de coordination étudiés pour les équipes traditionnelles : les mécanismes impersonnels, formalisés et de constitution de représentations mentales appropriées selon la classification de Nizet et Pichault (2001).

Peu de recherches se sont attachées à la coordination dans les EAD jusqu'à présent. La question est donc de savoir quel mode est retenu dans les EAD et lequel est le plus efficace.

Pour Sutanto et al., une coordination passant par le développement de modèle mentaux (correspondant au troisième mécanisme) devrait permettre d'améliorer les interactions dans l'équipe et d'assurer ainsi une meilleure coordination (2005).

Pour ces auteurs, ce type de coordination est intrinsèquement lié à la création de relation de confiance dans ces EAD.

Ce thème de la confiance est largement repris dans la littérature et semble être un élément incontournable des EAD comme nous allons le voir (pour une revue voir Loilier et Tellier, 2004).

1.3. Confiance

L'instauration de la confiance est un élément capital pour les EAD, comme pour toute équipe. A la constitution de l'équipe, les membres ne se connaissent pas (en général) car ils n'ont jamais eu l'occasion de travailler ensemble. Les premiers temps d'une EAD sont marqués par un sentiment d'incertitude vis-à-vis des autres membres de l'équipe. Il faudra attendre les premières actions ou les premiers résultats pour pouvoir juger du travail d'une personne.

Pour créer une véritable équipe, il est nécessaire que les relations soient basées sur la confiance. Celle-ci ne pouvant s'établir que sur la preuve de la compétence des autres et de leur intégrité. Avec le temps cette confiance sera consolidée par la reconnaissance que les autres sont justes et fiables (Platt, 1999).

Pour Handy (2000), la confiance est un élément fragile, qui se construit avec le temps à force de rencontre et d'échanges, qui est indispensable pour le bon fonctionnement d'une équipe à distance. « *Comment manager une équipe qu'on ne voit pas ? En lui faisant confiance.* »

Quand on aborde la notion de confiance dans les équipes, on peut s'intéresser à trois dimensions ou trois aspects de la confiance (Lipnack et Stamps, 1997, p. 226).

Tout d'abord, la confiance *dans les personnes et dans leurs compétences*. Si cette confiance n'est pas présente entre les membres de l'équipe, on ne peut pas se reposer sur eux ou sur les résultats de leur travail. Mais, pour que cette confiance s'instaure, il faut que les personnes démontrent leur compétence au cours du temps. Cela prend plus de temps dans les équipes à distance que dans le mode en face-à-face.

La deuxième façon de créer de la confiance, c'est en impliquant les personnes à un *objectif unifié* avec des résultats et des récompenses partagées. C'est la confiance dans les objectifs.

Enfin, la confiance *dans les liens* ou les relations est la plus difficile à créer. Les personnes doivent avoir confiance aux informations qu'ils reçoivent et aux canaux de communication.

La notion de confiance et le mécanisme de production de cette confiance dans les équipes à distance ont suscité l'intérêt d'un certain nombre de chercheurs. Comme nous avons commencé à l'apercevoir dans le chapitre 2 sur la communication à distance, les EAD interpellent quant à leur capacité à créer des relations et de la confiance entre leurs membres.

Si les travaux mentionnés ci-dessus démontrent l'importance de telles relations de confiance dans une équipe où les personnes ne se connaissent pas et identifie des conditions (comme des rencontres ou des échanges) pour que cette confiance se crée.

2. Dimensions Ressources Humaines et équipe à distance

Nous nous proposons ici de mettre en lumière les dimensions propres aux Ressources humaines sur les quelles 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 intéressés à des questions de management ou de Ressources Humaines (Hertel G. et al., 2005).

2.1. Sélection / 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 / rémunération

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.

2.4. Ressources

Il est indispensable que les EAD aient à leur disposition toutes les ressources nécessaires, que ce soit au niveau des individus, au niveau du matériel ou au niveau du support technique qui doit être assuré par l'entreprise (Davenport et al. 1998).

Tous les échanges d'informations se font par le biais de médias techniques, que ce soit par informatique ou par téléphone, il est donc indispensable que l'entreprise mette à la disposition de ses employés une infrastructure performante.

Fournir les ressources et le support nécessaire pour travailler en EAD englobe naturellement l'accès aux technologies de communication et de collaboration mais aussi à des formations pour utiliser ces technologies et l'accès à un support technique (Duarte et Snyder, 1999).

La plupart des recherches sur les collecticiels se sont attachées au groupware qui offre des environnements interactifs via les ordinateurs pour permettre de coordonner et de concentrer les efforts des membres de l'équipe. Mais, ces outils demandent comme toutes les TIC d'être acceptés et adoptés par les utilisateurs. Pour cela, ces systèmes doivent être faciles à utiliser et à comprendre ; doivent permettre de générer et d'évaluer des idées et aussi, permettre une participation adéquate et égale de tous (Olaniran, 1996 ; Hertel, 2005).

Section 4 : Apports pour notre questionnement

Quand on parle d'Équipe À Distance, on introduit implicitement les notions de temps et d'espace dans la définition même du concept d'équipe. Jusque-là une équipe désignait un groupe de personnes travaillant ensemble pour réaliser leur objectif commun. Jusque-là, les

membres d'une équipe étaient dans un même lieu géographique (l'entreprise) et communiquaient de manière synchrone (dans une relation de face-à-face).

Avec les TIC, ces deux notions – de temps et d'espace – ont été basculées. Les individus ne sont plus nécessairement au même endroit et peuvent travailler et communiquer de manière totalement asynchrone. Une EAD se définit donc par rapport à ces caractéristiques de distances (spatiale, temporelle et organisationnelle) et par son mode de communication lié intrinsèquement aux TIC.

Nous avons mentionné que les recherches menées sur les EAD sont nombreuses depuis le début des années 2000, mais elles sont dispersées, de part la nature de l'objet de recherche qui est à l'intersection de nombreux champs (SI, communication, gestion, Ressources Humaines, psychosociologie). Nous pouvons noter les contributions de Herdel et al (1999) et Powell et al. (2004).

Si les avantages de cette forme de travail en équipe sont proclamés par la presse, et largement mis en avant par les entreprises, il ne faut pas oublier que l'origine de ces équipes est bien souvent économique. Les avantages présentés sont surtout favorables aux entreprises puisque cela leur permet d'être plus réactive, plus flexible et surtout présente mondialement à moindre coût - utilisation d'une main d'œuvre moins chère dirigée à distance.

Quant aux aspects individuels, si on souligne la possibilité d'équilibrer sa vie professionnelle et sa vie privée, c'est surtout vrai pour les personnes télé-travaillant à domicile. Dans le cas des EAD, les individus continuent à se rendre dans une entreprise, mais désormais ils ne connaissent plus leurs collègues de travail très souvent situés à l'autre bout de la terre.

Comme la littérature nous l'a montré, 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 nombreuses études comparent les avantages de la communication médiatisée dans ces EAD avec les communications en face-à-face. Mais, dans les entreprises comment se passe la répartition entre communication en face-à-face et communication médiatisée ?

Quant à la notion de confiance, est-elle plus vitale dans les EAD que dans les équipes traditionnelles ? Comment cela se traduit-il ?

De nombreux auteurs mentionnent les besoins de compétences précises pour les EAD. Comment s'effectue la détection de ces compétences dans les entreprises ?

Peut-on alors encore parler d'équipe ? Ces formes de collectifs remplissent-elles les caractéristiques définies dans la première partie ? Qu'en est-il de la dimension sociale de ces collectifs de travail ?

Autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre dans la troisième partie de ce travail.

Chapitre 4 : SYNTHÈSE ET PREMIÈRE CONSTRUCTION DE NOTRE PROBLÉMATIQUE

S'intéresser au phénomène des EAD – afin de mieux comprendre leur fonctionnement et éventuellement dégager des facteurs d'efficacité pour ces équipes particulières – nécessite comme nous l'avons proposé un approfondissement du concept général d'équipe de travail.

L'étude de ce concept menée dans le chapitre 1, en mobilisant différentes disciplines, nous a permis de construire notre définition d'une équipe de travail mettant en avant les caractéristiques que nous jugeons fondamentales pour pouvoir utiliser ce terme d'*équipe*.

Nous avons ainsi proposé la définition suivante pour une équipe de travail.

Une équipe de travail est composée par un ensemble de personnes identifiées comme membres de l'équipe, réunies autour de la réalisation d'un objectif commun (dont elles sont solidairement responsables), liées par des interactions permettant la coopération et la création de relations interpersonnelles.

Au cœur de toute équipe de travail se trouvent trois processus, indispensables pour le fonctionnement de celle-ci, qui nous permettent de compléter notre définition d'une équipe de travail. Ces processus concernent la communication, la coordination et la coopération au sein de l'équipe. C'est autour de ces processus que l'équipe va s'organiser, se répartir le travail et avancer dans la réalisation de l'objectif.

Notre objet de recherche étant une forme particulière d'équipe – les Équipes À Distance (EAD) – il convient de se pencher plus précisément sur les particularités de ces équipes.

Un élément incontournable – à l'origine même de cette forme de travail en équipe – est celui de la distance entre les membres de l'équipe et de l'obligation pour eux de communiquer par le biais de TIC.

Notre deuxième chapitre nous a permis de survoler les différentes technologies existantes pour travailler ainsi – ensemble mais à distance – et de mieux comprendre le déroulement de la communication dans ces équipes. Dans cette dimension du processus de communication, nous avons également soulevé le fait que la communication n'était pas qu'une affaire de média mais aussi une affaire d'individus. Il ne suffit pas d'avoir des outils et des techniques permettant d'échanger des messages, des images, de diffuser la voix ou de se voir sur un écran, pour que cela implique une bonne communication entre les personnes.

Cette transition était axée sur le processus de communication, car c'est celui dont le changement est le plus frappant entre les équipes de travail traditionnelles et les Équipes À Distance.

Sur de nombreux points, des questions ont émergé sur le fonctionnement des EAD, le troisième chapitre retrace une revue de la littérature existante sur ces questions des EAD.

Après une comparaison de plusieurs définitions du phénomène des EAD, nous avons ainsi bâti notre définition des Équipes À Distance.

Une EAD est une équipe, dont les membres sont séparés par une distance spatiale, et/ou temporelle, dont la communication se fait majoritairement à distance.

Ces équipes diffèrent donc des équipes de travail traditionnelles par leur structure et leur mode de communication ; les individus se trouvent sur des sites – voire des villes, des pays ou des continents – différents, ne travaillent pas forcément pendant les mêmes créneaux horaires, et peuvent ne s'être jamais rencontrés. Comme nous l'avons souligné en préambule, ces personnes communiquent essentiellement – voire exclusivement – par le biais de technologies puisque les rencontres en face-à-face ne sont pas toujours possibles.

Ces différences apparaissent clairement quand on tente d'appliquer aux Équipe À Distance, les critères que nous avons retenus pour définir une équipe.

Tableau 6 : Comparaisons entre équipe traditionnelle et Équipe À Distance

<i>Critères</i>	<i>Équipe traditionnelle</i>	<i>Équipe À Distance</i>
Coprésence	Pleinement	Impossible
Objectif commun	Pleinement Condition nécessaire	Pleinement Condition nécessaire
Appartenance claire	Pleinement (même lieu, plateau projet...)	Moyennement (Manque de)
Interdépendance	Pleinement Condition nécessaire	Pleinement Condition nécessaire
Durée	Permanente ou temporaire (équipe projet)	Majorité de (équipe projet)
Cohésion	Potentiellement faible ou forte	
Normes et Valeur	Oui dans la littérature	

Cette comparaison met en évidence deux aspects. Premièrement, nous disposons d'éléments sur certaines des dimensions prévues dans la littérature, alors que pour d'autres (comme la cohésion ou la création de normes et de valeurs), des questions se posent encore. Nous tenterons de fournir des précisions sur ces points dans notre recherche.

Deuxièmement, la manière dont les EAD remplissent certaines des conditions ci-dessus suscite également des interrogations. Un débat existe sur les questions de coprésence et de durée dans les équipes de travail, et dans les Équipes À Distance en particulier. Nous tâcherons également d'apporter des éléments permettant de trancher dans ce débat.

Si cette forme de travail en Équipe À Distance offre un certain nombre d'avantages aux entreprises, elle soulève également de nombreuses interrogations sur leur fonctionnement.

D'un point de vue *individuel* tout d'abord, comment se déroulent les processus de communication et de coopération ? La communication médiatisée, appauvrie de certaines fonctions de la communication, est-elle suffisante pour tisser des liens entre les individus et créer une équipe ? La coopération est-elle possible dans les EAD ?

D'un point de vue *managérial*, ensuite, comment coordonner et gérer de telles équipes ? En quoi la distance modifie le management ?

Enfin, ces EAD sont-elles réellement des équipes ? Est-ce que les EAD sont de nouvelles structures stables, à considérer au même titre que les autres modes d'organisation existants dans les entreprises, ou bien correspondent-elles à des structures temporaires (pour des projets ou des phases de transition) ?

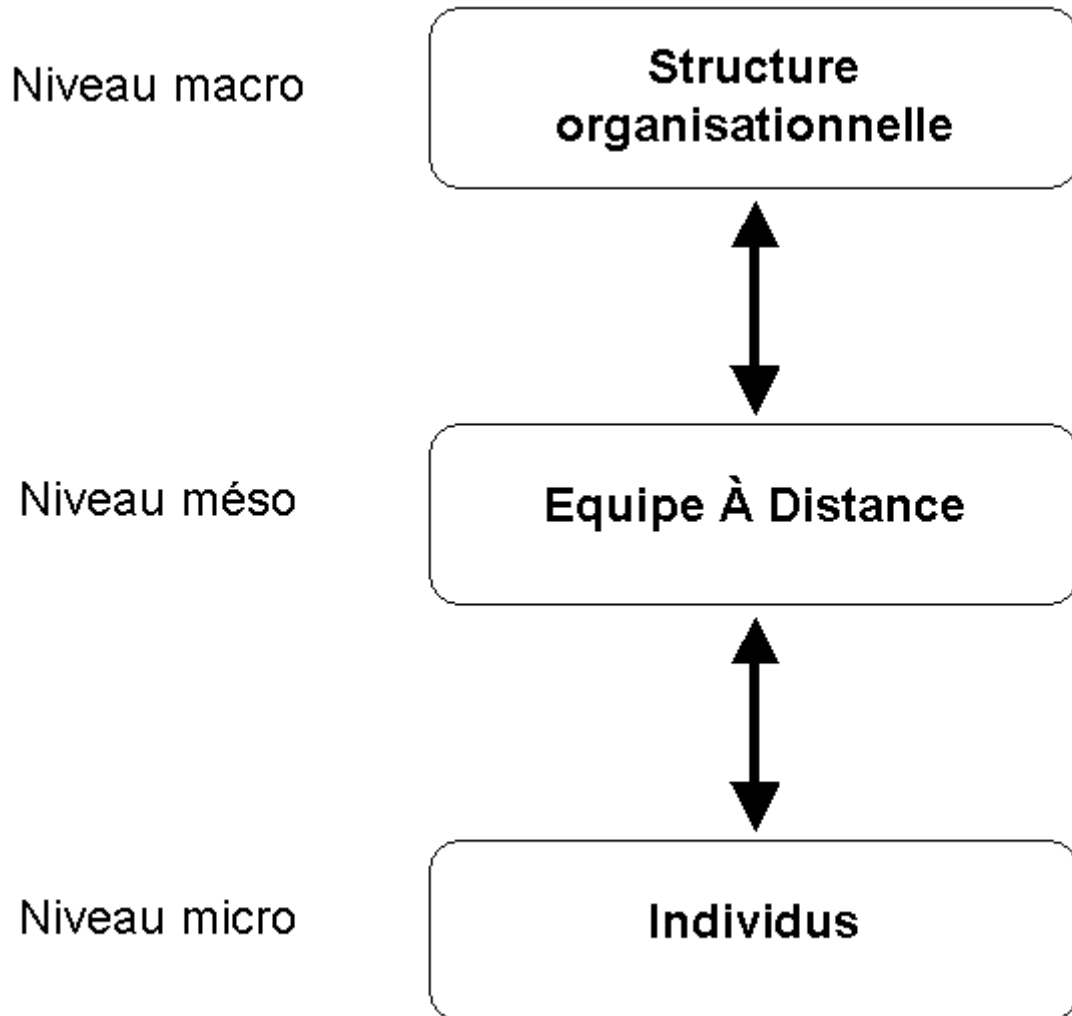
Pour répondre à ces interrogations, nous avons mis en place une grille d'analyse issue de travaux théoriques. Cette grille nous servira par la suite pour analyser nos études empiriques selon une trame commune.

Face au contenu de notre objet de recherche – les Équipes À Distance – trois niveaux d’approche sont possibles. Un niveau micro centré sur le salarié, c’est-à-dire sur les membres de l’EAD et qui cherche à comprendre leurs motivations ainsi que les changements que ce type de travail peut entraîner sur les individus.

Un niveau macro qui étudie l’organisation et dans les cas des EAD rejoint une approche sociologique des problématiques du changement dans les organisations.

Enfin, entre ces deux niveaux, l’approche méso qui se centre sur l’équipe, c’est-à-dire sur les relations interpersonnelles et le fonctionnement du groupe. Cette approche prend son origine dans le champ de la psychologie sociale et intéresse directement la gestion. En effet, nous sommes dans une perspective de gestion puisque nous portons notre attention sur les interactions hommes – hommes et non sur les interactions hommes – machines au cœur des problématiques de psychologie ou d’ergonomie. Et c’est cette dernière approche que nous privilégions.

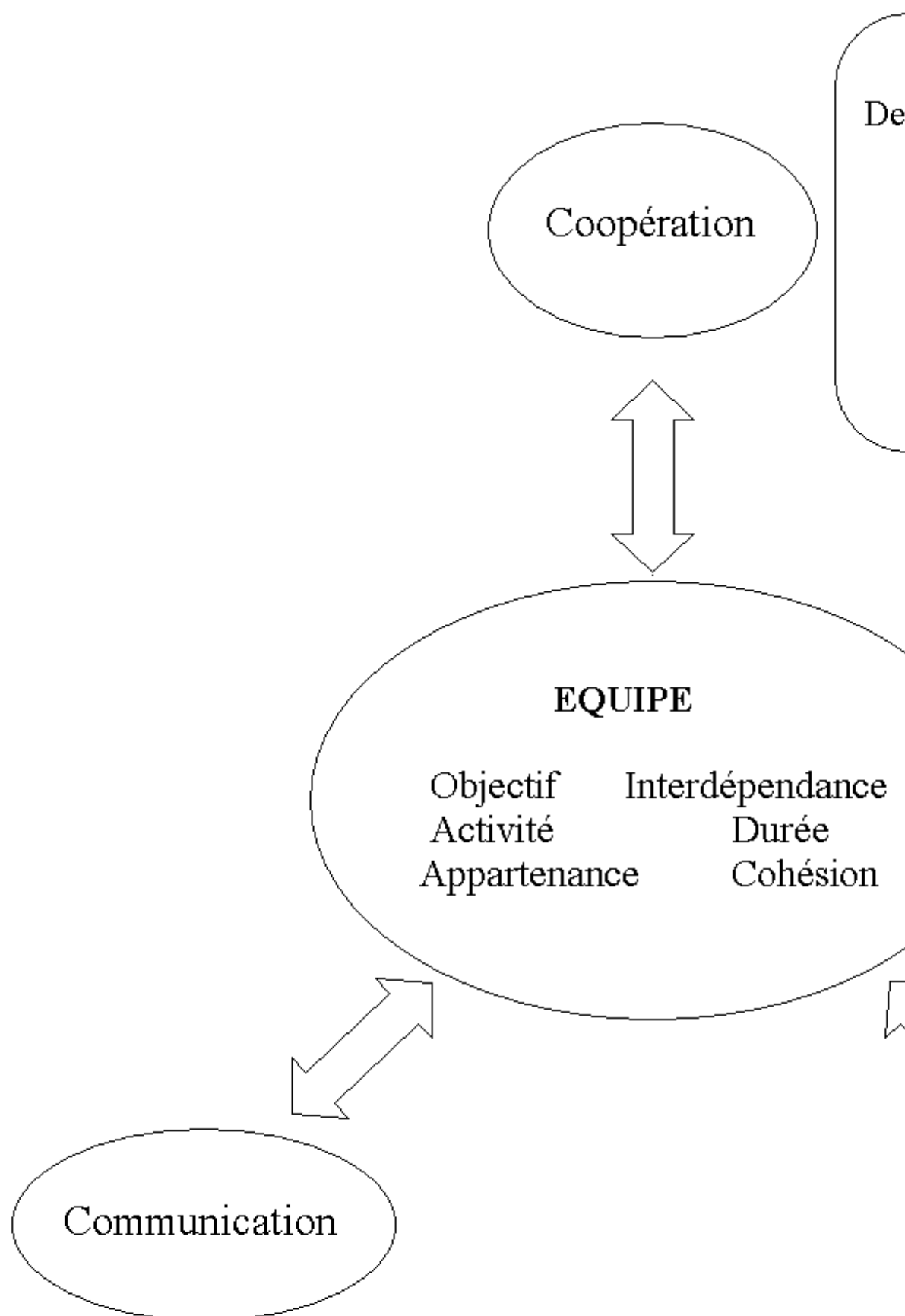
Figure 6 : Les différents niveaux d'étude des EAD



Le schéma de compréhension ou la grille de lecture que nous allons utiliser pour analyser les cas réels d'équipe à distance provient d'une construction tirée de la psychologie du travail et de différents cadres théoriques qui définissent et délimitent la conception de la notion d'équipe. Nous comparerons ainsi nos trois cas d'entreprise aux caractéristiques qui sont habituellement retenues pour décrire les équipes de travail.

Quant aux processus clés des équipes : coopération, coordination et communication – dont nous avons vu l'importance et le déroulement dans le cadre des équipes de travail coprésentes – nous étudierons leurs modalités spécifiques dans le contexte des Équipes À Distance ?

Figure 7 : Grille de lecture pour analyser les EAD



Grosjean et Lacoste (1999)

Communication fonctionnelle

Communication relationnelle

Au centre du schéma (figure 6), nous retrouvons les six caractéristiques identifiées comme définissant une équipe de travail : l'existence d'un objectif commun, le type d'activité, l'appartenance claire de ses membres et leur interdépendance, la durée de l'équipe et la présence d'une cohésion dans l'équipe.

Nous avons choisi pour la communication, de suivre les travaux de Grosjean et Lacoste (1999) qui distinguent deux dimensions dans les processus de communication : des aspects fonctionnels et des aspects relationnels.

Pour repérer le mode de coordination mis en place dans les équipes observées, nous avons retenu les catégories synthétiques de Nizet et Pichault (2001) qui distinguent la coordination passant par le biais de relations interpersonnelles, celles passant par de la formalisation et enfin, celles se basant sur la constitution de représentations mentales appropriées.

Enfin, le degré de coopération dans les équipes sera analysé et évalué en fonction des différents niveaux de travail collectif mis en évidence par De la Garza et Weill-Fassina (2000) : la co-activité, la co-action, la coopération, la collaboration, l'aide et l'entraide.

Deuxième partie : CHOIX
MÉTHODOLOGIQUES et RÉSULTATS
EXPLORATOIRES

Chapitre 5 : ÉPISTÉMOLOGIE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Après avoir mis en évidence, dans le chapitre 4, la problématique au cœur de cette thèse et les questions de recherche qui y sont associées, nous allons à présent aborder l'aspect pratique de notre travail.

Ce chapitre a donc pour objet de préciser notre position épistémologique ainsi que la méthodologie de recherche sélectionnée.

Nous nous proposons tout d'abord de définir notre positionnement épistémologique et d'expliquer notre choix pour une démarche compréhensive (section 1).

Nous décrirons ensuite les choix méthodologiques que nous avons effectués pour mener à bien cette recherche. Notre recherche s'est déroulée selon une méthode qualitative basée sur des études de cas sur six équipes appartenant à trois entreprises différentes (section 2).

Section 1 : Les fondements épistémologiques

1. Positionnement épistémologique et objet de recherche

Tout travail de recherche repose sur la connaissance et la maîtrise d'un corpus théorique et de choix méthodologiques permettant de vérifier des données expérimentales.

Une réflexion épistémologique est donc nécessaire en amont de toute recherche pour rendre possible la validité et la légitimité d'une recherche (Thiétart et al., 1999)³⁸.

C'est également ce qu'exprime Wacheux³⁹ (1996, p. 38), pour qui l'épistémologie « *c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié (...). L'épistémologie est une autorisation de parler et de se faire entendre* ».

Selon que les résultats visent à prédire, à prescrire, à comprendre ou à expliquer des phénomènes, le chercheur doit choisir une position épistémologique ainsi qu'une méthodologie adaptée à son sujet d'étude.

En sciences de gestion, les deux paradigmes épistémologiques – ou cadres de référence au sens de Kuhn (1962)⁴⁰ – les plus utilisés sont le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste. Pour le premier courant, la réalité est donnée. Le travail du chercheur est donc de comprendre et de mettre en évidence le fonctionnement de son sujet de recherche.

³⁸ Thiétart R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

³⁹ Wacheux F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica.

⁴⁰ Kuhn T.S. (1970), *La structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, 284 p.

Alors que pour la seconde approche, dans laquelle nous nous inscrivons, la réalité est un construit du chercheur comme le rappelle cette citation de Bachelard (1938)⁴¹.

« Et quoiqu'on en dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique... Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. »

Le choix d'un paradigme épistémologique va justifier la manière dont les connaissances sont produites par rapport à la réalité qui entoure le chercheur, ensuite expliquer comment celui-ci élabore la connaissance scientifique et enfin définir les critères permettant de valider cette connaissance (Thiéart et al., 1999).

L'objet même de notre recherche soulève des questionnements épistémologiques. Les débats autour de la notion de groupe et de son angle d'approche sont nombreux. Certains, comme Beauvois (1995)⁴², se demandent si le groupe peut être un objet d'étude scientifique.

La notion de groupe est loin de faire l'unanimité sur la réalité du concept qu'elle englobe. Pour un courant de recherche, et notamment pour Allport, les groupes ne peuvent pas être étudiés en tant que tels, mais forcément au niveau des individus. Selon cette approche, les recherches sur les groupes ont tendance à faire de l'anthropomorphisme, c'est-à-dire attribuer aux groupes des caractéristiques individuelles.

Une autre approche, qui rejoint la position de Lewin par exemple, consiste à croire en l'existence d'une dynamique de groupe.

⁴¹ Bachelard dans Martinet A.-C. (1990), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 249 p.

⁴² Beauvois J.-L. (1995). *Relations humaines, groupe et influence sociale*, Ouvrage collectif, Tome 1, Presse Universitaire de Grenoble, 373 p.

Deux niveaux d'analyse des groupes apparaissent donc un niveau intra-individuel où on étudie les processus dans l'organisation humaine et un niveau de relation intergroupe où on rend compte des phénomènes psychosociaux (Beauvois, 1995).

Comme nous l'avons vu dans la littérature⁴³, il n'existe pas encore de corps de recherche stabilisé sur les Équipes À Distance.

Nous adoptons une attitude d'observation et de description de situations d'Équipes À Distance. Ces situations correspondent à des situations de gestion au sens de Girin (1990)⁴⁴ « *une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective, conduisant à un résultat soumis à un jugement* ».

Notre démarche s'inscrit bien dans une vision constructiviste puisque nous cherchons à explorer et à décrire un domaine de recherche particulier, celui des Équipes À Distance. Ce choix d'une approche constructiviste est en partie dicté par l'énoncé de notre problématique.

Comme le rappellent Savall et Zardet⁴⁵, « *les recherches interprétatives et exploratoires, c'est-à-dire portant sur des objets de recherche méconnus de la communauté académique, se situent aisément dans des épistémologies constructivistes* » (2004, p. 58).

2. Le choix du paradigme compréhensif

⁴³ Se référer à la première partie.

⁴⁴ Girin J. (1990). « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théories et de méthode », in Martinet A.C. *Epistémologies constructivistes et sciences de gestions*, Economica, Paris

⁴⁵ Savall H. et Zardet V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*, Economica, 432 p.

Étant donné notre problématique et l'état d'avancement limité de la littérature sur le sujet des Équipes À Distance, le choix d'une recherche exploratoire, visant à mettre en évidence le fonctionnement de ces équipes, s'imposait.

Dans cette perspective exploratoire, nous avons adopté pour une démarche qui consiste à voir la réalité, à se rendre compte du fonctionnement réel de ces équipes, pour en tirer des conclusions et construire des hypothèses.

Notre démarche ne correspond pas à une logique de démonstration où il s'agit de vérifier ou de réfuter des théories et des modèles testables (Popper, 1973)⁴⁶. Comme nous l'expliquons dans nos choix méthodologiques ci-dessous, nous sommes dans une logique de type inductif, c'est-à-dire une logique de découverte à partir d'observations particulières. Ce qui implique logiquement que nous nous inscrivions dans un paradigme épistémologique de type compréhensif.

Le choix du paradigme compréhensif s'articule et s'intègre dans notre vision constructiviste de notre recherche. Nous rejoignons ainsi la vision de Thiétart pour qui le constructivisme et le paradigme compréhensif convergent sur la nature de la connaissance produite.

En effet, dans ces deux approches, la réalité n'est pas indépendante de celui qui l'observe ou qui l'expérimente. La réalité est construite sur des interprétations issues des interactions entre les acteurs.

Pour les constructivistes, « *les individus créent leur environnement par leurs pensées et leurs actions, guidés par leurs finalités (...). La connaissance produite sera alors subjective et contextuelle...* » (Thiétart et al., 1999, p. 20)⁴⁷.

Par ailleurs, selon Wacheux, dans le paradigme compréhensif « *la société n'existe pas en dehors des représentations des individus* » (Wacheux, 1996, p. 40)⁴⁸.

⁴⁶ Popper K. (1973), *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot.

⁴⁷ Thiétart R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

L'objet de recherche va donc porter sur le sens que les individus vont donner à leurs actes.

Deux éléments caractérisent les recherches se situant dans le paradigme compréhensif (Dévereux, 1980)⁴⁹ : d'une part le cadre de référence des individus ; d'autre part des références pluridisciplinaires (sociologie, psychologie, économie...) pour expliquer le comportement de chaque individu.

Notre recherche satisfait ces deux critères puisque notre recherche se construit sur le cadre de référence des individus, au travers leur discours et leur interprétation, et nous avons mobilisé des références de psychologie sociale, de gestion des ressources humaines pour analyser nos "situations de gestion".

Puisque nous nous ancrions dans une recherche apparentée au paradigme compréhensif, nous devons donc satisfaire les deux critères de validité – critère idiographique et critère empathique – explicités par Thiétart et al. (1999).

Le premier critère, l'idiographie⁵⁰ s'intéresse aux événements de manière singulière et idiosyncrasique. Une recherche idiographique étudie les phénomènes en situation c'est-à-dire en prenant en compte les influences des variables contextuelles.

Le deuxième critère, l'empathie, représente la capacité du chercheur à se mettre à la place des acteurs afin de percevoir ce qu'ils ressentent. Plus précisément c'est la manière de pénétrer les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs.

Dans les sciences de gestion, et dans les recherches exploratoires, il est illusoire de prétendre à une objectivité parfaite des résultats. L'étude des hommes et des situations dans lesquelles ils évoluent ne peut s'apparenter à l'étude d'une réaction chimique.

⁴⁸ Wacheux F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica.

⁴⁹ Dévereux G. (1980), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Flammarion, Paris.

⁵⁰ Par opposition au caractère nomothétique des recherches.

Comme le soulignait Bourdieu (1993)⁵¹, comprendre, c'est opérer une construction et être conscient qu'il s'agit d'une construction. Le chercheur doit donc maîtriser les effets de cette construction et surtout reconnaître qu'il ne peut être totalement neutre dans sa recherche.

Pour autant reconnaître l'existence de cette part de subjectivité ne suffit pas, il faut également trouver les moyens de la limiter. Nous avons ainsi réalisé cette "construction de sens" de la manière la plus rigoureuse et la plus complète possible, étant donné les contraintes de notre recherche.

Section 2 : Choix méthodologiques

1. Une méthodologie qualitative pour comprendre les EAD

L'objet de ce paragraphe est de justifier notre choix pour une méthodologie de nature qualitative. Ce choix en fait n'en est pas un réellement, puisqu'il découle tout naturellement de notre positionnement épistémologique.

Nous venons de voir pourquoi, face à notre objet de recherche et à notre problématique, nous avons opté pour le paradigme compréhensif. Comme l'explique Wacheux, les démarches qualitatives rejoignent cette volonté de compréhension des situations réelles.

« La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout de vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes » (Wacheux, 1996, p. 15)⁵².

⁵¹ Bourdieu P. (1993). *La misère du monde*. Seuil, Paris.

⁵² Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica

Souhaitant comprendre le fonctionnement des Équipes À Distance, il nous est apparu logique d'adopter une démarche qualitative pour être au plus près des acteurs et des "situations concrètes" dans lesquelles ils se trouvent.

Les méthodes de recherches qualitatives offrent un « éventail de technique d'interprétation qui visent à décrire, décoder et traduire, d'une façon plus général être en accord avec le sens du phénomène. » (Savall et Zardet, 2004, p. 70)⁵³.

Notre choix ne s'est donc pas effectué par opposition ou par rejet des méthodes quantitatives (Thiéart et al., 1999)⁵⁴, mais par un souci de cohérence.

Pour justifier notre choix d'une démarche entièrement qualitative (à la fois au niveau du recueil des données et au niveau du traitement des données), l'orientation et la nature de notre recherche sont des premières pistes.

Comme nous l'avons vu dans la première partie, les recherches sur les EAD, même si elles sont de plus en plus nombreuses, sont encore insuffisantes pour pouvoir émettre des hypothèses précises sur ce sujet. Face à un sujet nouveau et peu étudié, nous pensons qu'adopter une démarche exploratoire et qualitative est la méthode qui permet d'apporter le plus d'éléments de connaissance.

Pour l'instant, compte tenu du niveau d'avancement des recherches sur les EAD, il s'agit de réaliser un travail nécessaire de repérage sur cet objet de recherche. Une fois cette première étape réalisée, des recherches plus approfondies sur des cas particuliers d'Équipes À distance pourront être menées. Cela permettra de mettre en évidence des problèmes particuliers posés par cette forme de travail.

Nous chercherons dans nos conclusions à utiliser nos résultats pour construire et structurer un corpus d'hypothèses. Des recherches futures auront pour objet de valider ces hypothèses sur d'autres terrains ou par des méthodes quantitatives. Ceci explique que nous ayons opté pour des questions de recherche plutôt que pour l'élaboration d'un corps d'hypothèses.

⁵³ Savall H. et Zardet V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*, Economica, 432 p.

⁵⁴ Thiéart R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod

De plus, selon Wacheux (1996, p. 169)⁵⁵ les hypothèses peuvent s'avérer inadaptées dans une recherche de nature qualitative pour deux raisons :

- d'une part « l'effet normatif a priori » n'est pas forcément compatible avec des recherches où « la représentation des phénomènes se construit progressivement dans le contexte » ;
- d'autre part « l'effet de simplification, par la formulation d'une relation théorique entre deux catégories, alors que justement la démarche qualitative accepte de travailler avec la complexité et la récursivité des phénomènes ».

Ainsi, pour l'ensemble du projet de recherche notre intérêt se porte sur la compréhension des comportements des individus et sur la nécessité de prendre en compte les représentations de ces mêmes acteurs.

« L'obstination des chercheurs qualitatifs se porte plus particulièrement sur les comportements, les histoires de vies, les interactions sociales, les fonctionnements organisationnels ou les mouvements sociaux » (Wacheux, 1996, p.32)⁵⁶.

Toutefois, nous sommes conscients que les démarches qualitatives comportent certaines limites notamment en termes de fiabilité, de répliquabilité des analyses et de généralisation des résultats obtenus (Miles et Huberman, 1991, p. 22-23)⁵⁷.

Afin de garantir la validité des résultats issus d'un traitement qualitatif des données, Miles et Huberman proposent différentes tactiques de vérification ou de confirmation des résultats comme la triangulation des données.

Cette méthode de vérification est « censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens ou du moins ne se contredisent pas »

⁵⁵ Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica

⁵⁶ Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica

⁵⁷ Miles M. et Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Deboeck Université

(1991, p. 480). La triangulation permet donc d'obtenir une corroboration et de s'assurer que les résultats sont cohérents.

Denzin (1978)⁵⁸ énumère cinq différentes formes de triangulation possibles : la triangulation à partir de différentes sources de données (qui peuvent inclure des personnes, des périodes temps, des lieux), la triangulation à partir de différentes méthodes (observations, entretiens, documents), la triangulation à partir de différents chercheurs, la triangulation à partir de différentes théories, et enfin la triangulation à partir d'une démarche confrontant approche qualitative et approche quantitative.

Compte tenu de nos terrains et de l'absence de documents sur la question des Équipes À Distance dans les trois entreprises étudiées, nous avons opté pour la triangulation à partir de différentes sources de données – dans notre recherche, de différents intervenants.

Notre unité d'analyse étant les équipes de travail nous avons multiplié les entretiens auprès des membres et des managers de ces équipes. En croisant, les discours des différents acteurs, nous avons pu prendre en compte des variables : comme le contexte géographique, la position hiérarchique.

L'acceptation interne est également un critère de validité, mis en évidence par Glaser et Strauss (1967)⁵⁹ notamment dans le cas des recherches de nature qualitative. Cette acceptation signifie que les analyses émises par le chercheur sont soumises à validation par les acteurs ayant participé au processus de recherche. Ce critère est respecté dans notre recherche puisque nous avons effectué un retour aux acteurs de nos analyses. Nous reviendrons en détail sur cette acceptation interne dans le développement de notre processus de recherche (Voir ci-dessous).

⁵⁸Denzin N. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine.

⁵⁹Glaser G. et Strauss A.-L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategy for qualitative research*, Adline de Gruyter.

2. Face à un sujet peu connu, une méthode de recherche inductive par exploration

Effectuer un choix méthodologique revient à se poser la question de la production des connaissances scientifiques. Traditionnellement, une opposition systématique est faite entre la méthode hypothético-déductive et la démarche inductive. Bréchet (1994) souligne pourtant que :

« La production de connaissances scientifiques emprunte simultanément, dans la plupart des cas, des démarches inductives et déductives. »

En effet, dans les sciences sociales, une recherche empirique s'inscrit toujours dans un cadre théorique préexistant. Et dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive, la recherche empirique ne se limite pas seulement à vérifier des hypothèses, elle permet aussi de clarifier la théorie, voir d'en susciter de nouvelles.

Nous avons choisi d'utiliser pour notre recherche une méthode inductive par exploration. L'objectif des études exploratoires est de favoriser l'émergence de théorie et l'identification de nouveaux concepts ou de nouvelles variables explicatives dans des domaines où les connaissances sont peu développées⁶⁰. Cette démarche consiste à observer ce qui se passe sur le terrain pour faire émerger de nouvelles connaissances.

Cette méthode est parfaitement adaptée à notre recherche qui s'intéresse au domaine peu exploré des EAD. Il est vrai qu'un foisonnement d'études aborde la question des organisations virtuelles et des équipes virtuelles – au travers de thèmes comme la performance de ces structures, les impacts de changements – mais aucune ne s'est penchée sur le fonctionnement concret des Équipes À Distance.

⁶⁰ Thiétart R.-A. (1999), Méthodes de recherche en management, Dunod.

S'inscrivant dans une approche inductive, notre recherche a pour objectif d'observer des tendances sur le terrain sans pour autant prétendre à l'exhaustivité. Nous sommes conscients que l'analyse de six Équipes À Distance ne peut suffire pour produire des résultats généralisables à toutes les situations des EAD. Mais, ce n'est pas le but que nous visons.

Notre premier objectif est d'apporter des éléments de repérage pour les EAD puisque cette notion reste encore trop vague aujourd'hui. C'est ce que nous avons fait dans notre typologie des situations des EAD (Voir Chapitre 6 section 1).

Face à la multitude d'EAD existantes, nous avons ensuite sélectionné quelques cas pour les étudier en détail. Ces six cas ne peuvent être représentatifs de l'ensemble des situations d'EAD que nous avons mis en évidence, mais nous ont permis d'élaborer un certain nombre d'hypothèses sur le fonctionnement des « Équipes À Distance » qu'il s'agira de tester dans des recherches futures⁶¹.

En utilisant une méthode inductive, nous avons pu dégager des propositions se basant sur les résultats de notre travail empirique. Cependant, nous sommes conscients que les connaissances préliminaires du chercheur ainsi que le sujet même de l'étude représentent des biais pour réaliser un raisonnement purement inductif.

Pour Wacheux (1996)⁶², « *les recherches inductives présument que l'on découvre sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers.* »

Nous rejoignons Eisenhardt (1989)⁶³, lorsqu'elle remet en cause la "Grounded theory"⁶⁴, puisque dans les faits le chercheur ne peut pas arriver vierge sur le terrain, sans idées, sans un minimum de connaissances, de cadres théoriques.

⁶¹ Nous reviendrons plus en profondeur sur ce point par la suite (Se référer au chapitre 10)

⁶² Wacheux F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica

⁶³ Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, pp. 532-550.

⁶⁴ Théorie fondée ou théorie enracinée. Ce type de recherche a pour objectif d'explorer une théorie explicative d'un phénomène social en se fondant sur la mise en évidence de régularités. Ces recherches passent généralement par des études de cas et utilisent un processus itératif d'allers-retours entre les données, l'analyse et la théorie pour construire les connaissances. (D'après Thiétart et al., 1999, p. 142)

Nous pouvons donc qualifier notre méthode de recherche d'exploration empirique. C'est une exploration hybride qui consiste à réaliser des allers - retours entre les observations empiriques et les connaissances théoriques, tout au long de la recherche.

Ainsi, après les premiers entretiens, nous nous sommes replongés dans la théorie pour mieux comprendre et expliquer nos observations.

La mobilisation initiale des concepts et l'intégration des données de la littérature sur les équipes virtuelles nous a permis de construire notre connaissance et de donner du sens à nos observations.

La démarche adoptée ici est empirique, ce qui signifie selon Aktouf (1992)⁶⁵ qu' « *il s'agit de mettre la raison au niveau du fait observé, de la soumettre à l'évidence expérimentale.* »

Dans une démarche empirique, au lieu d'appliquer des critères généraux à une "certaine" réalité pour en comprendre les caractéristiques, on va au contraire partir de ce qui est observé pour construire des explications en se basant sur les relations observées concrètement et directement dans la situation étudiée.

Ces précisions épistémologiques et méthodologiques étant apportées, nous allons maintenant présenter les outils que nous avons employés dans notre recherche pour recueillir et traiter nos données.

3. Méthodes et outils mobilisés pour cette recherche

3.1. La méthode de l'étude de cas

⁶⁵ Aktouf O. (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations*, Presses de l'université du Québec, Québec, 3^{ème} éd..

Pour Yin, l'étude de cas est ce qui permet au chercheur d'augmenter sa compréhension d'un phénomène complexe, notamment au niveau du "pourquoi" et du "comment" sans la mesure où il s'agit d' « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1989, p. 7)⁶⁶.

Cette méthode, qui « *peut apparaître comme l'une des démarches de recherche qui permet de mieux approcher la réalité organisationnelle* » (Bournois, Livian et Thomas, 1993)⁶⁷, a une fécondité qui se révèle notamment lorsqu'il s'agit « *de comprendre et de décrire des fonctionnements organisationnels élaborés au cours du temps [...] d'aborder des thèmes qui ne font pas l'objet de théories bien établies et d'associer fortement les acteurs au processus de recherche.* »

L'étude de cas est une stratégie de recherche qui permet d'accéder aux situations concrètes dans les entreprises (Yin, 2003). Selon Yin, une étude de cas est utilisée lorsque la question de recherche porte sur des événements contemporains dans un contexte réel. L'étude de cas s'avère particulièrement adaptée pour comprendre un phénomène social complexe.

Face à notre objet de recherche, les Équipes À Distance, nous souhaitons comprendre leur fonctionnement en situation réelle – c'est-à-dire dans un contexte organisationnel – et non pas par des projections à partir d'étude sur des groupes d'étudiants comme de nombreuses recherches empiriques sur les équipes virtuelles le font.

Dans cette perspective, l'étude de cas qui permet d'appréhender un phénomène dans sa totalité correspond à notre objectif de recherche.

⁶⁶ Yin R.-K. (1994) *Case study research*, Sage, 2^e éd.

⁶⁷ Bournois F., Livian Y.F., Thomas J. (1993), « Les nouvelles perspectives de la recherche », in Brabet J. (coord.) (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris.

Dans la réalisation d'études de cas, le chercheur peut mobiliser trois niveaux d'analyse : l'entreprise, le groupe, les individus. Nous intéressant aux équipes de travail, c'est logiquement l'unité d'analyse centrée sur des groupes de personnes – les équipes – qui sera retenue dans cette recherche. Cela implique, comme le précise Yin, que « *si l'unité d'analyse est un petit groupe, les personnes qui sont incluses dans le groupe (le sujet immédiat de l'étude de cas) doivent être distinguées de celles qui sont en dehors du groupe (le contexte de l'étude de cas)* » (2003, p. 24).

Outre le niveau d'analyse, le chercheur doit également définir la configuration de son étude de cas. Stake (1994) distingue les études de cas intrinsèque, les études de cas instrumentales, et enfin les études de cas collectives (correspondant aux études de cas multiples pour Yin).

C'est cette dernière configuration – l'étude de cas multiples – que nous avons retenue dans cette recherche, puisque nous avons analysé six équipes appartenant à trois entreprises différentes.

De plus en plus, la littérature académique montre les avantages, dans le cas d'une recherche qualitative, de faire des analyses multi-cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). En effet, il s'agit de dépasser la nature idiosyncrasique des processus et des évènements observés dans un cas, et donc de permettre une extension plus globale des résultats. L'objectif est de faire des comparaisons tout en conservant les spécificités du contexte local.

Miles et Huberman notent deux raisons en faveur de l'étude de cas multiples (2003 ; pp. 308-309) : la généralisation des résultats et l'approfondissement de la compréhension et de l'explication.

Tout d'abord, l'étude de cas multiples permet de généraliser certaines conclusions, en les étendant à d'autres cas. C'est une généralisation théorique puisque pour Yin l'étude de cas ne représente pas un échantillon et son but est d'enrichir et de généraliser des théories et non d'énumérer des fréquences. Selon ces auteurs, la comparaison inter-sites permet « *d'établir le*

degré de généralité d'un résultat ou d'une explication et simultanément d'identifier les conditions dans lesquelles ce résultat va apparaître » (Miles et Huberman, 1991, p. 272)⁶⁸.

Ensuite, l'étude de cas multiples, en permettant la comparaison, ce qui renforce une compréhension en profondeur du phénomène étudié.

Nous sommes conscients que cette méthode possède des limites et notre attention est attirée par les principaux préjugés de cette méthode de l'étude de cas présentés par Yin.

Le *premier* concerne le manque de rigueur dont sont souvent taxées ces études malgré le travail qu'elles représentent. Ceci s'explique en partie par le fait que les études de cas, et les recherches qualitatives en général, manquent parfois de précision sur la méthodologie utilisée.

Le *deuxième* préjugé réside dans la forme même de ces recherches. Les études de cas sont trop longues et résultent de documents énormes, alourdissant la lecture.

Le *dernier* porte sur le manque de généralisation de ces recherches, sujet dont nous avons déjà abordé.

Alertés par ces remarques, nous avons tenté de faire face aux deux premières critiques, en décrivant précisément notre méthodologie et en produisant des études de cas facilement compréhensibles pour le lecteur.

Quant à la question de la généralisation, nous ne prétendons pas la contourner. Nous avons déjà explicité le but de notre démarche à visée compréhensive. Les résultats de nos recherches empiriques ne peuvent pas tous être généralisés, mais ils constituent le point de départ de nouvelles recherches en construisant un corpus d'hypothèses à tester.

David (2003) revient de manière très instructive sur cette critique pour la remettre en cause⁶⁹.

Selon lui, « *il est exact de dire que les résultats issus de démarches d'étude de cas ne sont pas généralisables selon un raisonnement d'inférences statistiques* », mais cela ne signifie pas

⁶⁸ Miles M. et Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Deboeck Université.

⁶⁹ David A. (2003). « Etude de cas et généralisation scientifique », *Revue de Sciences de Gestions*, N°39.

qu'ils sont nullement généralisables. Pour lui, l'étude de cas est dédiée à la formulation de théories intermédiaires.

De plus, pour des études de cas exploratoires, la notion de généralisation se pose moins. La validité externe des résultats est assurée par « *une description du cas à différents niveaux théoriques : faits mis en forme, théories intermédiaires, théories générales.* » (David, 2003).

Concernant la validité de la méthode de l'étude de cas, Drucker-Godard et alii (1999, pp. 247-267), nous proposent des critères de validité en complément de ceux de Yin.

Selon eux, la validité du construit vérifie que « *les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes* » et évalue « *dans quelle mesure la méthodologie de recherche permet de répondre aux questions initialement posées* ».

3.2. Collecte des données : l'entretien semi directif

Parmi les différentes méthodes de recueil de données, nous avons opté pour l'entretien « *procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communications verbales pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé* ». (Grawitz, 2001, p. 644)⁷⁰.

L'entretien rend possible un échange de face à face entre le chercheur et la personne interviewée, il permet « *au chercheur de retirer des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés* » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 194)⁷¹.

Nous avons choisi de réaliser des entretiens pour pouvoir accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations des acteurs sur des situations vécues (Wacheux, 1996, p. 203).

⁷⁰ Grawitz M. (2001). « Les techniques de rapports individuels » in *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, pp. 643-671

⁷¹ Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995) *Manuel de recherche en Sciences Sociales*, Paris, Dunod.

De plus, dans les entreprises étudiées, il existe peu (voire pas du tout) d'écrit sur la question des EAD. Les équipes existent, sont mises en place pour répondre à certains besoins, mais il n'y a pas de stratégie ou de politiques RH clairement associées à ces équipes. Seules des formations, dans les entreprises *Electronic* et *Computer* abordent ce sujet, mais nous n'avons eu accès qu'aux plans de ces formations et non à leur contenu.

Les entretiens se sont donc révélés les seuls outils efficaces pour recueillir des données sur les EAD et sur leur fonctionnement.

Harvatopoulos, Livian et Sarnin⁷² (1989) distinguent différents types d'entretiens : l'entretien directif, l'entretien semi directif et l'entretien non directif. Nous avons opté pour l'entretien semi directif qui dans notre cas permet d'approfondir la compréhension du fonctionnement de l'équipe.

L'entretien semi directif permet de focaliser l'attention sur une situation. Les questions ne sont pas formulées à l'avance, seuls les thèmes sont précisés.

La construction d'un guide d'entretien a permis d'aborder des thèmes précis tout en laissant l'acteur s'exprimer librement⁷³. Nous avons modifié quelque peu le guide d'entretien en fonction du positionnement hiérarchique des interviewés. Nous avons également préparé deux guides – un en français et un en anglais – selon nos interlocuteurs.

Par ailleurs, les conditions matérielles de réalisation des entretiens sont également importantes. Souvent il est recommandé de réaliser les entretiens en dehors du lieu de travail et en fin de journée afin que l'interviewé soit dans des conditions favorables et tranquilles pour pouvoir s'exprimer en toute liberté et sans blocages (Wacheux, 1996, p. 208)⁷⁴.

Cela n'est pas toujours possible. Pour des raisons pratiques, nos interviews ont toutes été réalisées sur le lieu de travail. Mais, dans toutes les entreprises nous avons, pour mener ces

⁷² Harvatopoulos, Livian Y.F., Sarnin P. (1989). *L'art de l'enquête*, Eyrolles, Paris.

⁷³ Les guides d'entretiens sont présentés dans l'annexe 1.

⁷⁴ Wacheux F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica

entretiens, soit un bureau libre à notre disponibilité soit une salle de réunion afin que l'on ne soit pas dérangé durant la durée de l'entretien.

Les entretiens peuvent impressionner les personnes rencontrées. L'attitude empathique est importante et le chercheur doit aider l'interviewé à exprimer sa pensée, « *le chercheur fait office de révélateur. L'acteur peut être victime de timidité, d'une tendance à la panique et d'une mémoire sélective. Le chercheur aide l'individu à se confier sans le brusquer* » (Wacheux, 1996, p. 206).

Entretien en face-à-face et entretien téléphonique

Compte tenu de notre sujet de recherche, une partie des personnes interrogées se trouvaient sur des sites hors de France. Dans ces situations, les entretiens ont été réalisés par téléphone : soit en français, soit en anglais.

Nous tenons à préciser que des différences importantes existent sur les données recueillies selon le mode d'entretien. Les entretiens réalisés en face-à-face permettent de créer une relation et d'aller plus en profondeur dans le sujet et les questions. Au téléphone, les personnes sont beaucoup moins loquaces. Si on rajoute la barrière de la langue, le discours devient encore plus réduit (différence entre les entretiens des personnes anglophones et des personnes non anglophones)⁷⁵.

3.3. Validité des données recueillies

⁷⁵ Nous pouvons également mentionnés, dans les difficultés des entretiens menés au téléphone, les interruptions des personnes venant demander un renseignement à notre interlocuteur ou l'attention modérée de nos interlocuteurs qui continuaient à utiliser les ordinateurs (bruit des touches du clavier). Ces biais dans la communication interviennent également dans les communications professionnelles dans les EAD.

Les méthodes de recherche peuvent s'évaluer selon deux critères : leur validité et leur fiabilité⁷⁶. La validité interne permet d'évaluer la pertinence et la cohérence des résultats. Elle est assurée par la validité externe qui examine la possibilité et les conditions de généralisations et de réappropriation des résultats d'une recherche. Et enfin, la fiabilité qui permet de s'assurer que si l'on mesure plusieurs fois le même objet les résultats seront les plus similaires possibles.

La méthode des entretiens présente un avantage au niveau de la *validité* des données recueillies. Les questions ouvertes amènent en effet des données plus spontanées et susceptibles d'être proches de ce que pensent les gens.

Au contraire, cette méthode présente un inconvénient au niveau de la *fiabilité* des données, puisque cette méthode s'utilise généralement sur des échantillons de petites tailles compte tenu de l'importance du traitement des données.

La méthode des entretiens pose donc le problème de la généralisation des résultats obtenus auprès d'un petit échantillon.

Les données que nous avons utilisées sont des données qualitatives et essentiellement de sources primaires, recueillies par des entretiens semi directifs.

Dans toute recherche basée sur des données primaires, la question de la validité de l'analyse des données qualitatives est aussi primordiale. Quelques précautions élémentaires sont à prendre en compte.

D'abord, pour éviter les biais liés aux discours des personnes, il est nécessaire de multiplier les sources d'informations. Afin de vérifier les données recueillies, nous avons procédé à une triangulation des sources d'information. Les personnes que nous avons interrogées appartiennent à différents niveaux hiérarchiques, à différentes équipes et même à différents sites.

Ensuite, il faut ensuite valider l'analyse par un ou plusieurs acteurs clés, pour s'assurer que l'interprétation des discours n'a pas abouti à des contresens ou à des propositions

⁷⁶ Thiétart R.-A. (1999), Méthodes de recherche en management, Dunod.

tautologiques. Pour cela, nous avons restitué nos analyses et nos résultats aux acteurs à l'issue de notre recherche.

4. Le temps du terrain

Notre recherche s'est déroulée en deux temps : un premier temps consacré à une étude empirique, dont les résultats sont présentés dans la section suivante (section 3), et un deuxième temps consacré à des études de cas plus approfondies, que nous présenterons dans la troisième partie.

4.1. Phase exploratoire

La première étape de notre démarche empirique a consisté en une étude exploratoire ouverte auprès d'acteurs variés concernés par le sujet des EAD : soit des experts (professeurs, consultants en Systèmes d'Information, ...), soit des professionnels confrontés ou ayant vécu ce type d'expérience de travail dans une EAD.

L'étude exploratoire ayant « pour objet de favoriser l'émergence de théories et l'identification de nouveaux concepts ou de nouvelles variables explicatives dans des domaines où les connaissances sont encore peu développées » (Royer et Zarlowski, 2003, p. 145)⁷⁷.

L'objectif de cette première étape était de recueillir de nombreux discours émis par des acteurs différents, confrontés à cette situation de travail en EAD. Comme nous l'avons souligné dans la première partie, le télétravail et les EAD représentent une multiplicité d'acteurs et de situation

⁷⁷ Royer I. et Zarlowski P. (2003) « Le design de la recherche » in Thiétart et al., 2003, chapitre 6, pp. 139-168

de travail. Aussi, nous souhaitons entendre ces acteurs pour préciser les contours de notre objet de recherche : les EAD.

Dix-sept entretiens ont été réalisés entre mars et décembre 2002. Ces entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits. La durée moyenne de ces entretiens est d'une heure (le plus court de 45 minutes et le plus long de 2 heures). Une grande partie de ces entretiens a été restituée aux acteurs.

Nous avons rencontré plusieurs interlocuteurs que nous pouvons classer en deux catégories :

- soit des experts du sujet du travail à distance et des EAD (experts techniques, experts théoriques)
- soit des professionnels ayant une expérience à livrer.

Le croisement des deux groupes de discours est intéressant car il permet de mettre en évidence un décalage entre les discours et visions théoriques du sujet et la réalité. Par exemple, le décalage le plus important concerne les outils utilisés pour travailler ainsi.

Les experts nous ont ainsi longuement parlé des différents outils existants – groupware, outils collaboratifs, plateforme – de leurs possibilités et de leur utilisation. Et dans la réalité, la plupart des professionnels utilisent des outils très simples : le mail et le téléphone.

Nous présentons les résultats de cette phase exploratoire par la suite (Voir chapitre 6, section 1).

4.2. Phase empirique : choix des terrains et mode d'accès

Nous tenons à souligner la grande difficulté d'accès au terrain que nous avons rencontrée.

Une première difficulté était liée au problème d'identification des entreprises ayant mis en place des formes de travail correspondant à notre objet de recherche : des Équipe À Distance. C'est-à-dire des personnes appartenant à une équipe, devant réaliser un travail en commun mais situées à des endroits différents.

Ensuite, nous avons dû faire face à une difficulté liée aux réticences des directions ou des managers à nous laisser interroger les membres de ces équipes fraîchement mises en place. Un manager d'équipe nous a clairement expliqué qu'il « *ne voulait pas que ces gars se posent trop de question là-dessus.* »

Enfin, la dernière difficulté que nous avons rencontrée est l'impossibilité de poursuivre et d'approfondir nos trois premières études de cas, compte tenu des situations économiques et sociales que vivaient ces premières entreprises contactées.

Le choix des terrains a été déterminé par la réalisation et les résultats de notre étude exploratoire. Pour respecter la logique de notre démarche, nous donnerons donc plus de détails sur ce choix dans le chapitre suivant après la présentation des résultats de notre étude exploratoire.

Nous pouvons cependant préciser ici que nos terrains sont des terrains de "commodité" ou de "convenance". C'est-à-dire qu'ils sont choisis en fonction des opportunités rencontrées par le chercheur. L'accès à des données empiriques étant parfois difficile et aléatoire, nous pensons à l'instar de Girin (1989) que le chercheur doit opter pour un « opportuniste méthodique » car il doit s'adapter au terrain et à ses contraintes (confidentialité, refus, changements d'interlocuteurs...).

Toutefois, nous rappelons que nos choix d'entreprises ont été soumis aux aléas du terrain et des personnes rencontrées. Comme Wacheux (1996, p. 189) le souligne la difficulté d'accès aux terrains de recherche en France est réelle : « *les entreprises n'aiment pas s'ouvrir pour permettre à quelqu'un d'extérieur de regarder le fonctionnement et de s'interroger sur les pratiques* ».

4.3. Constitution de l'échantillon

Les six cas d'équipes étudiées correspondent tous à une forme de télétravail assimilée au groupware, selon la typologie des situations de télétravail de Kouloumdjian (cf. tableau 5 p. 74).

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 (voir en annexe 3 le détail de l'échantillon). 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 tous les cas, nous avons constitué l'échantillon de personnes que nous souhaitons interroger avec le manager de l'équipe. Cela n'a pas introduit de biais méthodologique puisque nous souhaitons un échantillon très varié, avec des personnes des différents sites.

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.

Dans l'entreprise *Computer*, nous avons rencontré huit membres d'une équipe d'assistance technique au mois de mars 2003, et cinq membres d'une équipe de contrôle de gestion au mois de juillet 2003.

Pour l'entreprise *Electronic* nous avons réalisé, pour la première équipe projet, neuf entretiens durant le mois de novembre 2003, à la fois en face-à-face et à la fois par téléphone pour quatre personnes situés sur d'autres sites⁷⁸.

Pour la seconde équipe projet, nous avons mené dix entretiens au total entre mars et juin 2004 : dont sept par téléphone avec des membres dispersés sur d'autres sites que Grenoble.

Concernant l'entreprise *Aero*, nous avons rencontrés des équipes du service informatique entre mai et octobre 2005. Nous avons interrogé cinq membres de l'équipe de direction, dont un situé en Allemagne. Concernant l'équipe opérationnelle, sept entretiens ont été réalisés, dont un par téléphone avec une personne en Allemagne.

4.4. Protocole de recherche

Nous avons adopté la même démarche pour la réalisation des entretiens auprès des différentes équipes. Après avoir pris contact (par mail ou par téléphone) avec le manager de l'équipe, nous avons programmé un premier rendez-vous (physique ou téléphonique) pour expliquer notre objectif et notre démarche. Ce rendez-vous était aussi l'occasion de choisir les membres de l'équipe que nous voulions interroger et de programmer les entretiens.

Les entretiens se sont tous déroulés dans les locaux des entreprises (dans une salle de réunion ou un bureau)⁷⁹. Le fait d'être sur place pour une ou deux journées a permis de nous rendre

⁷⁸ Les entretiens se sont déroulés en anglais puisque les personnes se trouvaient à Edimbourg et à Singapour.

⁷⁹ Pour les entretiens réalisés en face-à-face.

compte de l'ambiance du site et de l'équipe et de mieux appréhender le travail des personnes interrogées.

Les entretiens se sont déroulés selon le guide thématique préparé à l'avance⁸⁰. Après une phase de présentations mutuelles pour "briser la glace", l'entretien commençait par les thèmes sur les technologies utilisées et la communication, avant d'aborder le fonctionnement de l'équipe et les relations au sein de celle-ci. Cette hiérarchie dans les thèmes permet au répondant de prendre confiance en parlant de choses impersonnelles avant de rentrer dans des sujets plus personnels.

Après les entretiens (ou les journées d'entretiens dans l'entreprise), une note « à chaud » des ressentis et des observations générales sur l'entreprise, l'ambiance, l'organisation du travail était rédigée.

Le lendemain, un remerciement par mail auprès de chaque interlocuteur pour leur participation était expédié.

Une fois les entretiens retranscrits, et une première analyse menée, je reprenais contact avec le manager pour lui faire part de ce premier travail.

Pour finaliser notre recherche et apporter des éléments d'actualisation, nous avons contacté, en octobre 2005, les managers des équipes des entreprises *Electronic* et *Aero*.

Nous avons ainsi pu discuter des nos résultats et de l'évolution des équipes. Nous ferons part des ces entretiens dans la dernière partie de cette recherche.

5. 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.

« L'analyse de contenu a toujours affaire à un ensemble de documents ou de corpus. Elle a pour objet de réorganiser ce qui s'y trouve pour l'usage qu'elle compte en faire. » (d'Unrung, 1974)⁸¹.

Nous sommes conscient que cette analyse est souvent taxée de subjectivité, malgré les efforts de rigueur des chercheurs. Pour autant, nous avons choisi délibérément cette méthode d'analyse car il s'agit néanmoins de « *la seule méthode applicable lorsqu'il s'agit de retrouver ce qui est dit sur un objet donné.* » L'analyse thématique permet l'extraction de sens de discours formant « *un ensemble d'images mentales, révélateurs mobiles de l'action* » (Wacheux, 1996, p. 237).

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)⁸².
- 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.

⁸⁰ Il existe un guide en français et un guide en anglais, étant donné que certains entretiens se sont effectués en anglais.

⁸¹ D'Unrung M.-C. (1974). *Analyse de contenu et acte de parole de l'énoncé à l'énonciation*. Paris, Ed. Universitaires

⁸² Harvatopoulos, Livian Y.F., Sarnin P. (1989). *L'art de l'enquête*, Eyrolles, Paris.

- 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)⁸³.

Pour mener à bien cette analyse de contenu, nous avons eu recours à un traitement manuel qui nous a permis de mieux nous imprégner des nos données. Nous avons ainsi retranscrit l’intégralité des entretiens sur Word, puis nous avons dégagé des thèmes pour être au plus du texte, tout en sachant que nous aurions pu utiliser des logiciels comme Nudist ou Invivo.

Ce traitement automatisé nous aurait certainement apporté un grand confort grâce à la systématisation des tâches et à la rapidité de traitement des données. Cependant, les limites relevées par Miles et Huberman (1991) sur l’utilisation de logiciels de traitement de données nous ont fait réfléchir. Entre autres, ils attirent notre attention sur le risque d’obtenir des données, qui compte tenu de la réduction et de l’extraction du contexte soit aseptisées voire "desséchées". Nous avons donc choisi d’opter pour un traitement manuel pour utiliser pleinement nos données.

⁸³ Mucchielli A. (1994). *Les méthodes qualitatives*. PUF Coll. Que sais-je (2è ed.)

Ce chapitre nous a permis d'expliquer pourquoi nous avons choisi une démarche de type inductif fondée sur le paradigme compréhensif.

Notre problématique nous a conduit à élaborer une méthodologie de nature qualitative basée sur des entretiens semi directifs auprès de managers et de membres d'Équipes À Distance.

Ainsi, nous avons distingué deux phases dans notre recherche :

- Une phase exploratoire que nous allons présenter dès maintenant,
- Une phase empirique qui constitue le cœur de notre recherche.

Afin de procéder à l'analyse des résultats, nous avons choisi de suivre les étapes proposées par Miles et Huberman (1991) :

- D'une part, une liste de codes thématiques pour rendre compte des premiers résultats, il s'agit là d'une analyse descriptive que nous présentons pour chaque équipe (Voir chapitres 7, 8 et 9).
- D'autre part, une analyse inter-cas permettant de procéder à des comparaisons et de faire émerger des conclusions (Voir chapitre 10).

Chapitre 6 : PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE DES SITUATIONS DES ÉQUIPES À DISTANCE

Ce chapitre va nous permettre de présenter les résultats de notre étude exploratoire, et en particulier la typologie des situations d'Équipes À Distance que nous avons été amenés à construire (section 1).

Les sections 2 et 3 présentent deux études d'Équipes À Distance franco-française. Le mini-cas EDF présente le cas particulier d'un télécentre.

Ces premières analyses nous ont permis d'affiner notre choix concernant les Équipes À Distance que nous voulions étudier et nous a permis de préciser notre problématique (section 4).

Section 1 : Un peu de clarté sur la notion d'Équipe À Distance

Cette première phase de notre recherche, à visée exploratoire, doit nous permettre de mieux définir et de mieux cerner le sujet des Équipes À Distance. Nous souhaitons ainsi mettre en évidence certaines problématiques propres à ces nouvelles formes de travail.

Un second objectif, au cours de cette phase était également la recherche de terrains potentiels pour réaliser des études de cas approfondies pour la suite de notre recherche.

Pour réaliser cette étude exploratoire, nous avons interrogé 17 personnes expertes ou concernées par la question des équipes de travail virtuelles.

Les personnes rencontrées sont tout d'abord interrogées très librement sur leur activité et sur leur vision des TIC dans le contexte du travail, puis sur la question du travail en Équipe À Distance.

Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits. Les rencontres avec ces personnes ont duré en moyenne une heure (de 45 minutes pour les entretiens les plus courts à deux heures pour les plus longs), et se sont déroulées entre mars et décembre 2002.

Parmi les 17 personnes interrogées, 7 sont des professeurs ou des experts dans différentes disciplines (essentiellement en Ressources Humaines et en Systèmes d'Information), ayant travaillé ou travaillant sur des problématiques en relation avec les TIC et/ou le travail coopératif.

Sur les 10 personnes restantes, deux travaillent dans des SSII⁸⁴ et nous ont plus particulièrement expliqué et montré des systèmes informatiques destinés au travail en équipes virtuelles. Les sept autres sont des professionnels ayant une expérience de travail dans une équipe virtuelle (expérience de management pour la plupart).

⁸⁴ SSII : Société de Services en Ingénierie Informatique

Première contribution : Construction d'une typologie des situations d'EAD

Face au constat de cette diversité de situations de travail en Équipes À Distance, nous avons construit une typologie permettant de classer toutes ces formes d'Équipe À Distance. Ce travail constitue un premier résultat de définition et de délimitation de notre objet de recherche.

Pour construire cette typologie, nous avons retenu plusieurs critères issus soit de la littérature, soit de notre étude exploratoire.

- Le premier élément concerne l'appartenance des membres à *une ou plusieurs entreprises*.

Nous distinguons en effet les situations où les membres de l'équipe appartiennent à la même entreprise (mono-entreprise) et les cas où les individus travaillent dans différentes entreprises (multi-entreprise).

En effet, l'appartenance ou non à la même structure organisationnelle implique des différences notamment en termes de culture d'entreprise, de modes d'organisation ou encore de formes de management.

La volumineuse littérature sur les problématiques des entreprises réseaux conforte notre volonté de séparer ces deux types de travail collectif.

Pour la suite de notre recherche, nous choisissons de centrer notre analyse uniquement sur des situations d'équipe au sein d'une même entreprise.

- Le deuxième critère différenciant est celui de la *durée* du collectif de travail.

Est-ce que l'on s'intéresse à des équipes permanentes ou à des équipes temporaires ?

Ce critère apparaît particulièrement important dans la mesure où un certain nombre d'EAD fonctionne par projet et correspond donc à des équipes temporaires.

Les trois derniers éléments, qui construisent notre typologie, introduisent différentes dimensions de la distance, puisque nous nous intéressons aux Équipes À Distance.

- Première distance élémentaire : la *distance géographique*

Ce critère peut être défini et découpé de plusieurs manières. Nous avons choisi de détailler deux situations extrêmes (sous les appellations de distance faible ou forte) selon les possibilités de rencontre et/ou de communication synchrone.

Nous qualifions donc de *distance géographique faible*, les cas où les personnes peuvent se rencontrer facilement (moyennant quelques heures de voyage) et où elles peuvent communiquer en temps réel.

A l'opposé, une *distance géographique forte* ne permet pas un voyage dans la journée et limite les phases de présence simultanée des personnes.

Bien évidemment, entre ces deux extrêmes des situations intermédiaires peuvent se présenter.

- Deuxième dimension de la distance, celle que nous appelons *distance de culture nationale* (notée D_N dans la typologie).

Nous n'ignorons pas les travaux réalisés sur les questions multiculturelles, et ceux entre autres d'Hofstede (1994) permettant de classer les cultures nationales.

Nous sommes conscients qu'il peut exister une dimension culturelle dans ces équipes. Mais dans la suite de notre recherche, les questions de différences culturelles ne seront pas prises en compte de manière approfondie. Nos entretiens ne sont pas fortement orientés autour de cette question.

Nous limitons donc notre analyse à l'observation de la présence de cultures différentes dans les équipes.

- Dernière distance qui peut exister dans ces équipes, la *distance professionnelle* (notée D_P dans la typologie).

Les membres de l'équipe partagent-ils les mêmes savoirs ? A-t-on une équipe mixte comme pour les équipes projets ? Il a été montré que dans les équipes dites équipes projets, les différences de métier pouvaient soulever des problèmes au niveau de la communication ainsi que dans le choix des priorités (Midler, 1998). Chaque métier se distingue par sa culture professionnelle issue de la formation nécessaire, du langage utilisé, des codes existants et des modes de travail.

Compte tenu de l'ensemble de ces critères, voici la typologie qui représente l'ensemble des situations de travail en Équipe À Distance.

Figure 8 : Typologie des situations d'EAD

	Permanente								Temporaire			
	Dist Géo Faible				Dist Géo Forte				Dist Géo Faible			
	0	D _N	D _P	D _{NP}	0	D _N	D _P	D _{NP}	0	D _N	D _P	D _{NP}
Mono-entreprise												
Multi-entreprise												

Nous notons « 0 » l'absence de distance professionnelle ou nationale dans les équipes. La case D_{NP} correspond à la présence simultanée de distance nationale et professionnelle.

Le premier apport de cette typologie est de représenter l'ensemble des configurations possibles des « Équipes À Distance » et de prendre conscience de l'existence de spécificités propres à chaque type.

Si de manière intuitive, nous pouvons émettre des suppositions sur les effets de telle ou telle dimension, la combinaison de plusieurs niveaux de distance rend cet exercice difficile.

Par exemple, nous pouvons aisément supposer qu'entre une équipe avec une distance géographique faible et une équipe avec une distance géographique forte, la communication aura des modalités différentes (communication synchrone pour l'une et asynchrone pour l'autre), les rencontres ou les réunions physiques ne se feront pas à la même fréquence ou avec la même facilité.

Mais, seule la réalisation d'étude de cas permettra de construire des hypothèses prenant en compte l'ensemble des dimensions des EAD.

En construisant cette typologie, nous avons développé un questionnaire sur les liens entre complexité de l'équipe, le fonctionnement de l'équipe et sa performance.

Nous émettons l'idée générale suivante.

Plus une EAD comporte de niveaux de distance, plus elle devient complexe. Une lecture diagonale de la typologie permet de classer ces degrés de complexité : du moins complexe, (pour l'équipe mono-entreprise, permanente, avec une distance géographique faible et sans distance nationale ou professionnelle) au plus complexe, (pour l'EAD multi-entreprise, temporaire, avec une distance géographique forte et des distance nationale et professionnelle).

Plus une « Équipe À Distance » est complexe, plus sa performance dépendra des supports (techniques et humains) mis en place par l'entreprise.

Mais, cette hypothèse doit se comprendre comme un programme de recherche futur, nécessitant auparavant la réalisation d'étude des différents cas de la typologie afin de mettre en évidence les spécificités de chacun et permettant des comparaisons cas par cas.

Bien évidemment, ces situations sont bien trop nombreuses et vastes pour être étudiées au cours d'une thèse. C'est pour cela que nous avons limité le champ de notre recherche. Nous présenterons ces choix dans la section 4.

Comme nous l'avons précisé, cette typologie correspond à la première étape de clarification de notre pré-étude. Dans un deuxième temps, nous avons réalisé des études de cas exploratoires sur des Équipes À Distance franco-françaises. Nous en présentons une synthèse, dans les sections suivantes (sections 2 et 3).

Section 2 : Le cas d'un télécentre

La première équipe est une équipe de support pour les commerciaux de la région Rhône-Alpes⁸⁵, constituée de gestionnaires, de responsables RH et d'informaticiens.

Un des informaticiens travaille depuis le télécentre de Villars de Lans. Il est donc à distance du reste de l'équipe qui est située à Lyon. Cette situation résulte de la volonté personnelle de l'informaticien de déménager à Villars de Lans.

La deuxième équipe est une équipe de chercheurs affectés à la division R&D, située à Clamart, dans la région parisienne. C'est une équipe d'une vingtaine de personnes. La décision de venir est également personnelle et familiale. Puisque Monsieur C.F. travaille sur le sujet des

technologies collaboratives, il souhaitait expérimenter cette situation de travail à distance. « *Je crois que les technologies ne s'adoptent et ne se comprennent que si on les vit.* »

Caractéristiques des équipes étudiées

- Mono-entreprise
- Permanente
- Distance géographique faible : régionale
- Pas de distance nationale ou professionnelle
- Activité complexe (pour l'exemple de la R&D)

Activité routinière (pour l'exemple du support informatique)

Ce mini-cas présente une situation d'Équipe À Distance particulière, puisque en plus du fait de se retrouver à distance de leurs collègues, les personnes rencontrées travaillent dans un télécentre, c'est-à-dire de manière plus ou moins isolée, dans un endroit n'appartenant pas à l'entreprise.

Il est important de souligner que pour les deux équipes, l'origine de cette présence au télécentre émane de demandes personnelles. Le passage de ces équipes en EAD résulte donc de ces demandes et non d'une volonté de l'entreprise de fonctionner ainsi. Ces situations sont extrêmement rares.

L'organisation du travail de ces deux équipes est facilitée par le fait que les personnes peuvent travailler toute la journée de manière synchrone avec le reste de leur équipe.

On peut noter cependant que si l'équipe de R&D fonctionne réellement ensemble et réalise un travail collaboratif, dans le cas du support, l'activité est plus autonome et nécessite moins de contacts tout au long de la journée.

⁸⁵ Les commerciaux couvrent la région Rhône Alpes – Auvergne et sont situés sur les différents lieux suivants : Clermont-Ferrand, Saint-Étienne, Bourg en Bresse, Grenoble, Chambéry, Valence.

Dans cet exemple, on se rend compte que ce type d'activité – du support informatique pour les commerciaux basés à Lyon – n'est pas efficace à distance. Les demandes sont émises de façon spontanée, lorsque les commerciaux croisent un informaticien, et ils ne pensent pas forcément à s'adresser à quelqu'un qui est ailleurs.

Peu de règles ou de méthodes de travail ont été définies dans ces équipes. Ce qui s'explique facilement, dans les deux situations, les personnes se connaissent depuis de nombreuses années, et qu'elles partagent une expérience de travail commun.

Ce passé commun a sans doute créé, de manière informelle et inconsciente, un référentiel commun sur les méthodes de travail et les comportements des personnes qui continuent à exister dans la situation de travail à distance.

Seule exception et seule règle affirmée : celle d'un retour fréquent. Les personnes du télécentre retournent très régulièrement sur leur site d'origine. Cela est très important à la fois pour maintenir les relations avec les autres personnes, mais également pour entretenir un lien avec l'entreprise.

Au travers de leurs expériences, un certain nombre de difficultés et de questionnements sont apparus aux personnes interrogées. Ces interrogations sont, pour l'essentiel, orientées vers la perception de cette situation de travail par les autres (que ce soit leur collègue, leur manager ou encore la hiérarchie de l'entreprise).

Pionniers de cette forme de travail à distance dans un télécentre, les répondants ont dû faire face à des préjugés. Le premier préjugé concerne le regard des collègues (curiosité et/ou jalousie) sur une situation de travail très autonome. Si les premières remarques tournées en plaisanteries soulignant que les personnes pouvaient très bien ne pas travailler ont vite cessé, d'autres remarques sur l'efficacité des personnes ou sur leur travail ont persisté.

« Après c'est des problèmes d'organisation dans les équipes. Faire comprendre que ce n'est pas parce que quelqu'un n'est pas sous vos yeux qu'il ne travaille pas. Je pense qu'on peut avoir de l'efficacité en étant à distance. » Madame C.F.

Le second préjugé émane du management qui n'est pas forcément prêt à exercer ces fonctions à distance.

« Après les réticences, c'est que ça remet en cause le management. Ma chef de service était réticente. Pour elle, c'était une remise en cause de son mode de management classique, elle devait se positionner en télétravail par rapport à moi et elle devait avoir deux sortes de management sur place et à distance. C'était aussi un challenge intéressant à relever. » Monsieur P.

Une interrogation – ou crainte – commune, avant de choisir cette forme de travail, porte sur la visibilité des individus à distance dans l'entreprise et sur les possibles conséquences de ce choix sur leur carrière. Loin des hiérarchies et des centres de décisions, comment être sûr de ne pas sacrifier sa carrière ?

« J'ai connu pas mal de collègues qui me disaient qu'ils feraient bien la même chose, mais qu'ils avaient leur carrière à assurer, qu'ils ne pouvaient pas être mis en préretraite. Mais, ma vie professionnelle n'est pas barrée, parce que sortir d'une expérience comme ça c'est forcément enrichissant : j'apprends sur le comportement, sur la gestion de projet à distance.» Monsieur C.F.

Ce qui est sûr pour les personnes interrogées, c'est que le choix d'aller travailler dans un télécentre doit rester une décision personnelle. Car cela implique une coupure, ou une forte diminution des relations sociales, un isolement par rapport au reste de l'équipe et de l'entreprise.

« Ce genre d'expérience s'adresse à des personnes assez ciblées. Tout le monde ne peut pas être en télétravail. Il y a des gens pour qui la relation sociale, le brassage de personnes est quelque chose d'important. Ce n'est pas mon cas. Ce qui m'attiré c'était l'autonomie, les responsabilités, et cette possibilité de formation aux NT. » Monsieur P.

De même, travailler à distance, avec ses collègues ou avec son manager ne peut convenir à toutes les personnes car cela implique la maîtrise de nouvelles façons de travailler et de communiquer.

« Je ne dis pas que cette situation est transposable à n'importe qui, dans n'importe quelle situation. C'est aussi lié à l'âge, il y a des personnes qui n'ont pas vécu l'électronique comme nous depuis 10 ans. Il y a une appropriation des outils à faire. » Monsieur C.F.

Le fait que les équipes étaient déjà constituées avant de passer à un fonctionnement à distance joue un grand rôle dans la qualité des relations entre les personnes. Elles n'ont pas eu à se découvrir et à créer des relations à distance mais à transformer une relation déjà existante.

Les personnes interrogées travaillaient depuis quelques années avec leur équipe avant de décider d'aller dans le télécentre. Les équipes ont donc un passé, une expérience professionnelle en commun. Les personnes se connaissent bien et ont eu largement le temps de tisser des relations plus étroites.

«La relation de confiance avec mes collègues je l'ai accumulée pendant 8 ans d'expérience, on se connaît très bien. On a tous nos forces, nos faiblesses. On a appris à se connaître et ça a facilité beaucoup de chose. » Monsieur C.F.

Comme nous venons de le voir, les personnes appartenait déjà à l'équipe avant, et les relations sont restées très bonnes. Il est donc tout naturel pour nos interlocuteurs d'éprouver ce sentiment d'appartenance à l'équipe, désormais à distance.

« J'ai complètement l'impression de faire partie de l'équipe. Le collectif existe toujours. Je ne fais pas de la recherche de manière isolée, je suis en relation directe. Je partage les risques, les joies de réussite, les coups de blues. Il n'y a aucune ambiguïté là-dessus. » Monsieur C.F.

Seul bémol à ce fonctionnement, malgré de bonnes relations interpersonnelles et des communications fréquentes via les différentes technologies, il manque une part de communication informelle. Cela se fait surtout sentir pour tout ce qui concerne la vie de l'entreprise, que ce soit les communications officielles, ou les informations sur les mouvements des collègues.

Nous retiendrons, plus particulièrement, dans ces exemples d'équipe, la spécificité forte de travailler depuis un télécentre. Cette situation entraîne des problématiques propres au télétravail comme le sentiment d'isolement que peuvent ressentir les personnes ou encore l'environnement juridique nécessaire à cette forme de travail.

Section 3 : Une Équipe À Distance régionale

L'équipe de la direction a été scindée entre Lyon et Saint-Étienne suite à une réorganisation du groupe. L'activité de cette direction consiste à établir des relations avec des partenaires extérieurs (collectivités territoriales...) sur l'ensemble de la région Rhône-Alpes.

La restructuration de cette direction en un seul site, a eu comme conséquence d'introduire le travail à distance pour maintenir les relations de proximité nécessaires avec les différents partenaires régionaux.

Caractéristiques de l'équipe étudiée

- Mono-entreprise
- Permanente
- Distance géographique faible : nationale
- Pas de distance nationale ou professionnelle
- Activité routinière

Ce mini-cas présente une équipe franco-française, qui se trouve en situation d'EAD suite à une réorganisation de l'entreprise qui souhaite regrouper les structures ayant une activité proche.

En ce qui concerne l'organisation du travail de l'équipe, elle est assez limitée. Pour la direction de la communication, cela passe essentiellement par l'organisation de réunions hebdomadaires. Le travail des personnes de l'équipe est différent, il n'y a donc pas réellement de travail collaboratif entre eux, mais surtout des échanges d'informations.

Le travail collaboratif qui s'effectue à distance concerne les sous-projets menés par les membres de l'équipe. Là encore, il n'existe pas d'organisation ou de règles formelles.

Les seules règles qui apparaissent concernent les modes de communications. Elles sont informelles et issues de l'expérience de travail à distance, de l'expérience des outils de communication et de la courtoisie.

Même si le travail en équipe à distance permet de résoudre certaines situations et procurent des avantages aux entreprises, le travail « entièrement » à distance ne semble pas pouvoir exister réellement de manière efficace. Des rencontres, mêmes rares, sont toujours nécessaires et surtout en cas de problèmes ou de conflits.

Le passage au travail à distance est corrélé à l'utilisation des Technologies d'Information et de Communication (TIC). Cette transition n'est pas toujours évidente, surtout pour les personnes ayant peu l'habitude de se servir de ces outils.

« Je suis d'une génération, 40-50 ans, qui s'est adaptée même s'il y a toujours des pertes. Il y en a qui sont au compte chèque, d'autres qui ont toujours de l'argent dans leurs poches et d'autres qui payent sur Internet. » Monsieur A.B.

Le fait de se rencontrer physiquement, ou de partager une expérience de travail en commun, est important pour établir de bonnes relations professionnelles. La connaissance de l'autre, de quelque façon que ce soit, facilite les échanges et améliore la compréhension du comportement des autres.

Les rencontres sont des moments privilégiés pour créer ou renforcer des liens entre les personnes. Cela peut aussi être l'occasion de régler des conflits.

Autre particularité de cette équipe, les personnes sont souvent amenées à travailler sur différents projets avec les mêmes interlocuteurs. Donc, même si les personnes ne se rencontrent pas physiquement au cours d'un projet, dans la majorité des cas elles se connaissent déjà, car elles ont déjà eu l'occasion de travailler ensemble. Cette connaissance facilite la communication et les relations entre les personnes.

« Récemment, j'ai eu le cas d'un projet avec une personne sur Paris, l'ingénieur commercial sur Saint-Étienne, une personne à Roanne et une personne du service juridique à Lyon. Du coup, on a tous travaillé ensemble et finalement on ne s'est jamais physiquement rencontré. On se connaissait d'avant. Ce qui est bien quand on travaille comme ça. » Monsieur C.F.

Ces déplacements et ces rencontres sont importants pour l'ensemble des personnes, ne serait-ce que pour maintenir les relations entre les individus. Cela est d'autant plus vrai au niveau de l'équipe fonctionnelle, où les personnes travaillent sur des sites différents et des projets différents. Ces rencontres physiques permettent de maintenir les liens entre les gens.

« C'est sûr que pour les personnes à distance, il y a toujours un petit delta de décalage. C'est pour ça qu'il faut toujours maintenir une relation physique. Le tout à distance, en permanence, je n'y crois pas. » Monsieur A.B.

Ce que nous pouvons retenir de cette situation est l'importance d'avoir un objectif commun ou de travailler sur un même sujet pour créer des liens et des relations durables.

Dans cette équipe, ce qui est flagrant c'est le manque d'objectif commun et de travail collaboratif entre les personnes. Du coup, l'équipe n'ayant pas de ciment, les relations sont difficiles à créer (ou à maintenir) même avec des rencontres régulières

Nous allons désormais voir comment la construction de notre typologie (section 1) et ces deux études de cas (section 2 et 3), nous ont permis d'affiner nos choix de terrains et de type d'Équipes À distance que nous souhaitions étudier en détail.

Section 4 : Conclusions et affinement de la problématique

Compte tenu de la littérature et des questions issues de la littérature, les apports de ces mini-cas sont de nature à la fois théorique et méthodologique. D'un point de vue théorique, cela nous a permis d'approfondir notre compréhension de notre objet de recherche en nous confrontant à des situations extrêmes et/ou atypiques d'EAD. D'un point de vue méthodologique, cela nous a permis de construire une première version de notre guide d'entretien.

La réalisation de ces deux études nous a permis d'éliminer des situations d'EAD et de choisir les terrains les mieux adaptés à nos interrogations. Nous savions pertinemment que dans le cadre de notre thèse nous ne pouvons pas étudier tous les types d'EAD présentés dans la typologie.

Choix des entreprises et des équipes

L'étude la littérature et la réalisation de ces mini-cas nous ont donc amenés à cibler notre recherche sur un type d'EAD particulier de la typologie établie.

Nous choisissons donc tout d'abord, d'étudier des équipes mono-entreprise pour deux raisons. Premièrement, devant l'étendue de la littérature sur les entreprises en réseau et les risques possibles de confusion, nous préférons nous axer sur des équipes appartenant à une seule entreprise et clairement identifié comme correspondant à notre définition d'Équipe À Distance.

Deuxièmement, face aux nombreuses difficultés d'accès au terrain que nous avons rencontrées, le choix d'équipe mono-entreprise semblait poser moins de réticences de la part des entreprises.

Nous choisissons ensuite, des entreprises du secteur des hautes technologies, car nous émettons l'hypothèse que ces entreprises sont plus à même d'être à la pointe des TIC, et d'être familières avec leur utilisation. Les entreprises de ce secteur sont majoritairement internationales, ce qui nous intéresse également pour notre recherche, puisque cela introduit la question des grandes distances géographiques.

Les deux premières entreprises, *Computer*⁸⁶ et *Electronic*⁸⁷, se situent dans le même secteur d'activité – celui des hautes technologies – et disposent toutes les deux de positions fortes sur ce marché. Ce sont deux entreprises mondialement connues qui doivent faire face depuis quelques années à une situation économique "tendue". La compétition porte à la fois sur l'innovation et sur les prix. Ces deux entreprises se sont lancées dans une politique de réduction des coûts. Elles pourront donc être comparées sans problèmes méthodologiques particuliers.

⁸⁶ A la demande de l'entreprise qui souhaite garder l'anonymat, nous avons modifié le nom de celle-ci. Cette étude s'est faite avec l'accord informel et l'aide du manager mais sans validation de l'organisation.

⁸⁷ De la même façon, l'entreprise que nous avons rebaptisée *Electronic* ne tenait pas à ce que son nom apparaisse. Nous nous sommes engagés par la signature d'un contrat de confidentialité.

Les différences qui pourront apparaître entre ces deux entreprises concerneront des aspects sociaux et non pas des aspects conjoncturels ou structurels.

La troisième entreprise *Aero*⁸⁸ est aussi implantée mondialement, elle est présente sur le secteur de l'aéronautique. Sa notoriété est également très élevée et sa clientèle mondiale.

Si son secteur diffère peu des deux premières entreprises, *Computer* et *Electronic*, *Aero* possède la même culture d'ingénieur et la même connaissance des technologies de pointe.

Le service étudié au sein d'*Aero* étant celui du service informatique, on peut rapprocher ces trois monographies autour d'un dénominateur commun qui est celui de la maîtrise et de l'accès aux technologies de pointe de l'informatique.

Nous choisissons enfin des équipes dont l'activité est orientée vers la conception, de la production ou de la vente de service lié à des produits des hautes technologies. L'activité des équipes possède un fort contenu technologique.

Devant le débat soulevé dans la première partie théorique, nous décidons d'étudier à la fois des équipes permanentes et des équipes temporaires, afin d'apporter des éléments sur la question de l'importance ou non de la durée des équipes.

La figure ci-dessus reprend les six équipes étudiées et les positionne dans notre typologie des situations d'Équipe À Distance.

Figure 9 : Positionnement des études de cas dans la typologie

	Permanente										
	Dist Géo Faible				Dist Géo Forte				Dist Géo		
	0	D _N	D _P	D _{NP}	0	D _N	D _P	D _{NP}	0	D _N	
Mono-entreprise	<i>Computer 2</i> <i>Aero 2</i>			<i>Aero 1</i>			<i>Computer 1</i>			<i>Aero2</i>	

Problématique

⁸⁸ Le manager rencontré initialement pour l'étude de cas de l'entreprise *Aero*, nous a également demandé de masquer les noms.

« Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question.

S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. »

(Bachelard, 1996)⁸⁹

A l'issue de cette phase exploratoire de notre recherche, nous pouvons poser un certain nombre de questions de recherche sur les Équipes À Distance. Suite au repérage effectué, quatre thématiques se distinguent. Nous aborderons successivement la nature du travail, le travail en groupe, la communication et le management de ces équipes.

Premièrement, nous avons vu dans cette première partie théorique, l'importance et l'influence de l'activité de l'équipe sur son fonctionnement et ses relations internes.

Nous nous interrogeons donc sur l'influence de la complexité du travail à réaliser dans le fonctionnement des EAD. Cette dimension est-elle aussi essentielle que pour les équipes traditionnelles ? Comment influent la complexité et la nature de la tâche de l'équipe sur la répartition de l'information, sur la coopération au sein de l'équipe, sur les relations interpersonnelles ?

Deuxièmement, au cœur de notre recherche, et donc de notre problématique se trouve la notion de travail en équipe, et son fonctionnement à distance. Comment les EAD fonctionnent-elles ?

Une des particularités la plus visible des EAD est leur mode de communication. Cette communication à distance est-elle suffisante pour créer des liens au sein de l'équipe ? Les notions de coordination et de coopération, souvent associées à la notion d'équipe, sont-elles présentes dans les EAD ? Si oui, sont-elles différentes ?

⁸⁹ Bachelard G. (1996). *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin, 1ère Ed. 1938

Troisièmement, en termes de management, quels impacts ont ces nouvelles équipes ? Le travail en EAD est-il pris en compte dans les aspects RH ? En quoi la distance modifie-t-elle le management ?

Finalement, les EAD sont-elles des structures établies utilisant les TIC, stables dans les organisations, ou des structures temporaires (soit liées à des projets soit à des phases de transition dans les entreprises) ?

Ce chapitre conclut notre partie sur nos positionnements épistémologiques et méthodologiques

Notre étude exploratoire nous a tout d'abord permis de construire une typologie des situations d'EAD. Cette typologie correspond à un premier résultat de repérage concret de notre recherche dans notre volonté d'apporter de la compréhension sur le sujet des EAD.

Ensuite, cette étude exploratoire, dans la phase de réalisation de nos premières études de cas, nous a servi à préciser nos choix méthodologiques concernant nos terrains et à affiner notre problématique et nos questions de recherche.

Troisième partie : SIX SITUATIONS D'ÉQUIPE À DISTANCE

Une présentation de l'entreprise et du contexte de l'étude sert d'introduction à chacune des monographies.

Nous présentons ensuite de manière identique les deux équipes rencontrées dans chaque entreprise (sections 1 et 2).

Nous commençons par le contexte, la construction et la composition des équipes. Une première partie présente les TIC et leur utilisation au sein de ces équipes ainsi que des éléments sur le processus de communication. Dans une deuxième partie, nous nous intéressons au fonctionnement de ces équipes. Une troisième partie met en avant les spécificités du travail à distance dans le contexte des équipes. Dans la quatrième partie, nous portons notre attention sur les relations interpersonnelles au sein de ces équipes. Nous présentons dans la cinquième partie, le bilan des personnes interrogées sur la question des Équipes À Distance.

Pour certaines équipes, nous avons pu obtenir des informations sur les pratiques de ressources humaines que nous mentionnons, le cas échéant, dans une sixième partie.

Les deux équipes étant présentées, nous menons une analyse comparative de ces deux équipes qui débouche sur des pistes de réflexion (section 3).

Chapitre 7 : L'ENTREPRISE *COMPUTER*

Cette première étude de cas concerne une entreprise internationale dans le secteur des hautes technologies ayant mis en place des Équipes À Distance depuis plusieurs années.

Nous nous proposons de donner quelques éléments de présentation de l'entreprise *Computer* et surtout de l'organisation des deux équipes que nous avons étudiées dans cette entreprise.

Nous reprecisons ici que notre objet de recherche concerne les équipes de travail, nous ne nous sommes donc pas attardés sur les éléments historiques ou stratégiques de l'entreprise. Les éléments que nous présentons en introduction de ce cas permettent de situer l'entreprise dans un secteur et un contexte économique particulier et d'avoir des précisions sur sa stratégie internationale. Ces éclairages suffisent à la compréhension de l'étude de cas par le lecteur⁹⁰.

Nous aborderons, ensuite, de manière détaillée, les analyses du fonctionnement des deux équipes rencontrées (sections 1 et 2).

Dans les deux cas traités, nous utilisons la même grille de lecture présentée précédemment. Nous passerons donc en revue les modes de communication au sein de l'équipe, son mode de fonctionnement, les spécificités de l'équipe, les relations interpersonnelles et enfin les aspects liés aux ressources humaines de l'entreprise (quand nous avons pu avoir accès à ces informations).

Nous concluons ce chapitre avec une analyse comparative des deux équipes qui nous donnera quelques pistes de réflexion pour notre recherche.

Présentation de l'entreprise *Computer* et du contexte de l'étude

L'entreprise *Computer* est une entreprise leader dans le secteur des hautes technologies.

C'est un marché qui connaît depuis toujours des mutations technologiques profondes et qui, ces dernières années, est devenu un secteur hautement concurrentiel et mouvant avec l'arrivée des pays asiatiques dans la compétition.

L'entreprise *Computer* a toujours affiché sa volonté de devenir le numéro un mondial de l'informatique, et multiplie les fusions pour y arriver. La stratégie d'innovation est depuis toujours centrale dans le positionnement de *Computer* sur le marché des hautes technologies.

Américaine à l'origine, l'entreprise *Computer* a aujourd'hui réalisé une implantation mondiale. On peut noter que depuis quelques années la zone asiatique prend de plus en plus d'importance pour la fourniture des composants électroniques (puces, semi-conducteurs etc...) mais également comme nouveau marché potentiel.

Il est important de préciser ici le contexte économique de l'entreprise. Lors de la réalisation de nos entretiens, l'entreprise était en période de plan social, mais le licenciement des personnes n'était pas encore annoncé. Nous avons donc pu noter un grand stress du personnel face à l'incertitude sur leur avenir.

⁹⁰ Nous n'avons pas obtenu l'autorisation de l'entreprise d'utiliser son nom. Le fait de développer de manière plus importante les données économiques, historiques ou stratégiques, reviendrait à rompre notre accord d'anonymat.

Nous avons rencontré les membres de deux équipes de cette entreprise principalement à Grenoble. Les autres membres des Équipes À Distance sont localisés en Allemagne, en Belgique ou à Singapour.

Section 1 : L'équipe de maintenance informatique⁹¹ : un passage en Équipe À Distance au forceps

Cette équipe gère une activité de support et d'administration pour des systèmes informatiques fournis par *Computer*.

Dans cette équipe, plusieurs personnes sont des sous-traitants de *Computer*. Dans le contexte de réorganisation de l'entreprise, leur situation est encore plus incertaine.

De plus, cette équipe de maintenance travaille sur une technologie informatique qui doit prendre fin en 2006. La reconversion des personnes travaillant sur cette technologie pose de nombreuses questions car ces personnes ont en moyenne 45 ans et ont un savoir-faire très spécialisé sur cette technologie.

Le manque de point de vue des personnes situées dans d'autres sites que celui de Grenoble, aurait pu affaiblir notre démarche expérimentale, mais comme par la suite, nous n'avons plus eu du tout la possibilité d'interroger les personnes de cette équipe, les témoignages recueillis

⁹¹ Pour une présentation plus détaillée de cette équipe et notamment de la répartition des membres de l'équipe se référer aux annexes 3 et 4.

peuvent s'entendre de manière très instructive. Le climat de l'entreprise⁹² était fortement marqué par des événements de restructuration, et notre enquête a été interrompue comme nous l'avons expliqué dans la partie méthodologique.

Nous avons interrogé au total six personnes travaillant dans cette équipe. En plus, du manager de l'équipe, nous avons rencontré des personnes travaillant dans la partie support et dans la partie administration.

- Historique

Auparavant, jusque dans les années 1990, l'organisation de *Computer* se faisait par pays : il y avait un service informatique et un directeur informatique dans chaque pays. Chacun de ces services gérait l'ensemble des activités autour des technologies de l'information : la téléphonie, le réseau, le serveur, les ordinateurs...

Ensuite, pour des raisons d'optimisation (essentiellement des coûts), et de standardisation à l'intérieur de la compagnie, *Computer* s'est regroupé à un niveau européen. L'approche consistait à garder des « responsables pays » tout en mettant en commun certaines activités, comme le développement de nouveaux services.

⁹² Notre étude de cas a du être interrompue, à la demande du manager, à cause du contexte tendu et difficile que traversait l'entreprise (réorganisation, fusion et plan social).

Enfin, *Computer* a accentué ce mouvement de regroupement en donnant aux managers des responsabilités plus ciblées (en général, sur une technologie) mais avec une dimension européenne.

En plus de ce mouvement d'eupéanisation, l'équipe du service support est passée d'une conception technique de leur activité à une conception de service pour des clients.

Le manager doit veiller à ce que cette notion de service soit bien intégrée dans les mentalités. Il doit sans cesse rappeler l'importance de la communication dans la prise en charge des clients.

Ce changement de conception de l'activité de support informatique n'est pas sans intérêt pour comprendre certaines réticences des membres de l'équipe pour prendre des appels de clients étrangers. Désormais, les appels sont centralisés. Du coup, les clients ne peuvent pas s'adresser à un interlocuteur unique et privilégié. Les personnes interrogées se demandent comment créer des relations avec des nouveaux clients étrangers dans ces conditions.

- Composition de l'équipe

Le manager de l'équipe⁹³ travaille avec l'aide de chefs d'équipe⁹⁴ qui sont responsables de processus spécifiques. L'activité de l'équipe se répartit entre d'une part, la partie support et d'autre part, la partie gestion de projet et implémentation.

- Partie support - administration

Il y a un service standard vendu aux utilisateurs qui est la gestion des serveurs au jour le jour.

⁹³ Aussi appelé "team manager" dans le langage courant de *Computer*. Par la suite, nous avons volontairement laissé le langage de l'entreprise qui utilise un grand nombre d'expressions anglaises dans les verbatim. Par contre, dans notre analyse, nous utiliserons les mots français correspondants. Nous traduirons les expressions utilisées dans les citations en note de bas de page. Cette remarque est valable pour nos trois monographies.

⁹⁴ "Team leaders" dans le jargon de l'entreprise.

Cette gestion quotidienne des machines des clients consiste à faire de l'administration, des changements et essentiellement du support. Cette activité regroupe la partie la plus importante de l'équipe (les trois quarts de l'effectif), soit 26 personnes.

- Partie gestion de projet-implémentation

L'autre partie de l'équipe s'occupe de l'évolution des machines en fonction des besoins des clients. Ils transforment le système en prévision des changements de technologie. Ils s'occupent aussi, mais de façon beaucoup plus réduite, de l'implémentation pour les nouveaux clients extérieurs. Pour cela, ils doivent comprendre ce qui se passe chez le client afin d'opérer les changements à distance.

L'équipe se compose de 23 personnes *Computer* et de 13 sous-traitants. La répartition de l'équipe est homogène entre les trois sites de Grenoble, de Bruxelles et de Boblingen en Allemagne : soit environ une dizaine de personnes par site. Par contre, au niveau des personnels permanents de *Computer*, ils sont localisés principalement sur les sites de Boblingen en Allemagne et de Grenoble en France. Les personnes en Belgique sont pour une majorité des sous-traitants.

- Description de l'organisation de l'équipe

Suite à la réorganisation de *Computer*, les managers sont devenus responsables d'une technologie au niveau européen. Il y a donc eu une réorganisation des services informatiques des différents sites, avec une segmentation par fonction : engineering, livraison de service standard, une première ligne⁹⁵ (qui traite tous les appels reçus) et une deuxième ligne qui travaille sur des projets et seconde la première ligne en cas de surcharge ou de problèmes spécifiques.

⁹⁵ Aussi appelé "front line" dans le langage de l'entreprise.

Cette transformation ne s'est pas faite sans mal, comme nous le confie le manager de l'équipe. Elle s'est accompagnée d'un changement des responsables et des managers. De plus, dans ce contexte de transformation, l'équipe a appris parallèlement qu'une des technologies va être arrêtée.

Cet arrêt implique pour les personnes travaillant sur la technologie X un changement radical de leur activité⁹⁶.

« On a fait ça au forceps. On est parti d'une équipe locale, qui a été répartie sur différents managers à distance. Ce n'est déjà pas facile d'être bien avec son manager, quand on en change, on met du temps pour s'y habituer. Quand c'est fait, on vous annonce que le sujet sur lequel vous travaillez va disparaître. Les gens se demandent ce qu'ils font, il faut préparer l'avenir. » Monsieur J.C.⁹⁷

Comme nous le verrons également par la suite, la période de cette réorganisation est marquée par le contexte difficile que traverse l'entreprise. Les budgets sont gelés et les possibilités de déplacements extrêmement réduites. Ainsi, c'est lors d'une réunion téléphonique que les membres de l'équipe font connaissance avec leur nouveau responsable.

« Ils nous l'ont présenté via des réunions⁹⁸. C'était des réunions de temps en temps pour nous informer sur le devenir, mais on ne connaissait pas notre nouveau chef. C'était notre team leader qui faisait fonction de chef. Notre vrai chef, il était ailleurs, donc il n'avait pas trop le temps de nous expliquer [les changements]. » Monsieur A.F.

Au lancement de la technologie X, les services aux clients étaient délivrés de trois sites principaux : le site de Grenoble, de Bruxelles et de Boblingen. Chacun des trois sites avait ses processus, ses façons de faire, ses outils, ses modes de communication avec les clients.

Chacun des sites s'occupait de ses clients qui, en général, étaient situés dans le même pays. La communication se faisait donc dans la langue usuelle respective. Avec le temps, des relations se sont établies entre les personnes du support et leurs clients.

⁹⁶ De plus, dans le contexte incertain de l'entreprise HP à cette époque, cet arrêt de technologies est vécu par les individus comme une menace directe de leur poste.

Notons que la Belgique représentait une exception. De par sa situation géographique, peut-être son bilinguisme, les néerlandophones parlant souvent très bien anglais, le site de Bruxelles a toujours été plus international. La Belgique s'occupe des clients du Benelux et de Grande Bretagne.

Dans cette nouvelle organisation européenne de l'équipe, les processus et les méthodes de travail des trois sites ont été transformés. Le travail est passé à un niveau européen, c'est-à-dire que les personnes de l'équipe support doivent désormais prendre en charge des clients sur toute l'Europe.

Dorénavant, le système est devenu complètement automatisé et impersonnel, puisque toutes les personnes du support doivent prendre les appels dans l'ordre indiqué⁹⁹, quel que soit le pays d'origine de l'appel. Toutes les communications se font donc en anglais, et les clients ont des interlocuteurs différents à chaque appel. Le suivi d'un même client par une personne du support est devenu impossible.

Tout changement est difficile à vivre dans les organisations, mais celui-ci concerne l'organisation du travail, et touche directement à la représentation que les individus ont de leur fonction. En supprimant la création de relations avec des clients réguliers, les personnes craignent de voir un certain laisser-aller apparaître.

« On est beaucoup moins concerné quand le système¹⁰⁰ n'est pas sur le site. Quand il y a un problème, on en voit moins l'impact. Donc quand il y a eu l'ouverture, la première chose qu'on a vue c'est que les gens se sentaient beaucoup moins responsables des problèmes qu'il peut y avoir. » Monsieur P.F.

Les objectifs annoncés de cette organisation européenne du service support sont triples.

⁹⁷ L'annexe 3 présente l'échantillon et donne des informations sur les répondants.

⁹⁸ Ces réunions se sont déroulées par téléphone.

⁹⁹ Les appels sont classés en fonction de leur criticité, évaluée par les clients et par la personne qui centralise les appels. Les appels les plus critiques doivent être traités le plus rapidement possible.

¹⁰⁰ Il parle du système informatique dont l'équipe assure le support et l'administration.

Tout d'abord, il s'agit de répondre plus rapidement aux appels en disposant d'une équipe de première ligne plus importante. Ensuite, cela doit permettre de répondre à des demandes sur des plages horaires étendues, en jouant sur le léger décalage horaire entre les sites, et surtout avoir une réponse au quotidien, week-end et jours fériés inclus. Enfin, en regroupant ainsi toutes les personnes, le service de support peut répondre à des problèmes pointus plus facilement en utilisant les compétences et les connaissances disponibles sur les autres sites.

« Au tout début, chacun prenait les calls¹⁰¹ propres à leur pays. Ça a commencé à se faire quand il y a eu les vacances ou les jours fériés. On était obligé de prendre les appels. » Monsieur A.F.

Mais le changement d'organisation du travail est important pour les personnes de l'équipe. Passer d'une gestion d'un portefeuille de clientèle fixe, de la même nationalité, à une gestion complètement aléatoire, de clients inconnus et dans une langue étrangère, représente un réel bouleversement.

Au début de l'organisation européenne de l'équipe, les personnes avaient tendance à rechercher la facilité et à continuer de travailler comme avant, c'est-à-dire avec leur clientèle habituelle. Comme tout le monde préférerait s'occuper des clients de son pays, cela ne posait pas de problème particulier dans le fonctionnement de l'équipe.

Pour contrer ces réticences, le manager de l'équipe a dû imposer dans les objectifs annuels des personnes un pourcentage d'appels à prendre sur les autres pays. Ceci a eu deux effets sur les comportements de l'équipe. Tout d'abord, la suppression du tri systématique des appels venant de l'étranger. La pratique de prendre les appels quelle que soit leur origine est progressivement apparue.

Ensuite, cela a permis, par la force des choses, de créer des liens entre les membres de l'équipe sur les différents sites. Les personnes confrontées à des clients étrangers qu'elles ne

¹⁰¹ Calls : les appels. Nous avons délibérément laissé dans les verbatims les termes anglo-saxons qui représente le langage de l'entreprise. Par contre, pour plus de fluidité, nous utiliserons dans notre analyse les termes français correspondants.

connaissaient pas, se sont tournées vers les anciens interlocuteurs nationaux pour avoir des renseignements sur les clients ou pour avoir de l'aide dans certaines situations.

« Au début, ils sont restés à un niveau local. A un moment donné, on leur dit que 'l'objectif est de faire la moitié des appels en local, mais l'autre [moitié] il faut que tu les prennes sur les autres pays'. Petit à petit, les gens vont prendre confiance et vont devoir aussi appeler les autres, car ils ne seront pas forcément à l'aise avec d'autres environnements.» Monsieur J.C.

Il a fallu en fait deux ans et la fixation d'objectifs de façon formelle, pour que les individus changent leur habitude de travail et franchissent leurs réticences à traiter des appels provenant des autres pays en anglais.

Après cette présentation de l'équipe et du contexte général de ses préoccupations professionnelles, abordons maintenant les éléments spécifiques de la grille d'analyse des EAD.

Nous évoquerons successivement le thème de la communication au sein de cette équipe (1), son mode d'organisation (2), les spécificités du travail en EAD relatives à cette situation d'équipe (3), la question des relations interpersonnelles (4), et enfin un bilan des membres de l'équipe sur le travail en EAD (5), ainsi que quelques éléments sur la pratique de l'évaluation (6). Nous concluons sur une synthèse des points les plus intéressants de cette analyse (7).

1. TIC et processus de communication

Dans cette partie, nous présenterons les technologies employées au sein de l'équipe et l'usage qui en est fait.

1.1. Les technologies utilisées dans l'équipe

Les deux technologies les plus utilisées au sein de l'équipe sont le téléphone et le mail¹⁰².

1.1.1. Le courriel

Le mail est l'outil incontournable de cette équipe, où tout échange se fait par mail, y compris entre les personnes d'un même site voire d'un même bureau. Cela a deux effets notables. Tout d'abord, une surcharge importante des messageries. Ensuite, un sentiment de frustration pour les personnes qui sont à côté et avec qui la communication pourrait être directe.

« Mon chef est à 5 mètres de moi au lieu de me dire «est-ce que tu seras là demain ? », il m'envoie un mail. C'est comme ça. Eux, ils considèrent ça comme du professionnalisme, nous on est un peu frustrés sur la chose. Il est à côté de nous et il nous envoie des mails. » Monsieur J.E.

Cette utilisation massive du mail semble se justifier par une volonté de se protéger, en conservant une trace des échanges pour ne pas être remis en cause en cas de problème. Cela pourrait venir d'un manque de confiance envers les collègues des autres sites.

« C'est flagrant avec l'outil de messagerie, vous avez plus tendance à garder une trace de tout ce que vous faites. C'est une forme de travail qui s'est instaurée avec le temps et tout le monde fait ça. Pour se protéger. Avant, c'était verbal maintenant, c'est des traces écrites de partout. » Monsieur J.E.

¹⁰² L'annexe 4 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur la fréquence et l'utilisation des technologies.

Néanmoins, la prédominance du mail s'explique aussi par les avantages que confère cette technologie, comme la facilité de cette forme de communication, ou encore la possibilité de garder une mémoire de son travail.

Pour autant, la moitié des répondants reconnaît que dans certaines situations, le téléphone est un outil beaucoup plus rapide pour résoudre les problèmes.

« C'est vrai que le mail c'est plus efficace sur le plan technique, pas sur le plan relationnel. On a l'impression qu'il y a une certaine intimité ou familiarité entre les personnes, mais c'est virtuel. Ça sert à stocker des données techniques importantes. Mais sur le plan humain c'est zéro. » Monsieur P.F.

1.1.2. Le téléphone

Au début de la réorganisation, le manager de l'équipe a essayé d'instaurer un système de communications téléphoniques régulier avec les personnes des sites éloignés. Ces communications régulières devaient faciliter l'installation d'une relation, permettre de garder le contact avec les personnes et de suivre leur activité.

Après une première phase où tous les appels émanaient de son initiative, il a expliqué aux gens qu'il serait toujours disponible pour parler avec eux mais que désormais c'était à eux de l'appeler en cas de problème ou pour lui donner des nouvelles. Ce passage de relais ne s'est pas effectué et peu de gens l'appellent. Encore une fois, les personnes les plus réticentes sont celles qui ont eu du mal à s'adapter au changement, à cette nouvelle façon de travailler en multi-sites.

« Le constat est qu'aujourd'hui les processus fonctionnent, mais les gens ne m'appellent pas. Les gens en Allemagne ne m'appellent pas alors qu'en Belgique ils me téléphonent au moins une fois par mois.» Monsieur J.C.

C'est une situation qui désole le responsable de l'équipe mais qui est plus ou moins acceptée par les autres personnes.

« Téléphoner aux gens toutes les semaines je ne le fais plus... c'est un échec. Mais des fois, je rencontre les gens et eux le vivent bien c'est moi qui le prends mal. Il y a d'autres situations où je me dis que ce n'est pas grave et où les gens eux voudraient plus de communication. Mais ça, ils le disent quand je vais sur place.» Monsieur J.C.

La préférence entre le mail et le téléphone se fait en fonction de l'urgence des questions. Quand il faut une réponse rapide ou des précisions, le téléphone est préféré au mail.

« Le téléphone, on l'utilise souvent mais c'est vraiment pour une question simple, dont la réponse va être oui ou non, où on ne va pas rentrer dans les détails. Si la personne n'est pas là, le mail devient à ce titre-là inefficace. Pour moi le contact visuel, s'il n'a pas été fait au moins une fois, ça m'embête un peu de téléphoner.» Monsieur J.E.

Comme l'exprime Monsieur J.E., la réticence à utiliser le téléphone quand les personnes ne se connaissent pas physiquement revient souvent dans les discours.

1.1.3. Les conférences téléphoniques

Elles sont peu utilisées dans cette équipe, du fait de la lourdeur de l'installation et de la préparation de ces réunions. De plus, cet outil entraîne une lenteur et un certain immobilisme s'il est utilisé par un groupe trop large.

« Quand j'ai pris cette responsabilité, la première chose que j'ai fait c'était une conférence téléphonique à 28 personnes, je vais vous dire ce qui c'est passé : j'ai eu l'impression d'être tout seul au téléphone. » Monsieur J.C.

Les annonces générales à l'ensemble des trente personnes de l'équipe se fait désormais plutôt par écrit.

1.1.4. Messagerie instantanée

Une variante de la messagerie, en terme de communication écrite, est la messagerie instantanée, tel Instant Messenger, qui est de plus en plus utilisée pour les communications inter-sites. Cet outil permet de savoir quelles personnes sont présentes et d'avoir des communications synchrones avec elles. Cela évite d'envoyer un mail sans savoir quand il sera lu et quand on aura une réponse.

1.1.5. Site Internet

L'équipe dispose également d'un site sur le web de l'entreprise où l'ensemble des personnes est regroupé avec leurs compétences et leurs coordonnées. Ceci afin de faciliter le repérage des contacts.

1.2. Efficacité de la communication

Dans cette partie sur l'utilisation des TIC, nous allons aborder des thèmes comme les malentendus induits par l'usage des TIC ou encore les capacités nécessaires pour qu'une telle communication médiatisée soit efficace.

1.2.1. Compréhension – malentendus

Les personnes ont conscience que dans des situations de blocage le mail n'est pas l'outil le mieux adapté, du fait de sa lenteur par rapport à une communication orale directe. De plus la communication écrite peut amener des malentendus qui ne seront pas levés.

Mais, franchir le cap et décrocher le téléphone pour s'expliquer avec une personne sur un autre site, que l'on n'a jamais vue, et ce dans une langue étrangère, demande un certain nombre d'efforts.

« Tu utilises le mail pour avoir des preuves euh...des traces... et à côté de ça tu sais pertinemment que si tu prends le téléphone ça va débloquer la situation ou détendre les rapports. J'en suis convaincu car ça arrive souvent.» Monsieur J.E.

1.2.2. Capacité ou compétence à communiquer

On voit bien que pour l'ensemble des personnes interrogées, la communication est plus facile, plus naturelle s'ils se connaissent déjà ou se sont déjà rencontrés physiquement.

« On les appelle parce qu'on a déjà eu un contact visuel, parce qu'on a fait une bouffe au restau ensemble. Forcément, les liens sont plus forts. Pas dans le sens amitié, mais on est moins gêné de les appeler. J'ai un cas sur un problème récurrent pour un serveur, je n'appelais pas parce que la personne je ne l'avais jamais vue et je préférais par souci professionnel lui envoyer un mail.» Monsieur J.E.

Ce qui explique que les échanges sont plus nombreux entre les personnes d'un même site ou entre les personnes d'un même pays. Les échanges s'amenuisent en fonction de la distance. De la même façon, les habitudes de travail font que les personnes ont des interlocuteurs privilégiés sur les sites et ont tendance à ne communiquer qu'avec eux.

« D'ailleurs, ce qu'on a tendance à faire c'est passer par une personne qui est sur place ou qui est à côté de nous. On a des personnes qui travaillent avec nous et qui sont à 3 km d'ici. Plutôt que de les appeler, on passe par une personne ici. On a tendance à aller vers une personne physiquement à côté plutôt que d'appeler une personne à distance. » Monsieur B.T.

2. Fonctionnement de l'Équipe À Distance

Nous abordons dans cette partie différents processus caractéristiques du travail en équipe : l'organisation de l'équipe, les règles et valeurs instaurées, le processus de coopération, et enfin, l'existence de conflits au sein de l'équipe et leur résolution.

2.1. Organisation et coordination

Au départ, suite à la réorganisation de l'équipe, des réunions téléphoniques ont été organisées régulièrement entre les différents sites pour faire des points d'avancement.

« Au départ, il y avait des phone conference¹⁰³ pour tout. Il n'y a pas eu de réunion inter-sites, car il y a eu des restrictions budgétaires donc il fallait éviter de se déplacer. » Monsieur A.F.

En outre, au début, des réunions par équipe fonction étaient organisées pour coordonner les différents pays, pour voir l'avancement et repérer les dysfonctionnements éventuels.

« On avait mis un système de phone conference tous les matins à 9H. Chaque équipe faisait un point de la veille et de la journée en cours. Petit à petit, on s'est aperçu que ça avait pris, que le standard avait réussi à se mettre en place et que c'était une perte de temps. Donc, on s'est dit qu'on ferait ces appels que si on constatait des problèmes. » Monsieur B.T.

En ce qui concerne la coordination par le manager de l'équipe, deux phases sont à noter. Au départ, le manager prenait le temps de contacter chaque personne, de façon hebdomadaire, pour prendre des nouvelles et être au courant de l'activité des personnes.

Cette période de sensibilisation passée, le manager a transmis à chacun la responsabilité de l'appeler pour le tenir au courant de leur travail ou en cas de problème. Mais, les personnes ne

¹⁰³ Phone conference : conférence téléphonique

sont pas arrivées à acquérir le réflexe de téléphoner pour communiquer avec leur manager qui se trouve à distance.

« Au début, pour les gens localisés en Allemagne, je leur téléphonais à chacun, une fois tous les 15 jours. C'est très lourd à gérer. Donc, j'ai espacé les appels en leur demandant de m'appeler. Le constat, c'est que les gens ne m'appellent pas.»
Monsieur J.C.

Il reste des réunions par sites, environ tous les quinze jours, où différents thèmes sont abordés. Les animateurs de ces réunions sont les membres de l'équipe qui se partagent tour à tour cette responsabilité. Les animateurs des réunions sur les trois sites se concertent avant et après pour préparer un ordre du jour commun et ensuite, s'échanger les comptes rendus de réunion.

« Je suis présent à toutes les réunions en France, et quand je voyage j'y suis présent de l'étranger. On voit un peu toujours les mêmes choses. En Allemagne, les gens reçoivent, ils peuvent rester trois heures sur leurs chaises mais ne disent rien. En France, c'est très vivant ; en Belgique, c'est moitié-moitié. » Monsieur J.C.

2.2. Règles et valeurs

Il existe un ensemble de règles techniques qui concernent le travail. L'activité de l'équipe est une activité de support pour des clients. En fonction des services à effectuer, un certain nombre d'étapes clés et de délais minimums sont à respecter.

« Les clients ont des problèmes d'une certaine urgence, on se doit de revenir vers eux et de communiquer sur l'accident dans un laps de temps de durée variable selon la criticité du problème.» Monsieur A.F.

Suite à la réorganisation des équipes, tous les appels européens sont désormais centralisés, dans un outil informatique, et les personnes des trois sites doivent traiter indifféremment ces appels dans l'ordre d'arrivée.

« Ce qui veut dire que le client en fait ne connaît pas le nom de celui qui va exécuter sa demande, ça évite les appels directs pour limiter les pertes de temps. En pratique, ça ne s'est pas fait comme ça. Il a fallu du temps pour que les gens prennent l'habitude de faire comme ça. » Monsieur B.T.

Outre l'adaptation à un nouveau système et à un nouveau mode de travail, il a fallu aussi que les personnes travaillent "réellement" en équipe et respecte la règle de traiter les appels dans l'ordre.

« Tout le monde voit les appels¹⁰⁴ et chacun prend ce qu'il veut. Il faut jouer le jeu et prendre l'appel comme il vient. Si je suis confronté à un appel qui va être plus difficile car il faut appeler un client en Allemagne, j'appelle mon collègue allemand et je lui demande s'il peut regarder ça, car c'est plus facile à régler sur place. » Monsieur A.F.

Il y a ensuite des règles, plus ou moins formelles, d'organisation du travail et d'utilisation des outils de communication, afin de s'assurer d'une bonne coordination entre les personnes. Ainsi, l'utilisation d'un outil de messagerie instantanée permet de savoir qui est présent ce jour-là, pour savoir qui pourra être contacté et sur qui les personnes peuvent s'appuyer.

« La règle n°1, c'est d'installer un messenger¹⁰⁵ qui regroupe tous les membres de l'équipe. Quand tu arrives le matin, tu vois qui est présent ou absent. Parce

¹⁰⁴ En effet, tous les appels sont centralisés et sont enregistrés dans une base de données commune à tous les sites. Quand un appel est pris en charge, il disparaît de l'écran. Les opérateurs ont la possibilité de choisir les appels (ils ne sont pas obligés de prendre le premier sur l'écran) en fonction de l'urgence du problème.

¹⁰⁵ "Messenger" : raccourci de "Internet messenger" = messagerie instantanée permettant aux utilisateurs de s'écrire de manière simultanée.

qu'envoyer un mail à une personne qui est absente, si elle n'a pas fait un auto-reply¹⁰⁶, ça sert à rien c'est du temps perdu. » Monsieur J.E.

Des règles de communication sont également établies pour que l'ensemble de l'équipe ait la totalité des messages. Les échanges ne se font pas vers une personne précise mais doivent obligatoirement être destinés à l'ensemble de l'équipe. Ceci permet d'une part, de mettre l'équipe au courant des questions ou des problèmes rencontrés ; d'autre part, c'est une façon de stocker l'ensemble des questions-réponses, créant ainsi une base de connaissances pour l'équipe.

« Quand tu as une question à poser, tu diffuses à tout le monde. Si tu es le spécialiste sur la matière, et qu'une personne envoie un mail générique, la première chose que tu penses, c'est qu'il faut répondre avant les autres. Le côté un peu vicieux c'est de se dire voilà, finalement je ne réponds pas car je suis déçu qu'il n'ait pas pensé à moi ». Monsieur J.E.

Ces règles de communication ne vont pas sans soulever certaines craintes. Comme toute installation de système de gestion de connaissances, le fait que toutes les requêtes soient écrites et stockées, peut soulever des réticences à divulguer ses connaissances comme l'exprime la moitié des personnes interrogées.

« Avant dans le domaine de l'informatique, il y avait toujours un spécialiste qui avait ces infos et qui se sentait indispensable, ou surtout qui se valorisait par rapport à ça. » Monsieur P.F.

2.3. Coopération

¹⁰⁶ "auto-reply" = réponse automatique

Dans cette équipe, dont l'activité est de fournir un support aux clients, la coopération est une règle de fonctionnement plus ou moins naturelle. Les appels sont nombreux, et il est fréquent que les personnes chargées d'y répondre¹⁰⁷ doivent faire appel aux autres pour réguler le flux.

« Les gens en première ligne doivent nous appeler quand on est d'astreinte. Ils arrivent souvent avec un ton sévère, pas cordial du tout. C'est qu'ils ne savent pas à qui ils ont à faire, ils restent très professionnels sur les termes employés. Après, par la force des choses, quand ils se souviennent bien de toi, c'est différent. » Monsieur J.E.

De la même façon, lors de problèmes particuliers ou de questions pointues, il est naturel de s'adresser aux personnes qui connaissent le mieux la technologie, quelle que soit leur situation géographique. Lors de problèmes critiques avec des clients provenant d'autres pays, les membres de l'équipe ont souvent recours aux personnes sur place qui peuvent prendre le relais en téléphonant au client et en communiquant dans la même langue.

« Pour la coopération, il y a des individus qui l'ont complètement intégrée naturellement, ils ont des collègues ailleurs qui font partie de leur équipe. Il y a des gens pour qui, il faut tout le temps faire des piqûres de rappel, qui redérivent vers leur zone de confort (les techno qu'ils connaissent, les clients avec qui ils communiquent facilement,...). » Monsieur J.C.

La majorité des personnes (6 sur 8) explique que si cette coopération existe dans l'équipe, il faut cependant noter qu'elle ne s'effectue qu'entre certaines personnes qui ont créé des liens entre elles, et non pas au sein de l'équipe de façon générale.

« Il y a des affinités qui se sont créées dans l'équipe. Je constate qu'il y a de très bonnes relations entre l'ensemble des Français et l'ensemble des Belges. Ils n'hésitent pas à s'appeler. C'est vrai que les Belges parlent français, donc ça facilite. Avec l'Allemagne, c'est beaucoup plus dur. » Monsieur J.C.

¹⁰⁷ Les personnes de la première ligne ou "front line" dont nous avons parlé précédemment (voir p. 159)

«Je sais qui va m'aider ou va m'envoyer paître si je pose une question. A force de travailler ensemble, on sait qui va répondre tout de suite. Maintenant, au lieu d'envoyer le mail à tout le monde, je l'envoie directement à ces personnes.»
Monsieur C.C.

Le processus d'échange d'informations est formalisé puisque toute demande doit être envoyée à l'ensemble de l'équipe. Ce système fonctionne bien puisque quand une demande est faite, les réponses arrivent assez rapidement.

« Quand j'ai besoin d'information, je me retourne plus vers les gens du support parce qu'ils sont à côté. On envoie à cette liste et on est tous arrosés dans l'équipe. Si un gars a un problème sur tel logiciel et demande est-ce que quelqu'un connaît ? Tout de suite, il a une réponse.» Monsieur A.F.

2.4. Conflit

Les premiers conflits ont eu lieu au moment de la réorganisation. Chaque site ayant développé ses propres méthodes de travail, la réunion des trois ne s'est pas faite sans un certain nombre d'ajustements dans les façons de faire et surtout sans certain effort de compréhension des pratiques des autres sites.

« Sur certains sujets, les méthodes de travail et l'approche client sont différentes. Les Allemands sont très process¹⁰⁸, si vous leur dites "est-ce que vous pouvez me faire ça ?" Ils vous le font et vous renvoient juste un message en disant " fait". En France, ce n'est pas pareil, les gens décrochent le téléphone et discutent. Il y a plus d'échange et à la fin, on fait un message sympa pour dire que " voilà c'est fait, et merci de dire si ça convient ou pas."» Monsieur J.C.

¹⁰⁸ "process"= processus

Cinq personnes ont abordé la question des conflits d'ordre personnel qui sont pour la plupart soit liés à des méthodes de travail différentes, soit à l'utilisation des mails pour communiquer.

« Quand un problème survient alors que j'ai averti qu'en faisant comme ça, ça allait mener à un problème, moi, je n'ai pas envie de mettre les mains dedans. Si les gens ne prennent pas en compte les remarques, je ne me sens plus concerné et je ne prendrais pas l'appel. » Monsieur A.F.

Interrogés sur la résolution et sur l'impact de ces conflits, les avis divergent. Pour certains (3 personnes), ces conflits sont plus liés au fait de communiquer par des technologies et dans une langue étrangère.

Les conflits seraient plus de mauvaises compréhensions ou des malentendus que de réelles tensions entre les personnes. Vu sous cet angle, ces conflits se résorbent d'eux-mêmes et n'ont que peu d'impact sur les relations futures, si ce n'est une plus grande précaution dans la formulation et l'utilisation des mails.

« Ça s'efface assez rapidement. Il y a des personnes qu'on connaît maintenant et on sait qu'il ne faut pas les provoquer. On ne tient pas rigueur des réponses. On travaille ensemble alors on ne va pas non plus se faire la gueule. Il n'y a pas de conflits suffisamment prononcés pour qu'on évite de se parler. » Monsieur B.T.

Pour les deux autres personnes, ces conflits peuvent perdurer, car il ne peut pas y avoir de résolution ou d'explication face à face. Le fait que tout cela se passe par mails interposés, c'est-à-dire qu'il y ait une trace écrite du conflit, donne un poids énorme et disproportionné à ces situations.

« Quand tu as des conflits avec des personnes à distance, c'est au travers des mails. Un conflit ça reste, tu ne peux pas le démonter. En plus c'est écrit, c'est fini. Tu es en conflit avec cette personne de façon indirecte. La seule chose qui peut décoincer la situation, c'est de voir la personne et de s'expliquer avec elle. » Monsieur J.E.

Le dernier type de conflit évoqué est celui des conflits liés à des questions culturelles. Ces conflits s'apparentent à une certaine forme de jalousie ou de mauvaise compréhension des situations dans les autres sites.

« Les conflits c'est plus des conflits d'ordre culturel. C'est une histoire de pouvoir. Mon chef ne peut pas avoir le même impact en Allemagne qu'en France, parce qu'en Allemagne ils sont beaucoup plus protégés qu'en France. Si on regarde les salaires, ils sont beaucoup plus payés en Allemagne qu'en France, alors qu'ils sont plus vicieux que nous. » Monsieur A.F.

3. Spécificités du travail en Équipe À Distance

Nous nous intéressons aux principales spécificités de l'équipe étudiée qui sont la présence d'un management partagé, les effets du décalage horaire et de l'existence de différences culturelles. Nous verrons aussi comment la question d'une langue commune pose des problèmes.

Nous aborderons enfin la question de l'âge et du changement, cas particulier présent dans cette équipe.

3.1. Responsabilité de management partagée

Le responsable de l'équipe est en charge (à la fois en termes administratifs et en termes d'encadrement) de toutes les personnes de l'équipe, en France et en Allemagne. Cette situation de management dans des contextes économiques et sociaux différents est délicate car le manager doit avoir une bonne connaissance du contexte, des lois et législations en vigueur dans les pays, avant de prendre des décisions administratives.

Pour l'encadrement des personnes situées dans d'autres sites que celui du manager, celui-ci peut obtenir un support du service des ressources humaines.

«Par exemple, le contexte légal : on est sensibilisé à pas mal de chose en France, mais pour l'étranger, ce n'est pas le cas. Il faut chaque fois être très vigilant et savoir ce qu'on peut faire ou pas dans certains pays. Donc, ça demande en fait une collaboration avec le service du personnel dans les différents pays.»
Monsieur J.C.

Mais, outre l'aspect administratif, les différences interviennent également dans le comportement et les réactions des personnes face aux décisions prises par le manager.

Le contexte étant différent entre les sites, toute décision doit être expliquée le plus complètement possible.

Dans certaines situations, un manager local est désigné pour prendre en charge une partie du travail administratif ou pour régler des problèmes locaux (personnels ou professionnels) qui deviennent difficiles voire impossible à gérer à distance.

« Chez Computer, quand on a des responsabilités comme ça avec plusieurs géographies, on a un host manager¹⁰⁹. C'est-à-dire un manager d'accueil dans le pays, qui lui en général connaît la culture, et qui peut s'occuper des aspects légaux. » Monsieur J.C.

3.2. Décalage horaire

Le seul décalage horaire réel entre les sites de l'équipe concerne la nouvelle zone Asie Pacifique. Ce décalage étant d'une dizaine d'heures avec Singapour, cela a nécessité de mettre en place un nouveau mode de fonctionnement pour les sites européens. Les plages horaires ont été modifiées pour qu'il puisse y avoir des plages de communication synchrone entre les sites européens et les sites d'Asie Pacifique.

Comme la prise en charge des clients de la zone Asie Pacifique est assez récente, les personnes n'ont pas encore l'habitude de travailler avec ainsi. Il a fallu instaurer des règles pour que les personnes des sites européens prennent des appels dans cette zone.

« Pour eux, prendre l'Asie Pacifique en charge, ça été terrible. Donc, il a fallu recadrer dans les processus. Il a fallu gérer aussi le fait qu'on ne soit pas dans le même créneau horaire. On a du mettre en place des créneaux étendus en Europe.» Monsieur J.C.

3.3. Différence culturelle

C'est d'ailleurs avec l'entrée de cette nouvelle zone que les différences culturelles sont les plus fortes. Par exemple, les niveaux de criticité des incidents ne sont pas estimés de la même façon par les clients de la zone Asie Pacifique.

« En fonction des clients, il n'y a pas la même vision de la criticité sur l'entreprise. En France, on est plus posé, on est mieux préparé, on sait mieux voir l'impact. Alors qu'en Asie Pacifique, les gens c'est toujours très critique, il n'y a pas de juste milieu. Alors que des fois c'est juste un problème d'impression. » Monsieur A.F.

Quatre personnes se sont exprimées sur les différences culturelles entre les Français, les Belges, les Allemands et les Anglais. Il ressort que ces différences sont surtout visibles et ressenties au niveau des méthodes de travail.

« Les Français aiment bien discuter tout ce qu'ils font. Il vaut mieux les associer à la construction du process. En Allemagne, c'est le contraire, ils aiment qu'on arrive avec un process bien ficelé. Si on arrive avec un truc vraiment ouvert, ça ne progresse pas car ils sont mal à l'aise dans ce genre de situation. En Belgique,

¹⁰⁹ "host manager" : manager local dans les sites éloignés de l'entreprise

c'est au milieu, ils aiment avoir une partie créative et avoir quelque chose d'amener. » Monsieur J.C.

Le manager nous explique que si les Allemands ont besoin de plus d'accompagnement et de relance que les autres c'est certainement dû à leur moyenne d'âge élevée. Mais, ce manque de communication peut être lié à la maîtrise individuelle de la langue et des technologies.

«En Allemagne, si je n'y retourne pas 10 fois, il n'y a rien qui avance et ils ne vont pas me dire que ça n'avance pas. En France, c'est différent parce que je suis sur place. Mais de toute façon ces gens qui demandent à être accompagné.»
Monsieur J.C.

Mais les différences culturelles semblent avoir un impact assez limité sur le fonctionnement de l'équipe dans le temps. Comme nous l'explique Monsieur J. E., une fois que les gens se connaissent mieux et ont pris l'habitude de travailler ensemble, les différences culturelles et les préjugés s'estompent.

« Par contre l'avantage du remote¹¹⁰, c'est de travailler avec des personnes de culture différente. Tu vois que les Français sont un peu plus bloqués que les autres. Quand tu parles avec des anglais, c'est le top du top, ils sont sympas, avenants, ils ont le contact facile. Après il y a des remarques que tu considères comme des jokes¹¹¹ et qui les blessent et inversement.» Monsieur J.E.

3.4. Langue

Dans une situation de travail à un niveau international, il est assez fréquent que les communications se fassent en anglais. La culture de l'entreprise *Computer* a depuis longtemps mis en avant cette nécessité de communiquer en anglais. Ainsi, toute communication écrite se doit d'être en anglais pour pouvoir être partagée rapidement avec le plus grand nombre si besoin est.

« On doit impérativement écrire en anglais, même si c'est pour demander des vacances. Tous nos mails sont en anglais. C'est vrai qu'ils nous donnent les moyens pour bien parler anglais mais on est obligé. » Monsieur J.E.

Désormais, même les communications orales doivent également se faire en anglais puisque les relations professionnelles ne se font plus uniquement sur un site ou sur un pays.

Trois des répondants nous confient que ce changement est une nouvelle étape difficile pour une partie des personnes dont le niveau d'anglais oral était faible.

« Computer est international, tout le monde doit parler anglais, mais sur le terrain il y a souvent des gens qui comprenaient l'écrit et exécutaient les demandes effectuées comme ça. Maintenant, le fait d'aller prendre le téléphone pour parler à un collègue à des centaines de km pour parler d'un cas et travailler dessus à plusieurs, c'est un peu moins facile. » Monsieur C.C.

3.5. Changement et âge

Tout changement ou adaptation dépend essentiellement des capacités propres de chaque individu, de l'ampleur du changement et de l'âge des personnes concernées. Comme nous l'avons précisé initialement cette équipe travaille sur une technologie assez ancienne, vouée à disparaître progressivement. Certains membres de l'équipe exercent leur fonction sur cette technologie depuis une vingtaine d'années. Pour ces personnes le changement de métier s'avère particulièrement délicat.

« Pour ces personnes-là, il faut savoir que tout changement est difficile à vivre. Au début pour ces gens, pour ceux qui avaient besoin de plus d'attention, on

¹¹⁰ Remote = travail à distance. Dans l'entreprise, les EAD sont désignées sous le terme de "remote team".

¹¹¹ "Jokes" = blagues

s'était débrouillé pour faire du reporting¹¹² local, avoir des managers locaux. L'accompagnement de ces personnes est d'autant plus difficile à faire.»
Monsieur J.C.

4. Relations interpersonnelles

Dans cette partie, nous aborderons des problématiques d'ordre psychosociologiques. Nous verrons donc quel est l'impact des rencontres physiques entre les membres quand elles peuvent avoir lieu. Nous apporterons également des éléments de réponse à nos interrogations sur la nature des relations au sein de ces équipes et sur le sentiment d'appartenance à une équipe.

4.1. Rencontres¹¹³

Les possibilités de déplacement ont été fortement réduites, compte tenu de la situation économique de l'entreprise. Le responsable de l'équipe avait pour habitude de se rendre régulièrement sur les autres sites européens mais cela n'est plus possible. Il a donc déjà rencontré l'ensemble des personnes de l'équipe. Mais, c'est le seul à avoir eu autant de contact avec les personnes des autres sites.

« Il m'arrive aussi de voyager, biens sûr. On est dans des restrictions budgétaires donc j'espace pas mal les voyages. Mais avant, je voyageais une fois par mois sur chaque pays. » Monsieur J.C.

Les déplacements sont de plus en plus rares, et réservés aux managers. Pourtant, les personnes interrogées éprouvent la nécessité de rencontrer leurs homologues sur les autres sites.

¹¹² "Reporting" = compte-rendu d'activité

« J'ai rencontré quelques personnes qui sont descendues mais ce ne sont pas les gens qui travaillent avec nous. Je les connais par photos sur le web. Ça manque. C'est bizarre de connaître des gens, certains on les connaît pas mal et de ne pas les voir, de ne pas les connaître physiquement, c'est étrange. » Monsieur C.C.

4.2. Impact des rencontres effectuées

Les relations entre les personnes, et les communications (écrites et orales) diffèrent énormément une fois que les personnes se sont rencontrées physiquement.

« Comme tu ne sais pas qui tu as véritablement en face, car si ça se trouve, tu t'adresses à un manager sans le savoir. Parfois on met des gens en copie et tu ne le sais pas. Alors qu'à côté de ça, tu vas manger à la cantine avec les mêmes personnes. Le fait de les avoir vues, ça détend le contexte. » Monsieur J.E.

Quand les gens se sont rencontrés, qu'ils ont passé du temps ensemble, les préjugés s'estompent et ils entrent dans un autre type de relation professionnelle, dans laquelle davantage de confiance et des échanges plus fructueux apparaissent.

« Au téléphone, je le voyais un peu pincé. Quand il est venu, il était en short, presque en tong, un tatouage et un T-shirt de moto. Comme quoi on se fait des idées fausses sur les gens. A partir du moment où je l'ai vu pour la première fois, déjà les mails sont différents. Il y a une certaine intimité qui se crée, une proximité. » Monsieur P. F.

¹¹³ L'annexe 4 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur les déplacements effectués au sein de l'équipe.

4.3. Relations informelles

Cependant, dans ce contexte de travail sur différents sites, même si les gens n'ont pas la possibilité de se rencontrer fréquemment, les habitudes de travail font que des liens se créent entre certaines personnes.

« Au bout de 6 mois, il y a quand même une certaine complicité qui s'instaure. On a un collègue qui est black, et comme on ne l'a jamais vu, on ne le savait pas. On est parti sur un délire avec des nord-américains. Et quelqu'un a répondu en disant " faites gaffe, Donald il est black". C'est bête comme ça, mais le fait de n'avoir jamais vu les personnes, tu peux faire une erreur. » Monsieur B.T.

Mais cela dépend fortement de la personnalité des individus et de leur capacité à communiquer. Pour un individu plutôt extraverti et quelqu'un de timide, les relations professionnelles ne s'envisagent pas de la même façon.

« Moi je n'ai pas de relation personnelle avec les personnes en Allemagne ou en Belgique. Au support, ils avaient plus d'échanges mais ça c'est un peu calmé parce qu'il y a eu des départs. Il y a la conjoncture actuelle qui fait que... » Monsieur D.H.

4.4. Appartenance à une équipe

Interrogées sur leur sentiment d'appartenance à une équipe, les personnes sont restées plutôt dubitatives. Chacun redéfinit son équipe à un niveau soit fonctionnel, soit local, mais cela n'englobe généralement pas l'équipe multi-sites.

Certaines visions sont strictement fonctionnelles. C'est le cas pour quatre des personnes rencontrées.

« Je vais dire par la force des choses oui, parce qu'on n'a pas le choix, on est obligé de s'appuyer sur les personnes qui gravitent autour de nous. Sur le plan technique, c'est clair. Mais je peux vous dire que sur le plan humain et relationnel non. Beaucoup moins.» Monsieur J.E.

D'autres personnes, trois répondants, ont carrément une vision locale de leur équipe.

« Si on arrive à se débrouiller en interne, on ne va pas trop demander à droite à gauche. Chaque équipe a gardé une certaine autonomie et on fait avec. Des fois, il arrive qu'on échange des mails pour rigoler mais c'est rarissime. Moi, je le ressens comme des équipes juxtaposées.» Monsieur A.F.

Si certains éprouvent ce sentiment d'appartenance à une entité. Cela reste des cas assez rares puisqu'une seule personne sur notre échantillon adhère à cette idée d'appartenance à une équipe.

« Complètement. Mon équipe je la définis avec Grenoble et la Belgique. Encore qu'en Allemagne, il y en a 1 ou 2 de sympa. Mais on n'a moins à faire à eux. Ce n'est pas la même ambiance. » Monsieur C.C.

Même le manager, qui est pourtant amené à être en relation avec tous les sites quotidiennement, ne ressent pas ce sentiment d'unité propre aux équipes.

« J'ai le sentiment de gérer une équipe qui est composée de plusieurs équipes. J'ai toujours un discours uniforme mais il faut que je repasse de façon locale pour remettre une couche.» Monsieur J.C.

5. Bilan des membres de l'équipe

Dans cette partie, nous nous attardons sur le bilan que dressent les membres de cette EAD. Les principaux thèmes cités sont les différentes difficultés ressenties par les personnes et les apports de cette expérience de travail.

Le premier constat est que cette forme de travail nécessite quelques changements dans les processus et les méthodes de travail. L'organisation doit être plus formalisée, les personnes doivent être plus autonomes puisque leur responsable n'est plus forcément à leur côté.

« Le fait est qu'il faut accepter que tout le monde ne peut pas travailler comme ça. Il faut faire la cartographie des gens qui ont le degré d'autonomie. Les autres, il faut faire du baby-sitting mais à distance c'est épuisant. Je dis oui aux équipes à distance mais qu'avec des individus qui sont capables être autonomes. »
Monsieur J.C.

Enfin, la communication est le vecteur primordial de cette forme de travail : c'est la clé de la réussite des équipes multi-sites.

« Pour mon cas, je pense qu'on arrive à faire très bien là-dedans, en se reposant sur des processus, on arrive à faire fonctionner les choses. A un moment donné, il y a des individus qui ont le déclic, avec qui on accroche et là, c'est merveilleux. Mais, les gens ne m'appellent pas, ne communiquent pas avec moi... Quelque part c'est une frustration.» Monsieur J.C.

L'adaptation à cette nouvelle façon de travailler ne se fait pas spontanément et dépend de la capacité des individus à accepter ce changement.

« Le plus de ce côté normalement c'est d'avoir des échanges de perfectionner l'anglais mais en fait comme on n'a plus trop le relationnel avec les clients, on n'a pas eu à perfectionner notre anglais. Je n'ai pas trop eu de problèmes, j'ai eu de la chance. Je vois des copains qui étaient super côtés sur des équipes support où ça a été dur pour eux parce que le superviseur allemand était borné. »
Monsieur A.F.

6. Pratique de l'évaluation

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

L'entreprise *Computer* est connue pour sa culture de management par objectif. Chaque individu a des objectifs à son niveau et une lettre de mission. Dans la fonction support, le système de management par objectifs¹¹⁴ n'est pas toujours adaptable puisque c'est un métier de service, en réaction avec les demandes des clients.

« Des fois, c'est assez implicite on n'a pas besoin de développer et des fois, selon les individus et les contextes, on définit des objectifs très précis, mesurables. Ce n'est pas au fil de l'eau même si ça y ressemble journallement. Quelqu'un qui fait du support c'est vrai qu'il va attendre ses appels. C'est du mode pompier¹¹⁵ mais les gens n'ont pas que des tâches mode pompier à faire. »
Monsieur J.C.

Les objectifs annuels sont déterminés par les responsables de l'équipe en fonction des objectifs qui lui sont attribués pour son service. En corrélation avec ces objectifs, chaque année les individus ont une évaluation de la performance et un entretien annuel avec leur responsable.

« Chez Computer, chaque personne a une évaluation de performance. Je revois avec chaque personne quels étaient les objectifs et quelle a été leur atteinte. Je n'attends pas le rendez-vous annuel. Je leur parle de leurs objectifs, dans le support ça devient vite des tâches courantes. Ce qui est difficile pour les managers, c'est l'impression que pour les individus le fait d'être une équipe ça leur passe un peu au-dessus. » Monsieur J.C.

¹¹⁴ Ce que nous retrouverons sous MBO ou "management by objectives" dans les verbatims.

¹¹⁵ Mode pompier : expression pour signifier que les personnes attendent les demandes et les appels pour intervenir.

Pour les personnes des autres sites, l'évaluation se fait de manière conjointe entre le manager de l'équipe et le manager local.

« Quand il y avait le superviseur déporté, il y a toujours un team leader par pays qui pouvait reporter directement. Le team leader intervient dans l'évaluation, il fait un point avec le superviseur avant notre entretien. Le jour où il se déplaçait, ils en discutaient. » Monsieur A.F.

7. Synthèse et conclusion du cas

Cette monographie nous présente le cas d'une équipe de support informatique qui s'est retrouvée à distance à la suite de la réorganisation de l'entreprise. Cette équipe a deux particularités. Tout d'abord l'introduction de la distance s'est fait en deux étapes (dans un premier temps au niveau européen et dans un second temps entre l'Europe et l'Asie). Ensuite, au niveau européen, outre la réorganisation destinée à réduire les coûts de fonctionnement, cette équipe a du faire face à l'annonce de la suppression d'une de ses activités, la gestion d'une technologie dont elle s'occupait jusque-là.

Le passage de cette équipe à un fonctionnement à distance, avec des collègues inconnus et dans une langue étrangère, a été très difficile pour les membres de l'équipe. Cela a changé non seulement leurs habitudes de travail mais également la nature de leur travail, les relations avec les clients. Ce changement a été d'autant plus difficile à vivre qu'une partie importante de l'équipe est constituée de personnes de 45 à 55 ans qui ont toujours travaillé sur la même technologie.

Durant cette transition, le manager a instauré des règles formelles et a consacré beaucoup de son temps pour communiquer avec chacun.

Le travail de ces personnes est pour une grande partie du temps individuel et autonome, puisque chacun gère des relations avec des clients. Les relations interpersonnelles entre les trois sites sont limitées aux périodes de surcharge d'appel ou pour des besoins précis de compétences.

La situation de l'entreprise étant difficile, seul le manager a la possibilité d'effectuer quelques déplacements et a eu l'occasion de rencontrer les personnes des autres sites. Pour le reste de l'équipe, les personnes ne se connaissent pas et ne se sont jamais rencontrées.

Cependant, par le biais du travail, à l'occasion d'échanges professionnels, certaines relations se sont créées entre des personnes de sites différents. Mais, ceci reste une exception.

Ce manque de connaissance et de liens rend les communications inter-sites difficiles. La plupart du temps les communications se font par mail, outil qui apporte un double sentiment : de sécurité (possibilité d'une communication non synchrone et écrite pouvant être réfléchi et corrigée pour les interlocuteurs éloignés ou étrangers) et de frustration par rapport aux échanges avec les collaborateurs proches.

En conclusion nous retiendrons que les personnes interrogées et le manager lui-même n'expriment pas de sentiment d'appartenance à une équipe.

Section 2 : L'équipe de reporting ¹¹⁶ : une connaissance antérieure importante mais non suffisante

La deuxième équipe travaille dans le service de contrôle de gestion.

Nous avons rencontré cinq personnes : cet échantillon propose une large variété de profil de part le type d'activité des individus (plutôt fonctionnelle ou plutôt orientée projet) ; et de part, leurs différents statuts hiérarchiques.

Les cinq personnes interrogées travaillent pour le reporting du service de maintenance de *Computer* essentiellement pour la zone européenne. Ce service de maintenance se compose de différentes équipes spécialisées dans des domaines tels que le planning, le contrôle de gestion ou encore des activités de projets.

Le travail de cette équipe se décompose donc en deux types de missions : une mission fonctionnelle, orientée autour du planning et du reporting, et une mission de projet.

- Activité fonctionnelle

L'équipe de planning et de reporting est en charge d'établir des contacts avec les différents pays européens et les équipes réparties mondialement en vue d'homogénéiser les pratiques et d'établir un suivi mondial.

Le manager Monsieur B. est basé à Paris et gère une équipe de quatre personnes à Grenoble, chacune ayant une activité spécifique. De manière parallèle, Monsieur B. collabore avec les analystes financiers dans les différents pays où l'entreprise est implantée.

- Activité projet

Dans les projets, on note deux niveaux de travail :

¹¹⁶ Une présentation plus complète de l'équipe se trouve en annexes 3 et 4.

Le niveau de l'équipe centrale¹¹⁷ qui correspond à la fois à un travail de fond (définition des orientations stratégiques, détermination des différents projets...) et à un suivi des projets¹¹⁸.

Le niveau des équipes projets qui regroupent des ressources des différents sites. Ces équipes s'attachent à déployer et à faire avancer le projet dans les différents pays concernés.

Après cette présentation de l'équipe de reporting, nous allons aborder les différents thèmes constitutifs de l'analyse du fonctionnement de cette équipe. Après avoir évoqué la communication au sein de cette équipe (1), nous préciserons son mode d'organisation (2). Les spécificités du travail en EAD propres à cette équipe seront mentionnées (3), avant d'aborder la question des relations interpersonnelles (4). Comme pour la première équipe, nous présenterons un bilan sur le travail en EAD exprimés par les personnes interrogées (5). Nous conclurons sur une synthèse des points les plus intéressants de cette analyse (6).

1. TIC et Communication

Dans cette partie, nous présenterons les technologies employées au sein de l'équipe, l'usage qui en est fait et les conséquences sur la communication entre les personnes¹¹⁹.

1.1. Les technologies utilisées dans l'équipe

¹¹⁷ Equipe centrale désignée par "core team" dans l'entreprise. Ici, cette équipe regroupe différents managers et responsables qui ont pour mission de définir les grandes orientations de l'activité. Par la suite, nous garderons l'utilisation de ce terme dans les verbatims.

¹¹⁸ En général, les membres de ces équipes sont rassemblés géographiquement, le plus possible, pour faciliter leurs échanges et leur collaboration.

¹¹⁹ L'annexe 5 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur la fréquence et l'utilisation des technologies.

Les deux technologies les plus utilisées au sein de l'équipe sont le téléphone et le mail.

Les managers peuvent avoir à traiter entre 20 et 40 mails par jour, et passer jusqu'à trois conférences téléphoniques par jour.

« Je me rends en moyenne deux jours par semaines à Grenoble. Donc, là c'est de la communication en direct, de la communication informelle. Ensuite, il y a le téléphone et beaucoup le mail. » Monsieur V.B.¹²⁰

Ensuite, les autres technologies utilisées sont les répertoires partagés. Ces répertoires, propres à chaque équipe projet, permettent d'échanger des fichiers et des informations, de mettre à disposition de tout le monde les documents, de conserver ce qui est fait par les membres de l'équipe. Ce répertoire peut être publié sur le serveur web pour être accessible de l'extérieur du projet.

1.2. Utilisations de ces technologies et conséquences sur la communication

Pour l'ensemble des personnes interrogées, le fait de communiquer essentiellement par mail ou par téléphone, au détriment d'une communication directe, réduit la communication de toutes les subtilités. La communication médiatisée est appauvrie, souvent dé-contextualisée et dépersonnalisée.

Les mails représentent la forme de communication la plus différente d'une communication directe. Le fait d'utiliser une communication écrite et asynchrone, limite les échanges et les réactions.

« Quand on demande quelque chose oralement, on peut le faire de 30 façons différentes, donc on va choisir la bonne. En remote¹²¹, c'est la même façon pour tout le monde après on ajuste le message en fonction des réponses. » Monsieur P. P.

¹²⁰ L'annexe 3 présente l'échantillon et donne des informations sur les répondants.

¹²¹ "Remote" = abréviation de "Remote Team", terme utilisé dans l'entreprise pour parler des Equipes A Distance.

Les technologies de communication, que ce soit le mail ou le téléphone, utilisées au sein de cette équipe, permettent des échanges d'informations, mais limitent fortement tous les échanges personnels.

« Cela crée une distance et dépersonnalise les interactions. Cela rend plus difficile le fait de savoir si les personnes sont réellement d'accord. Dans les réunions, cela réduit les plages d'attention, c'est un des principaux challenges pour la personne qui anime les réunions. » Monsieur K.K.¹²²

2. Fonctionnement de l'Équipe À Distance

Nous aborderons dans cette partie des éléments sur différents processus caractéristiques du travail en équipe tels que l'organisation de cette équipe, les règles et valeurs instaurées, et enfin le processus de coordination.

2.1. Organisation et coordination

L'organisation de l'équipe va varier selon que l'on considère l'activité fonctionnelle ou bien l'activité projet de l'équipe gérée par Monsieur V.B. Ces types d'activités diffèrent en termes d'objectifs, de respect des délais, par conséquent ne nécessitent pas la même organisation.

- Organisation de l'équipe fonctionnelle

¹²² Les entretiens réalisés en anglais, comme celui de Monsieur K.K., ont été traduits pour fluidifier la lecture.

Dès la prise en charge de ses fonctions de management, Monsieur V.B., conscient des difficultés inhérentes à la situation de travail sur différents sites, a mis en place un mode de fonctionnement régi par des calendriers et des étapes régulières.

« Trois heures par mois, on réunit les quatre personnes dans une salle avec un agenda fixé. Quand je suis à Grenoble, chaque mois, je fais un face to face meeting¹²³ d'une heure pour faire le point avec tout le monde. Et chaque semaine, je passe une demi-heure au téléphone pour faire aussi un point.»
Monsieur V.B.

- Organisation projet

Les projets appartiennent à des programmes - ensemble de projet plus important¹²⁴. Compte tenu de l'importance stratégique et financière de ces programmes élaborés au sein de l'entreprise, l'organisation et le déroulement des projets sont plus souples pour pouvoir s'adapter aux besoins de chaque projet.

Au début du programme, une réunion de lancement est organisée sous forme d'ateliers¹²⁵, regroupant physiquement les membres de l'équipe centrale durant un à deux jours.

« On réunit tous les stakeholders¹²⁶ (business, managériale, ceux qui ont un bénéfice à tirer...) dans une salle quelque part en Europe pour faire un workshop et avancer sur les objectifs. » Monsieur P.P.

Cette réunion de lancement permet de définir les objectifs, les ressources nécessaires et leurs rôles dans le projet, ainsi que les dates importantes et les délais à respecter.

Une fois cette phase de définition réalisée, une ou deux personnes du noyau de l'équipe vont décliner les objectifs formalisés du programme en projets.

¹²³ "face-to-face meeting" = Réunion face-à-face

¹²⁴ Cet ensemble de projet est appelé programme par l'entreprise. Les programmes définissent des orientations stratégiques pour les différents services de *Computer*. Une fois, les actions stratégiques définies, les membres des "core team" vont définir des objectifs plus précis et décliner le programme en différents projets. Ces projets seront ensuite attribués à des équipes.

¹²⁵ Le terme de "Workshops" désignant ces ateliers peut se retrouver dans les verbatims.

¹²⁶ "stakeholders" = parties prenantes

Ensuite, chaque projet est affecté à un chef de projet qui est en charge d'organiser son équipe et de suivre l'avancement de son projet.

« Je lance chacun des projets par un kick-off¹²⁷ : soit par une conférence téléphonique, d'une heure à deux heures, soit si le projet a suffisamment d'ampleur et si les gens ne se connaissent pas, on essaie de faire un workshop d'une journée en face - à - face. Mais, c'est exceptionnel. » Monsieur P.P.

2.2. Règles et valeurs

Il ressort du discours de toutes les personnes interrogées, qu'il existe un certain nombre de règles de travail implicites dans la société *Computer*. Les règles qui nous intéressent ici concernent essentiellement la communication et la coopération au sein de l'équipe.

« Chez *Computer*, c'est implicite, ça fait partie des règles de travail. C'est l'avantage qu'on a sur des petites structures. L'attente du travail en projet est implicite. Le retard est exceptionnel, à ce moment-là, c'est moi qui relance par téléphone.» Monsieur P. P.

Dans les situations de travail à distance, la réactivité des personnes est un élément capital. C'est le cas dans cette équipe d'après quatre des répondants. Les relances informelles - au hasard d'une rencontre dans un couloir - étant impossibles, toutes les demandes sont nécessairement formelles, puisque bien souvent elles sont écrites.

Du fait que les personnes sont éloignées, s'ajoute à cela la difficulté de savoir si la demande a bien été prise en compte ou non.

¹²⁷ " kick-off " = Réunion de lancement

« La réactivité, ce n'est pas forcément donner la réponse à la question tout de suite mais dire j'ai bien noté le point et je m'en occupe pour telle date. »
Madame A.L.

2.3. Coordination

La coordination est un élément important dans toute équipe, et plus encore dans les activités de projet. En effet, pour les activités de planning ou de reporting, les tâches sont plus indépendantes, la coordination se fait assez rapidement et naturellement.

« A partir du moment où on a formalisé pour les membres de l'équipe comment ils interagissent et la manière de travailler ensemble, la coordination se fait plus ou moins naturellement. » Monsieur V.B.

Pour les projets, la coordination est assurée par le chef de projet, généralement durant les réunions téléphoniques hebdomadaires qui rythment la vie du projet. Au niveau de l'équipe centrale, la coordination se fait à un niveau européen, et nécessite donc un suivi rigoureux.

« Il y a des échanges top-down¹²⁸ en permanence entre la core team¹²⁹ et les pays. On se rassemble tous autour d'une table, une fois par semaine pour faire un point d'avancement. Ces membres viennent faire un point avec moi et d'autres personnes du projet. » Monsieur P.P.

3. Spécificités du travail en Équipe À Distance

¹²⁸ Echanges "top-down" = échanges descendants

¹²⁹ "core team" = noyau dur de l'équipe

Nous nous intéressons à certaines spécificités de l'équipe étudiée comme les conséquences des communications en anglais et le problème de visibilité au sein de l'entreprise posé par le travail à distance.

3.1. Langue utilisée et communication

Une caractéristique du travail en Équipe À Distance est la présence de personnes appartenant à différents pays au sein d'une même équipe. Dans ce cas-là, les communications se font en anglais. Au sein de *Computer*, l'anglais est depuis toujours la langue officielle de l'entreprise. C'est encore plus vrai dans le cas des équipes réparties. Cette dimension ne semble pas particulièrement poser de problèmes aux personnes rencontrées.

« La langue utilisée est l'anglais. La maîtrise de l'anglais par les différents membres est assez homogène. Un peu moins en France et au Portugal, mais dans les réunions je sers de modérateur pour ceux qui ont tendance à parler trop vite. » Monsieur P.P.

Dans le cas de l'équipe de Monsieur V.B. répartie entre Paris et Grenoble, la plupart des communications se font bien sûr en français.

« Pour toutes les discussions informelles, on utilise le français, quand c'est uniquement avec les membres de l'équipe. Par contre, tout ce qui est formel est en anglais. Car à un moment ça peut-être utiliser à l'extérieur. » Monsieur V.B.

3.2. Problème de visibilité

Interrogé sur les difficultés rencontrées dans ce type de situation de travail en Équipe À Distance, un des managers nous a parlé de la question de l'évaluation.

Quand les personnes travaillent sur un projet, elles sont en relation avec beaucoup de monde, sur différents sites. Cette situation pourrait faciliter l'évaluation du travail des personnes puisque l'on peut disposer de différents retours d'information. Mais, le manager hiérarchique de la personne ne travaille pas forcément sur les mêmes projets et n'a pas nécessairement accès à ces feedbacks.

« Le responsable de la personne n'est pas au courant de ce qui se passe dans ces cercles projets. Car la personne qui est dans son équipe peut travailler sur 2, 3, 4 projets virtuels. C'est une difficulté importante de reconnecter les superviseurs sur le travail quotidien des personnes de leurs équipes, sinon c'est difficile pour eux d'apporter de la valeur, car ils ne définissent pas les objectifs de leurs équipes. » Monsieur C.B.

Dans ces situations de projets entre différents sites, beaucoup de problème d'évaluation se posent car chacun cherche à maintenir sa visibilité par rapport à son manager hiérarchique.

4. Relations interpersonnelles

De quelle nature sont les relations entre les membres de cette équipe ? Pour répondre, nous regarderons dans un premier temps les possibilités de rencontres physiques entre les personnes et les effets de ces rencontres. La nature des échanges et des communications entre les individus nous renseignera ensuite sur la présence ou non de liens informels dans l'équipe. Enfin, nous interrogerons les personnes sur leur sentiment d'appartenance à une équipe.

4.1. Rencontres

Une des particularités de cette équipe est d'être répartie entre deux sites français pour la majeure partie des personnes. Cette situation géographique privilégiée facilite grandement les déplacements et les rencontres entre les personnes¹³⁰.

« Je suis physiquement à Paris et je me rends en moyenne deux jours par semaines à Grenoble. » Monsieur V.B.

Par contre sur les projets, les rencontres entre les personnes sont beaucoup plus rares. En général, les chefs de projet appartiennent à l'équipe centrale et à ce titre, ils ont l'occasion de se rencontrer. Mais pour le reste de l'équipe, les déplacements sont très limités. Si les personnes ne se connaissent pas auparavant, ce n'est pas parce qu'elles partagent un projet qu'elles auront nécessairement l'occasion de se rencontrer physiquement.

Le manager de cette équipe projet est pourtant conscient de l'importance de ces rencontres pour l'équipe.

« Pour que le travail virtuel soit efficace et agréable, c'est de se voir au démarrage du projet. C'est réellement la seule clé de succès. A partir du moment où les gens se sont vus, ils ont construit un référentiel commun. Entre une équipe qui a fait cette réunion, et une sans contact physique, on perd en efficacité au démarrage du projet. » Monsieur P.P.

4.2. Relations interpersonnelles, relations informelles

Quelle que soit la distance, même faible, travailler loin de ses coéquipiers limite les relations personnelles et informelles qui peuvent d'ordinaire se créer dans des échanges professionnels.

« Je pense qu'en local, il y a plus de proximité, plus d'échange. Le lien est beaucoup plus fort. On va moins essayer de comprendre la motivation, on va la

¹³⁰ L'annexe 4 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur les déplacements des membres de l'équipe.

découvrir au fur et à mesure. Il y a une phase de connaissance plus longue. »
Monsieur C.B.

Dans l'exemple de l'équipe répartie entre Grenoble et Paris, les personnes se connaissaient déjà pour avoir travaillé sur le même site et elles se rencontrent très régulièrement sur Grenoble. Pour autant, cela ne suffit pas à maintenir ces relations informelles entre le manager et son équipe.

« Il manque les discussions informelles. Comme je ne suis pas là tout le temps, il y a des choses dont je ne me rends pas compte. Si une personne va mal, je vais mettre plusieurs mois à m'en rendre compte, alors qu'en temps normal on le voit. » Monsieur V.B.

4.3. Appartenance à une équipe

Malgré ce manque de relations informelles, ce manque de contacts visuels, les personnes interrogées semblent considérer qu'elles appartiennent, plus ou moins fortement, à une équipe. Dans le cas de Monsieur V. B., cela peut s'expliquer par le fait qu'il a déjà travaillé avec la plupart des membres de son équipe, puisqu'il était avant sur le site de Grenoble.

« Il y a un bon état d'esprit dans l'équipe, on s'entend bien. Mais, c'est peut-être parce que je connaissais déjà les personnes, le business et l'activité de planning et de reporting. Ils avaient confiance en moi. » Monsieur V.B.

Le regard de Monsieur P. P. sur l'expérience dans une équipe projet est un peu différent. Sur l'aspect purement professionnel, l'impression d'appartenir à une équipe est nette puisqu'ils travaillent ensemble vers un même objectif.

En revanche, sur un plan plus personnel, le manque de relations entre les individus ressort assez clairement.

« Oui, on travaille ensemble une à cinq fois par semaine. On se parle de façon formelle et informelle, mais si le formel représente 4/5. On est en contact permanent, on travaille pour des objectifs, avec un esprit d'entraide. Mais il y a peu de lien, peu d'encouragement. Il y a peu d'occasion de parler de sa vie privée, de sentiment quelconque. » Monsieur P.P.

5. Bilan des membres de l'équipe

Le travail en Équipe À Distance semble être la seule façon de faire face dans un contexte européen voire mondial. Les personnes sont conscientes que cette situation est une nécessité pour leur entreprise. Toutefois, elles soulignent les limites de cette forme de travail.

L'importance et la nécessité de rencontres régulières sur un projet (au moins une fois par mois), est la clé de la réussite selon les membres de l'équipe participant aux entretiens. Selon eux ce besoin fondamental est sous-estimé, mais ils sont conscients que ce genre de considérations ne fait pas le poids face aux exigences d'économie de l'entreprise.

« C'est le seul moyen de travailler au niveau européen. C'est important de savoir gérer cette limite, on a tendance à les repousser le plus loin possible, pour des raisons de coûts. C'est important que les responsables des projets se battent pour obtenir le droit de faire des réunions en face à face. » Madame A.L.

6. Synthèse et conclusion du cas

Ce cas illustre une situation Équipe À Distance particulière puisque seul le manager se trouve délocalisé sur Paris alors que le reste de l'équipe est sur Grenoble. La distance géographique au sein de l'équipe est donc relativement faible. De plus, cette équipe était déjà en place auparavant avec le même manager. Les personnes se connaissent donc bien et ont l'habitude de travailler ensemble.

Au niveau de l'organisation de cette équipe un calendrier est défini avec de grandes étapes régulières. Et le manager revient très régulièrement – mensuellement – à Grenoble pour rencontrer les membres de son équipe.

Pour la partie projet de l'activité des différentes personnes, le fonctionnement varie selon la taille du projet et le responsable.

A distance, la réactivité dans la communication des personnes devient un point critique. Car une réponse qui se fait attendre peut bloquer les autres.

Une autre difficulté rencontrée par cette équipe émane de sa double activité – à la fois fonctionnelle et par projet. Chaque membre de l'équipe fonctionnelle travaille sur un ou plusieurs projets en parallèle. Ils travaillent donc avec d'autres personnes, sous la responsabilité d'un autre manager. Lors des évaluations cette partie de son travail peut donc être mal estimée.

Enfin, nous évoquerons une dernière remarque au niveau des relations interpersonnelle de cette équipe. On s'aperçoit que même si les individus se connaissent déjà, même s'ils se rencontrent souvent, tout cela ne suffit pas à maintenir des relations fortes entre les personnes.

Section 3 : Analyse comparative des deux équipes étudiées

Malgré les contextes très différents de chacune de ces deux équipes (nature de l'activité, nature de la distance entre les personnes et de la mise en place du fonctionnement à distance), elles partagent la même structure organisationnelle ainsi qu'un certain nombre de valeurs comme la réactivité dans les échanges, l'utilisation d'une langue commune à tous. Au travers de ces deux équipes, et de leurs différences fonctionnelles, nous allons pouvoir mettre en évidence quelques observations les EAD.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des deux équipes de l'entreprise *Computer*¹³¹.

¹³¹ Dans la suite du document, et en particulier dans l'analyse comparative des équipes, nous nous référons à ces équipes en les nommant respectivement *Computer 1* et de *Computer 2*.

Tableau 7 : Comparaison des équipes de l'entreprise *Computer*

	Computer 1 Équipe de maintenance informatique	Équ
Type d'EAD	Distance géographique forte Distance nationale	Distance
Activité	Routinière	Routinière
Origine	Réorganisation	Mutation
Personnes rencontrées	8	5
Mode de communication	Téléphone Mail	Téléphone Mail Face à face
Déplacements et Fréquence	Seul le manager Rare	Seul le m Fréquent plus si be
Organisation du travail	Réunion de lancement par téléphone Réunions hebdomadaires Règles	Réunions face
Relations interpersonnelles	Faibles (surtout par site)	Fortes
Aspects positifs	Prise en charge d'une nouvelle zone	Grande c personne mutuelle
Problèmes rencontrés	Changements difficiles : fin d'une technologie et équipe mondiale Question de l'âge	Pertes de Problème l'évaluati

L'équipe de maintenance informatique a une *activité de contact*¹³² puisqu'il s'agit d'assurer un service de maintenance et surtout de dépannage auprès des clients. Cette activité nécessite donc une relation avec les clients, quelle que soit leur localisation, qui s'établit par une communication orale et en anglais. Cette activité requiert donc une forte réactivité dans les réponses apportées aux clients. L'activité n'est pas réellement collective, puisque les appels sont traités de manière isolée par les personnes. Par contre elle nécessite une coopération "efficace" entre les membres de l'équipe pour gérer les appels de manière optimale (c'est-à-dire gérer les appels les plus critiques rapidement, ne pas laisser de temps d'attente trop longs et s'aider quand les appels sont trop nombreux).

L'activité de cette équipe étant une activité de maintenance et de dépannage, on ne peut pas à proprement parler d'objectif pour l'équipe ou d'objectif individuel. Nous ne sommes pas ici dans une vision planifiée de l'activité. L'objectif de l'équipe est global : il faut satisfaire les clients et pour cela les appels doivent être traités le plus rapidement possible.

La coopération entre les individus, en général est étroitement reliée à leurs activités et leurs objectifs. Ici, cette coopération est au niveau minimum : c'est-à-dire qu'ils coopèrent quand il n'y a pas d'autres solutions (soit il y a trop d'appels et ils doivent demander du renfort, soit la question est trop pointue et ils doivent demander à un spécialiste).

Cette équipe a vu son mode de fonctionnement évoluer progressivement au fil du temps. Elle est passée d'un horizon de travail français, à un niveau européen pour finir avec une dimension internationale, intégrant la zone Asie Pacifique. L'équipe, telle qu'elle est constituée aujourd'hui n'a donc pas de passé commun ou d'expérience de travail collectif.

Si l'on s'intéresse aux références communes au sein de cette équipe, deux aspects imbriqués apparaissent. Tout d'abord, la forte présence des valeurs de l'entreprise. Les règles communes décrites par les personnes rencontrées sont essentiellement celles imposées par l'entreprise *Computer*. Ces règles concernent la gestion de l'activité et surtout la communication au sein de

l'équipe (par exemple, tous les messages doivent être en anglais même si les échanges ont lieu entre francophones.)

D'un autre côté, tout ce qui concerne les règles plus informelles, des références communes construites par l'équipe au fil du temps, est quasiment inexistant.

Pour l'équipe de reporting, l'activité est une *activité d'exploitation*. Cette activité ne nécessite aucune relation avec les clients. Dans cette équipe, l'ensemble des membres est de nationalité française, les communications se font donc naturellement en français. Comme pour la première équipe, les tâches des individus ne sont pas collectives, le niveau de coopération entre eux est limité.

Cette équipe dispose de deux facettes puisqu'elle a une partie de son activité qui est fonctionnelle et une autre partie qui est une activité projet.

Au sein de l'équipe en elle-même, il n'y a pas réellement d'objectif commun puisque chacun dispose de son pôle d'expertise et de ses attributions. Par contre au sein des projets (transverses au niveau de l'organisation), des objectifs détaillés sont définis.

Dans cette équipe aussi les références et règles propres à l'entreprise *Computer* sont très présentes. Par contre, on trouve un référentiel commun aux membres de l'équipe en ce qui concerne le mode de fonctionnement de l'équipe. De par leur expérience passée d'équipe coprésente, les individus se connaissent, et ils ont su créer un cadre commun pour leur action et leur communication.

Pistes de réflexion

A l'issue de cette confrontation entre les deux équipes rencontrées au sein de l'équipe *Computer*, trois pistes de réflexion apparaissent.

Premièrement, l'importance des relations interpersonnelles et de la connaissance entre les personnes au sein d'une équipe est mise en avant.

¹³² Selon la distinction, établie par P. Veltz, des activités en trois grandes sphères (activité de contact, activité de mise en place ou d'exploitation et enfin les activités de conception).

La principale différence entre ces deux équipes réside dans le fait que l'équipe de reporting *Computer 2* était auparavant une équipe coprésente. Les personnes se connaissent et n'hésitent pas à faire appel aux autres en cas de besoin. Dans le cas de l'équipe *Computer 1*, on se rend compte que les personnes ont un cercle limité de connaissance auquel elles font appel.

Deuxièmement, le cas de l'équipe *Computer 2* illustre la fragilité de ces relations interpersonnelles. Au fil du temps, le manager reconnaît que les liens qu'il avait créés avec son équipe se délitent car à distance il ne peut se rendre compte de la situation personnelle des membres de son équipe.

Troisièmement, cette connaissance mutuelle est importante pour la cohésion de l'équipe mais aussi pour la réalisation du travail collectif et pour la coopération.



Chapitre 8 : L'ENTREPRISE *ELECTRONIC*

Cette deuxième étude de cas concerne également une entreprise internationale dans le secteur des hautes technologies. Le fonctionnement par Équipe À Distance est plus récent dans cette entreprise, les premières expériences remontent en 2000. Contrairement à l'entreprise *Computer* où aucun dispositif n'est mis en place pour accompagner ces EAD, l'entreprise *Electronic* a chargé une personne des Ressources Humaines d'étudier ces équipes pour mettre en place des formations.

Pour conserver une homogénéité, nous adopterons la même présentation et la même structure que pour le cas précédent (entreprise *Computer*).

Nous nous proposons donc, dans une première partie, de donner quelques éléments de présentation de l'entreprise *Electronic* et surtout de l'organisation des deux équipes que nous avons étudiées dans cette entreprise.

Nous aborderons, ensuite, de manière détaillée, les analyses du fonctionnement des deux équipes rencontrées (sections 1 et 2).

Dans les deux cas traités, nous utilisons la même grille de lecture présentée auparavant¹³³. Nous passerons donc en revue les modes de communication au sein de l'équipe, son mode de fonctionnement, les spécificités de l'équipe, les relations interpersonnelles et enfin les aspects liés aux ressources humaines de l'entreprise (quand nous avons pu avoir accès à ces informations).

Nous concluons ce chapitre avec une analyse comparative des deux équipes qui nous donnera quelques pistes de réflexion pour notre recherche.

Présentation de l'entreprise *Electronic* et du contexte de l'étude

Le groupe *Electronic* spécialisé dans les activités de fabrication de silicium (composants électroniques) emploie environ 40 000 personnes au niveau mondial. *Electronic* dispose de sites en Italie, en France et dans le monde (Angleterre, Etats-Unis). Les sites de production se situent en Italie, en France, aux USA, en Asie, à Malte et en Europe. La structure de l'entreprise est dispersée dans le monde.

Cette entreprise appartient au secteur des hautes technologies, qui comme nous l'avons précédemment est un univers hautement concurrentiel.

Nous avons étudié deux équipes dans cette entreprise.

Pour la première équipe, nous avons interrogé au total neuf personnes travaillant sur ce projet. Cet échantillon de personnes rencontrées présente une variété de profil de part l'appartenance des individus aux différentes sous-équipes fonctionnelles, et de part leurs différents statuts hiérarchiques. Nous avons ainsi rencontré le chef du projet, des membres du noyau dur, des responsables des sous-équipes fonctionnelles et des ingénieurs.

¹³³ Voir le début de la troisième partie.

Pour la deuxième équipe, nous avons interrogé au total dix personnes travaillant sur ce projet. Cet échantillon de personnes présente également une large variété de profil de part l'appartenance des individus aux différentes sous-équipes fonctionnelles, et de part leurs différents statuts hiérarchiques. Comme pour la première équipe, nous avons ainsi rencontré le chef du projet, les membres du noyau dur, les responsables des sous-équipes fonctionnelles et des ingénieurs.

Section 1 : L'équipe projet appareil photo¹³⁴ : l'utilité d'une connaissance réelle pour les cas de distances extrêmes

Cette équipe travaille sur un projet de recherche sur des circuits intégrés pour la fabrication d'un appareil photo numérique. Le projet a commencé en mai 2002 et s'est terminé en juin 2004 avec la production des circuits intégrés.

Le projet est conçu essentiellement sur 5 sites : Edimbourg, Saint-Genis, Noïda, Singapour et le site de Grenoble pour la phase d'industrialisation. Ce projet nécessite pour la phase de développement la participation de dix sites et mobilise jusqu'à quarante personnes.

La division, à laquelle appartient l'équipe projet, a été créée en mars 2002 à partir de groupes et d'équipes appartenant à différentes divisions. Les responsables hiérarchiques considèrent ce projet comme un pilote pour créer une division de R&D commune, en partant de sites et d'équipes différents. L'équipe de ce projet doit être capable de développer d'autres équipes plus optimisées, grâce au retour d'expérience.

¹³⁴ Pour une présentation plus détaillée de cette équipe et notamment de la répartition des membres de l'équipe se référer aux annexes 3 et 6.

- Phase de lancement (reprise du projet)

Ce projet est spécifique car issu d'un transfert de connaissances et de circuits développés initialement à Edimbourg. Suite à des réorganisations et à la nouvelle structure de la division R&D, l'équipe managée par Monsieur S. B. a récupéré ce projet.

La reprise ainsi que le transfert de connaissances sont déjà des étapes délicates dans la vie d'un projet. Quand elles s'effectuent à distance cela devient encore plus problématique.

« C'est déjà difficile de transférer des connaissances, mais sur un autre site, avec des gens que tu ne connais pas, qui parlent une autre langue et avec qui tu n'as jamais travaillé... » Monsieur S.B.¹³⁵

La répartition de cette équipe s'explique par deux raisons : tout d'abord, par le développement de nouveaux sites de l'entreprise *Electronic* dans des régions à coûts de production moins élevés¹³⁶ ; ensuite, par la disponibilité des ressources nécessaires pour développer ce projet.

« Plus les gens sont au même endroit et mieux ça se passe. Mais ça ne peut pas être le seul critère. En fonction des besoins, des disponibilités, on essaie de s'organiser en ayant en vue les différents projets qui commencent au même moment. » Monsieur S.B.

Cette première phase de lancement du projet a nécessité beaucoup de réunions téléphoniques entre les différents responsables de sous-équipes et le chef du projet, ainsi qu'avec l'équipe complète. Cette phase a servi à préciser les objectifs du projet et à répartir les tâches entre les différentes sous-équipes.

« Personne ne se connaissait, on ne savait pas qui avait les connaissances, qui avait les responsabilités, ça était un gros souci au début. On a mis 2 à 3 mois pour lancer le projet. On a tout redéfini. » Monsieur S.B.

¹³⁵ L'annexe 3 présente l'échantillon et donne des informations sur les répondants.

¹³⁶ Ces zones sont nommées "Low Cost Area" (LCA) dans le langage de l'entreprise.

Cette période a été également utile pour définir, plus ou moins formellement, des modes de fonctionnement en commun et instaurer une organisation commune du travail.

« Il y a eu des réunions de lancement et pas mal de mails à ce sujet, la répartition du travail s'est faite à ce moment-là. Il y a des règles techniques en termes d'organisation de la base de données. Pour faciliter l'échange de fichiers, il faut définir une forme générale des documents. » Monsieur D.

La seule règle de fonctionnement explicitée est l'instauration d'une réunion hebdomadaire, de toute l'équipe, pour faire le point sur l'avancement du projet et sur les problèmes ou difficultés rencontrés.

« Il y a un weekly¹³⁷ tous les vendredis matin avec au minimum les 5 responsables et les personnes à temps plein sur le projet. On fait un point sur l'avancement du projet et on regarde les questions qui posent problème. » Monsieur S.B.

- Phase de développement

Le projet peut être compris comme différents sous-projets : une partie engineering, une partie circuit, une partie logiciel, une partie carte et enfin une partie prototype. Les relations entre les différentes équipes varient en fonction de leur interdépendance, en fonction de leur place dans le projet et des phases de celui-ci.

Après cette présentation de l'équipe, nous allons aborder maintenant les différents thèmes de notre grille d'analyse.

Comme pour les études de cas précédentes, nous évoquerons successivement le thème de la communication au sein de cette équipe (1), son mode d'organisation (2), les spécificités du travail en EAD relatives à cette situation (3), la question des relations interpersonnelles (4), et enfin un bilan des membres de l'équipe sur le travail en EAD (5), ainsi que quelques éléments sur la pratique de l'évaluation (6). Nous concluons sur une synthèse des points les plus intéressants de cette analyse (7).

1. TIC et Communication

Dans cette partie, nous présenterons tout d'abord des informations générales concernant les Technologies de l'Information et de la Communication au sein de l'entreprise. Nous présenterons ensuite les technologies employées par l'équipe et l'usage qui en est fait.

1.1. Les technologies utilisées dans l'équipe

Le mail et le téléphone sont incontestablement les deux outils de communication les plus utilisés par l'équipe¹³⁸.

1.1.1. Courriel

Les personnes interrogées répondent unanimement (8 répondants) qu'elles ont recours majoritairement au mail pour travailler et échanger avec les autres. Il est intéressant de noter que les raisons de cette utilisation si massive sont nombreuses :

- le mail est un document écrit permettant plus de réflexion dans l'élaboration du message,

¹³⁷ "Weekly" = Réunion hebdomadaire

¹³⁸ L'annexe 6 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur la fréquence et l'utilisation des technologies.

- il permet un stockage, offrant ainsi la possibilité de revenir sur des messages ou de créer une base de connaissance,
- il permet d'envoyer des messages que le destinataire soit là ou non : c'est-à-dire que le mail permet de travailler (envoyer des documents...) sans tenir compte de la question du décalage horaire,
- le mail semble être aussi utilisé pour "ne pas déranger" l'interlocuteur.

« Le mail est l'outil majoritairement utilisé. On reçoit entre 50 et 150 messages par jours. Plus on va dans les niveaux hiérarchiques, plus il y en a. On en traite 80 en 10 minutes, une quinzaine qui vont prendre 2 à 3 heures et 5 qui vont prendre le reste de la journée. On a beaucoup d'outils¹³⁹, pour être sûr que tout le monde soit au courant : il y a des listes, tout est répertorié sur un site. Sur les 100 mails, il y en a 40 liés à la data base. » Monsieur S.B.

1.1.2. Téléphone

Le téléphone est également très employé même si son utilisation est moins généralisée, souvent fonction du contexte. Le téléphone est incontournable dans des situations d'urgence où il faut une réponse rapide.

« Pour des questions rapides ou pour avoir des compléments d'information quand on a déjà des connaissances techniques, on peut plus approfondir par téléphone. » Monsieur D.

Pour six des neuf personnes interrogées, on remarque qu'il faut soit une bonne connaissance entre les personnes, soit une aisance particulière pour la communication médiatisée pour que les personnes préfèrent l'utilisation du téléphone à celle du mail.

« Pour moi prendre le téléphone, ça me coûte. Si c'est une personne que je connais bien je prendrais le téléphone beaucoup plus vite, sinon je passerai par le

¹³⁹ Il fait référence aux databases.

mail. L'urgence oblige à prendre le téléphone. C'est plus facile avec les personnes qu'on a eu l'occasion de voir. » Monsieur A.

1.1.3. Réunion téléphonique¹⁴⁰

Les réunions hebdomadaires de l'équipe se font par téléphone. Comme les autres technologies, les réunions téléphoniques nécessitent une certaine maîtrise et une certaine rigueur pour être efficace.

Ainsi le responsable du projet est en charge d'animer ces réunions. Comme elles doivent servir à faire un point sur l'avancement du projet et sur les éventuels problèmes rencontrés, à lui d'instaurer un ordre de jour et de faire en sorte qu'il soit tenu. Il faut veiller à ce que la réunion concerne tout le monde et éviter les discussions qui se créent entre quelques personnes autour d'un point très précis. Cette réunion est généralement suivie par plusieurs autres réunions, avec un nombre plus limité de personnes et centrées autour des questions ou des points soulevés.

« Au début, c'est impossible de savoir qui parle, de reconnaître les voix et très vite, on les repère. On a plus besoin de se présenter. » Monsieur A.

La difficulté d'obtenir un feedback est un des problèmes clés liés à l'utilisation des technologies de communication. Le processus de communication est inévitablement altéré par les technologies utilisées, surtout si plusieurs personnes interviennent en même temps, comme dans le cas des conférences téléphoniques.

« Les gens se cachent derrière le téléphone. En face-à-face l'interactivité est plus importante, plus facile. C'est difficile dans cette situation de ne pas avoir de feedback. Quelque uns m'en ont donné et m'ont permis de répondre à des questions que les autres devaient aussi se poser. Quand j'ai les gens en face de

¹⁴⁰ Réunions organisées par conférence téléphonique (audioconférence).

moi, je sais comment faire pour provoquer ce feedback, par téléphone ou par vidéo, c'est autre chose. » Monsieur N.

1.1.4. Vidéoconférence

La vidéoconférence est moins fréquente. Elle est souvent employée pour des moments importants dans le déroulement du projet. Cette faible utilisation peut s'expliquer par la préparation et l'organisation supplémentaire qui sont nécessaires pour mettre en place une vidéoconférence. Si les quatre sites sont équipés de salles de vidéoconférences, il faut néanmoins les réserver à l'avance. Les réunions d'urgence, ou organisées au dernier moment, ne peuvent donc pas être réalisées en vidéoconférence. Le système de conférence téléphonique semble plus simple d'accès.

« Quand on passe une phase importante du projet, on met les 4 sites en conférence pendant 3 heures et on passe en revue des documents déjà fournis à tout le monde comme ça on peut avoir une interaction avec image. Ce qui est quand même beaucoup plus convivial que par téléphone. Les conférences qui durent plus de ¾ d'heures au téléphone c'est difficile de rester concentré. » Monsieur D.

1.1.5. Bases de données (ou database)

Questionnés sur l'usage de collecticiels de travail ou d'autres outils collaboratifs, les personnes n'ont mentionné que l'utilisation de bases de données communes au projet. Dans ces bases de données sont stockés tous les documents relatifs au projet (documents techniques, questions/réponses sur des problèmes particuliers ou encore les comptes-rendus de réunions). Ces bases de données permettent de suivre l'évolution des documents¹⁴¹.

¹⁴¹ Il semblerait que l'utilisation de groupware (logiciel permettant un travail collaboratif) ne soit plus nécessaire pour les équipes à distance dans la mesure où la plupart des logiciels utilisés couramment permettent des fonctionnalités de travail à plusieurs. Par exemple, dans un logiciel de traitement de texte comme Word, une fonction permet de faire suivre des modifications sur un document commun. De la même façon, les messageries sont presque toutes liées à une messagerie instantanée qui permet aux membres de l'équipe de communiquer en direct.

1.2. Efficacité de la communication

Dans cette partie sur l'usage des TIC, nous allons aborder des thèmes comme la réactivité des membres de l'équipe, les malentendus liés à l'utilisation des TIC et les réticences vis-à-vis de certains média de communication. Nous concluons par une réflexion plus générale sur la communication dans cette équipe.

1.2.1. Réactivité

Dans les EAD, et à plus forte raison dans les équipes projet, la réactivité est primordiale. La réactivité va évidemment varier en fonction des personnes (appartenance à plusieurs projets, réponse systématique aux mails ou non...) et en fonction des situations (urgence du message perçue ou non, décalage horaire...). En général, six des répondants évoquent des échanges plus lents avec les mails.

« Les gens ont du mal à se rendre compte de l'importance ou de l'urgence d'une demande et du temps à y passer. Quelqu'un qui n'est pas sur le projet, il reçoit un mail mais il ne se rend pas compte que s'il répond tout de suite il va débloquer tout le monde. » Monsieur S.B.

« On arrive à des échanges par mails qui sont toujours plus lents. Si on prend en compte que pendant 6 mois de l'année il y a 8 H de décalage entre Edimbourg et Singapour, et 7H avec Saint-Genis. Tu poses une question, tu as la réponse le lendemain. On perd facilement une semaine pour des bêtises. C'est beaucoup. » Monsieur G.¹⁴²

1.2.2. Compréhension – malentendus

¹⁴² Nous avons effectué une traduction des entretiens réalisés en anglais pour les intégrés dans notre analyse.

Tous ces outils de communication nécessitent une certaine maîtrise, si ce n'est pour arriver au niveau d'une communication en face-à-face, du moins pour éviter de créer des malentendus, voire des situations problématiques. Parmi les personnes rencontrées, cinq ont abordé cette notion de malentendu ou d'incompréhension dans la communication. En voici, un témoignage.

« C'est très facile au téléphone ou avec des mails de créer des malentendus ou des conflits. Un pense que l'autre va le faire et vice-versa, c'est dangereux car ça fait des trous.» Monsieur S.B.

1.2.3. Réticence vis-à-vis du téléphone

Si l'utilisation du téléphone reste largement moins importante que celle du mail, c'est aussi dû au fait que discuter au téléphone, dans une langue étrangère et avec des personnes qu'on connaît peu (ou pas) reste pour beaucoup un réel obstacle.

Le responsable du projet est conscient de cette situation :

« Je sais que c'est un problème, je force les gens à s'appeler, en plus ça leur fait des contacts. A travers un coup de fil, on arrive vite à parler d'autres choses. »
Monsieur C.

Tous les membres de l'équipe interrogés reconnaissent facilement qu'ils ont plus de facilité à prendre le téléphone avec quelqu'un qu'ils connaissent bien : soit parce qu'ils se sont rencontrés, soit parce qu'ils ont une expérience de travail en commun.

Si tous reconnaissent cette difficulté vis-à-vis du téléphone, ils sont aussi d'accord pour dire qu'une fois cette démarche faite, les relations avec les personnes à distance deviennent plus simples.

Dans certaines sous-équipes, des règles de fonctionnement et de communication ont été établies, suite à des formations et des projets initiaux. Parmi ces règles, le fait d'utiliser le plus souvent possible le téléphone, afin de créer les relations entre les personnes, est mis en avant.

« On devrait essayer d'appeler la personne et après lui envoyer un email, au lieu d'envoyer simplement un e-mail. On devrait faire plus de conférence téléphonique et de vidéoconférence. » Madame M.T.

1.2.4. Barrières à la communication

La langue demeure une barrière à la communication dans une certaine mesure. Communiquer, travailler dans une langue étrangère provoque inévitablement des ralentissements, des malentendus voire des conflits.

Le choix des outils de communication est lié en partie à ce problème de barrière linguistique. La communication écrite permet une réflexion plus longue, une préparation plus précise du message et des mots utilisés, c'est ce qui rend le mail l'outil de communication préféré.

« L'inconvénient c'est que des problèmes simples peuvent rapidement prendre des allures dramatiques. Avec le décalage horaire, on peut perdre ½ journée alors qu'il faut 5 minutes pour régler le problème. Le fait de ne pas parler dans sa langue maternelle, le fait d'être au téléphone, ça prend plus de temps pour faire passer un message au lieu de faire un dessin pour expliquer. » Monsieur A.

Si la langue peut en effet entraîner des problèmes de compréhension, pour certaines des personnes interrogées, il semble que cela puisse se détecter suffisamment tôt pour ne pas laisser les problèmes se développer. Pour cela, il faut juste prêter attention au discours de ses interlocuteurs et ne pas hésiter à se répéter. La communication par mail demande plus d'effort, car il faut s'assurer de la compréhension de son interlocuteur.

« Si vous discutez au téléphone, vous pouvez réaliser qu'il y a un malentendu et vous pouvez reformuler votre phrase ou décrire les choses différemment. Donc ça ne pose pas réellement de problème puisqu'on a la possibilité de répéter pour être sûr de comprendre la même chose. Ce n'est pas le cas avec le mail. » Madame M.T.

1.2.5. capacité ou compétence à communiquer

Une des difficultés de ces Équipes À Distance est de travailler et de communiquer essentiellement au travers d'outils et de technologies. La communication prend une autre forme qu'une communication de vive voix et cela nécessite des compétences supplémentaires.

La communication via des technologies ou une communication asynchrone entraîne un certain nombre de règles plus ou moins implicites, qui nécessiteraient d'être formalisées.

- structurer les mails
- répondre systématiquement aux mails de demandes, ne serait-ce que pour dire « j'ai bien noté la question »
- penser à mettre les personnes intéressées par le mail en copie.
- penser à clôturer le problème par un mail collectif pour expliquer la solution

« Dans la communication, il y a tous les niveaux et tous les types. Il y en a qui ne vont pas savoir écrire de mail : mails incompréhensibles ou trop longs, des gens qui n'appellent jamais d'autres qui appellent dès qu'ils ont un problème.»
Monsieur G.

2. Fonctionnement de l'Équipe À Distance

Nous aborderons dans cette partie quelques éléments sur les différents processus caractéristiques du travail en équipe : le processus de coopération, celui de la prise de décision, et enfin, la gestion des crises.

2.1. Coopération

Cette équipe s'est constituée autour de la reprise d'un projet. Dans un premier temps, les personnes ont dû s'approprier le projet et faire connaissance les uns avec les autres, puisque initialement personne ne se connaissait. Cette phase de découverte a été rendue plus difficile par la dispersion de l'équipe sur différents sites et sur différents continents.

Le début du projet a donc été marqué par des déplacements fréquents et de nombreuses conversations téléphoniques pour repérer les compétences de chacun, définir les objectifs des sous-équipes et leur imbrication.

Pour que les gens coopèrent, ils doivent se connaître un minimum, c'est-à-dire avoir établi des relations ou des liens entre eux. Il est nécessaire de savoir à qui on peut s'adresser, de savoir ce que font les autres et où ils en sont. Cette connaissance - et donc la coopération - ne sont possibles que par des contacts réguliers entre les membres de l'équipe.

« Les premiers mois, c'était un peu difficile car il a fallu rattraper le projet. Il a fallu pour qu'il y ait coopération entre les gens, que les gens se connaissent, qu'ils viennent, qu'on voyage. Au début, il y a eu beaucoup de déplacements, beaucoup moins après. Ça a permis de faire naître la coopération. Maintenant, on s'entraide quand on peut, mais la plupart du temps on ne sait pas où en sont les autres. » Monsieur N.

2.2. Prise de décision

Dans toute équipe, dans tout projet, quel que soit le niveau d'entente et de coopération, il y a toujours des moments où des choix doivent être faits, des décisions être prises. Les choix peuvent être plus ou moins faciles, en fonction des désaccords existants au sein de l'équipe et surtout plus ou moins urgents. En cas de désaccords profonds, c'est au responsable du projet ou au responsable de la division de trancher en fonction des éléments présentés.

« Pour les gros problèmes, s'il n'y a pas d'accord au niveau de l'équipe, le responsable tranche. En fonction des arguments qu'on lui présente, il en fait la synthèse et il y a toujours une majorité d'un côté. » Monsieur A.

Si ce fonctionnement est assez classique dans une équipe ou dans un projet, il faut noter que, dans le contexte d'une Équipe À Distance, la communication qui entoure la prise de décision, devient primordiale. Monsieur L. nous raconte l'exemple d'une situation de crise que l'équipe a du affronter, et que lui-même a eu du mal à gérer à cause de la distance.

Une décision rapide devait être prise, par rapport à la possibilité pour l'équipe projet de rejoindre d'autres équipes pour une production commune d'un silicium¹⁴³. L'équipe était pour ce regroupement, mais Monsieur L. compte tenu de l'avancée du projet à juger que ce n'était pas le bon moment. Pressé par le temps, il a donc refusé l'offre avant de pouvoir communiquer sa décision à l'équipe. La décision a eu du mal à être acceptée par l'équipe.

« On n'a pas pu communiquer à l'équipe au moment exact de la décision, car j'étais à Grenoble et il fallait une réponse urgente. Le lendemain on a fait une conférence call¹⁴⁴ sur les 4 sites, mais les gens étaient restés à la dernière fois où ils en avaient parlé et où ils avaient décidé oui. Derrière, Stéphane a passé un temps fou à expliquer à chacun cette décision.» Monsieur L.

2.3. Crises

Un thème qui semble préoccuper les managers est la question des situations de crise, puisque trois des managers interviewés ont abordé cette question.

Ces situations de crises nécessitent une communication et une présence qui n'est pas possible dans les Équipes À Distance. Ces situations deviennent réellement problématiques à distance, car la résolution de ces crises est rendue difficile par l'éloignement des personnes et les

¹⁴³ Matériel de base pour les semi-conducteurs et les circuits imprimés.

décalages horaires. Pour les Équipes À Distance, tout ce qui doit être fait ou résolu dans l'urgence peut se transformer en crise. En effet, la distance et le décalage horaire introduisent inévitablement un décalage entre le problème, la prise de décision, la solution et la communication sur l'événement.

« Quand on se rend compte que quelque chose ne va pas, la distance est maudite car si on était tous là, on se rencontrerait, on parlerait pendant une heure et on aurait un plan d'action. Et en 48 H ce serait résolu. En multi-site, pour identifier le problème, informer les personnes, décider ce qu'on va faire et bien communiquer avec tout le monde à la fin, c'est une catastrophe. On doit avoir une efficacité de 10%. » Monsieur L.

3. Spécificités du travail en Équipe À Distance

Après avoir rapidement rappelé les promesses escomptées du travail en EAD, nous reviendrons sur les principales spécificités de l'équipe étudiée qui sont : l'existence d'un décalage horaire entre les différents sites de l'équipe ainsi que l'éclatement géographique des équipes (et sous-équipes) qui peut entraîner des situations de travailleurs isolés.

3.1. Le travail en Équipe À Distance

Le travail en Équipes À Distance, appelé Remote Team au sein de l'entreprise *Electronic*, apporte, en principe, des avantages à l'entreprise. En effet, cela permet d'utiliser les compétences sans avoir à déplacer les personnes : utiliser la bonne personne, au bon moment, quel que soit l'endroit où elle se trouve. Mais, encore faut-il avoir la bonne méthode et les bons moyens.

¹⁴⁴ "Conference call" = conférence téléphonique

Cette vision idyllique du travail en EAD reste théorique. Dans la pratique, des soucis importants apparaissent.

Tout d'abord, un des risques est de passer à côté de situations personnelles difficiles sans les voir. A distance, on n'a pas le temps de connaître les personnes, de discuter de choses informelles. Dans une EAD, on peut ainsi passer à côté de détails ou manquer des étapes par manque de communication. Cela peut se manifester ensuite par des problèmes fonctionnels.

Ensuite, quand le projet avance et que tout se passe bien, le travail en Équipe À Distance n'a pas d'incidence majeure. Par contre, les situations de crise sont ingérables à distance. En cas de crise, il faut souvent réunir plusieurs personnes au même moment.

Quand les personnes sont réunies au même endroit, la capacité à réagir est nettement plus importante que si les personnes sont sur trois ou quatre sites.

Le fait de travailler à distance entraîne, outre l'utilisation de technologies, d'autres spécificités. La distance modifie le déroulement du travail et la spontanéité des interactions entre les personnes. Alors qu'il est facile d'aller voir quelqu'un dans son bureau pour lui poser une question toute simple ; à distance, les personnes vont être plus réticentes à téléphoner par crainte de déranger l'autre.

Les personnes vont perdre du temps en essayant de se débrouiller seule sur des petits problèmes au lieu de demander de l'aide.

« Quand on a une question, on sait que l'autre a la réponse mais il faut aller lui poser. S'il est à côté de moi, je vais lui poser et il résout le problème. S'il est à distance, on a plus de mal à téléphoner, on essaie de trouver soi-même et quand on est bloqué, on va aller le voir. » Monsieur S.B.

Cette question de la distance intervient aussi au niveau du management. Les managers doivent pouvoir superviser des personnes qui se trouvent sur d'autres sites.

La question se pose alors de savoir comment évaluer l'avancement des tâches, ou de détecter la présence de problèmes éventuels.

« A distance, on se rend moins compte de la qualité et de l'état d'avancement exact. Si tu demandes "où on en est ?", il me répond "c'est bon, ça marche". Mais ça ne veut rien dire. Pour certains, c'est quand ça commence à marcher. Pour d'autres, ils vont dire qu'ils en sont loin alors qu'ils ont fait 90% du boulot. » Monsieur S.B.

Nous allons maintenant aborder deux grandes spécificités du travail à distance pour cette équipe qui sont l'existence d'un décalage horaire et la présence de personnes de culture différente.

« Chez Electronic, multi-site veut dire aussi multiculturel et décalage horaire, tout un tas de difficultés de communication qui introduisent des risques dans les projets. Risque de ne pas faire le boulot qu'il faut ou en retard. » Monsieur L.

3.2. Le décalage horaire

Souvenons-nous que l'équipe est répartie sur quatre sites : l'Ecosse (Edimbourg), la France (Saint-Genis), Singapour et l'Inde (Noïda).

Ecosse	France	Noïda	Singapour
12 H	13 H	18 H	20 H

Le décalage horaire entre les quatre sites du projet permet d'organiser des plages de communications synchrones entre tous les sites du projet¹⁴⁵.

Le décalage horaire est vécu comme un élément du contexte de l'équipe. Ce n'est pas une contrainte mais cela nécessite une organisation minutieuse qui ne laisse que peu de place aux retards ou aux imprévus. Car si le travail synchrone est possible entre les sites, il ne l'est que durant quelques heures, précieuses, dans la journée. Tout imprévu reporte les interactions au lendemain. Tout retard peut, ainsi, entraîner des pertes de temps considérables.

Les personnes de Singapour, les plus décalées par rapport aux autres sites, organisent leur journée de telle manière que tous les échanges se fassent dans l'après-midi. Leur matinée est consacrée aux tâches qui ne nécessitent pas d'interactions avec les autres sites.

« Comme Singapour commence plus tôt, on envoie un mail et le lendemain quand on arrive, on a la réponse. Ça demande une grosse organisation et une grosse compréhension des gens avec le décalage horaire. Des fois, je travaille tard le soir pour finir quelque chose car je sais que Singapour en aura besoin le lendemain. Si je ne finis pas, ils vont perdre la journée. » Monsieur A.

Dans le cas de cette équipe de R&D sur un projet informatique, les effets du décalage horaire peuvent être utilisés pour travailler de façon continue sur le projet.

« Parfois le décalage horaire aide. Car on sait que la personne n'est pas là et on peut préparer le travail pour son retour. Mais au final on perd du temps quand même, parce que si on loupe une demi-journée, c'est déjà trop tard, donc ça repousse au lendemain. » Monsieur N.

3.3. Travail isolé

¹⁴⁵ Ce qui n'est pas le cas par exemple, pour d'autres projets qui font intervenir des personnes à Singapour et des personnes aux Etats-Unis.

Le travail en Équipes À Distance peut entraîner des fois, des situations de travailleur isolé ; une personne va se retrouver seule, sur un site, à travailler sur une partie du projet. Le reste de sa sous-équipe étant sur d'autres sites.

Cela a des conséquences non seulement au niveau individuel (difficulté de travailler seul, perte de contacts informels...) mais également au niveau du projet en termes d'émulation, d'échange et de production d'idée.

« Le fait d'être seul ici à Saint-Genis ce n'est pas drôle, c'est moins bien parce qu'on perd l'émulation qu'on peut avoir à deux. Le fait d'être deux, ça a vraiment permis de décupler les forces. Ça m'a permis de passer plus de temps à décider des actions. Quand il est parti, il a fallu que je reprenne les choses, et il y a eu une période où j'étais moins en place. C'est un problème, les gens isolés.»
Monsieur N.

L'entreprise *Electronic* est consciente des spécificités de cette forme de travail et elle a mis en place une certaine réflexion pour se donner les moyens de travailler efficacement. Des moyens techniques sont mis à disposition des personnes travaillant en Équipe À Distance comme des salles de conférence téléphonique, des salles de vidéoconférence... L'entreprise *Electronic* a également développé une formation sur le *Remote Team*¹⁴⁶. Le problème c'est que les managers interrogés estiment que 10% des gens sont suffisamment préparés à bien travailler à distance, 30 % sont sensibilisés au sujet et les personnes restantes sont incapables de travailler comme ça.

3.4. Différences culturelles

Cette équipe est répartie sur quatre sites : deux en Europe et deux en Asie. Les personnes interrogées sur la question du contexte multiculturel s'accordent à dire que cela intervient peu dans les relations de travail, que la différence culturelle ne pose pas de problème particulier. On peut nuancer cette affirmation en notant que les relations mentionnées sont ponctuelles et

uniquement orientée vers le projet. Pour la personne française qui travaille en Asie, les différences culturelles sont plus présentes.

« C'est plus difficile avec les Chinois singapourien, on a très peu de choses en commun d'un point de vue culturel. Les discussions informelles sont sur des sujets, des critères qui ne m'intéressent pas. Avec les Indiens, c'est plus simple, on a des discussions extra professionnelles.» Monsieur D.

4. Relations interpersonnelles

La création de relations interpersonnelles fortes, l'esprit d'équipe et la cohésion sont des dimensions fréquemment citées dans les travaux sur les équipes. Tous ces processus sont reconnus être plus difficiles à mobiliser dans le cas des Équipes À Distance.

« Arrivé à la fin des projets, les gens ne se connaissent pas, ils ne se sont jamais rencontrés physiquement, ils n'arrivent pas à avoir le contact qu'on peut avoir au bout d'une demi-journée passé ensemble... » Monsieur C.

Face à ce constat, nous allons décrire quels sont les modes de création de ces relations interpersonnelles.

Nous allons d'abord parler de la question des rencontres physiques entre les personnes, nous aborderons ensuite le thème de la création d'une connaissance mutuelle entre les membres de l'équipe puis de l'existence ou non de relations informelles entre eux.

Nous concluons cette partie en regardant si les membres de cette équipe éprouvent le sentiment d'appartenir à une équipe.

¹⁴⁶ Cette formation présente les caractéristiques du *Remote Team*, décrit et explique l'utilisation des différents outils de communication à disposition (Quel outil utiliser ? Quand ? Comment ?). Cette formation propose aussi un ensemble de "règles" de bon fonctionnement en *Remote Team*.

4.1. Rencontres¹⁴⁷

Ouvertement, l'organisation donne la possibilité aux personnes travaillant dans des Équipes À Distance de se rencontrer. Mais, les rencontres entre les personnes des différents sites restent encore fort limitées. Pour des raisons économiques, tout d'abord, l'entreprise connaît une période de gel budgétaire, mais également pour des raisons personnelles et/ou familiales.

Le responsable du projet est bien entendu amené à se rendre sur les différents sites, et à rencontrer les personnes travaillant sur le projet. Pour les autres membres de l'équipe, les déplacements et les rencontres dépendent des besoins et des situations.

« Ils ont toujours la possibilité de se voir, mais ce n'est pas toujours le cas. Les gens n'aiment pas tellement voyager pour le travail, surtout s'il y a des contraintes familiales. Et puis on est dans une période de restriction économique donc les voyages sont restreints. » Monsieur S.B.

« J'ai toujours insisté pour qu'il y ait ce genre de voyage car je sais par expérience que ça aide énormément. Une personne d'Edimbourg devait bosser avec 3 autres à Noïda, on a fait partir une personne de Noïda 15 jours à Edimbourg, et ça leur a fait gagner des mois de développement et maintenant ils peuvent travailler ensemble. » Monsieur L.

Nous allons décrire ici, l'exemple d'un séjour effectué par une personne de Singapour sur le site de Saint-Genis. L'équipe du prototype est répartie entre Saint-Genis, où se trouve le leader de l'équipe, Singapour et Noïda¹⁴⁸. Cette équipe intervient en synthèse des autres sous-équipes du projet, pour consolider les avancées et tester les circuits. C'est une étape très importante pour repérer d'éventuels problèmes.

La personne de Noïda est venue passer 6 mois à Saint-Genis pour rencontrer le leader de la sous-équipe prototypage, pour qu'ils puissent apprendre à se connaître et à travailler ensemble.

Cette personne servira ensuite de relais en Asie pour le leader de la sous-équipe.

¹⁴⁷ L'annexe 7 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur la

« Les deux personnes étaient ici pendant un moment. On a décidé qu'à distance ça ne marcherait pas. Le fait qu'ils aient passé 6 mois l'un à côté de l'autre, après ils ont réussi à travailler ensemble. Quand on se connaît bien, on peut travailler à distance. » Monsieur S.

« Kapil est venu ici 2 fois trois mois. C'était très bien, car ça permet déjà de se connaître. Travailler à deux avec quelqu'un qui est de culture différente, qui n'a pas le même âge, qui est très différent ... Travailler ensemble physiquement. Je pense que si on n'avait pas eu ça, on n'y serait pas arrivé. Il est venu car on sait que pour ça se passe bien, il faut que les gens se rencontrent. » Monsieur N.

Ce type de rencontre permet de créer des liens durables entre les personnes et d'établir des méthodes de travail communes. Les apports de ce séjour sont inestimables pour l'équipe prototypage. Pour autant ce type d'expérience n'est pas systématique. Ce séjour a été possible car la sous-équipe prototypage a un rôle stratégique dans le projet.

De façon moins systématique, des déplacements de plus courte durée (quelques jours en général) peuvent avoir lieu entre les membres des différentes sous-équipes avec leurs homologues sur les autres sites.

4.2. Impact des rencontres effectuées

Il est intéressant de noter que les rencontres entre les membres de l'équipe sont encore très réduites bien que toutes les personnes interrogées reconnaissent l'importance de ces rencontres. Tout le monde s'accorde à dire (8 personnes) qu'une rencontre physique change de manière spectaculaire les relations de travail.

Voir une personne, passer du temps avec elle, discuter de manière informelle, permet d'avoir ensuite une communication plus fluide, plus naturelle, que ce soit par mail ou par téléphone.

fréquence des déplacements.

¹⁴⁸ Voir l'annexe 6 pour des précisions sur la répartition des membres de l'équipe.

« C'est que qui manque le plus avec la communication à distance, c'est le coin café où on peut parler de choses informelles. Le fait d'avoir passé du temps à travailler physiquement ensemble sur le même site, même sur deux jours ça aide. Après les mails sont plus simples à échanger, on hésite par à téléphone, les communications se font plus facilement. » Monsieur D.

Les rencontres physiques, même sur quelques jours, permettent d'initier la création de liens et de relations entre les personnes.

« Je pense que cela facilite après pour prendre le téléphone ou écrire un mail. Avec les gens que je n'ai jamais rencontrés, c'est souvent juste des emails avant d'utiliser le téléphone. Ce n'est pas si facile de travailler comme ça. » Madame M.T.

Si les relations ne se font que par téléphone, sans aucune connaissance préalable des interlocuteurs, il faut plusieurs mois, pour cerner la personnalité des autres, pour créer un cadre commun de travail, pour bien comprendre les communications...

« Comme par hasard les gens que je ne connais pas personnellement il ne m'est pas naturel de travailler avec eux. Même avec la personne de software d'Edimbourg, c'est moins naturel. Même si le fait de travailler à distance à force... Le 2^{ème} indien avec qui j'ai travaillé, je ne le connais pas non plus mais au bout de 8 à 9 mois, on se permet des choses qu'on ne se permettait pas au début. » Monsieur N.

4.3. Connaissance mutuelle

Le fait de s'être rencontré, de se connaître grâce à une expérience commune de travail apporte aux individus une connaissance mutuelle qui facilite grandement les relations de travail.

« Quand il m'appelait, il était dans une salle blanche¹⁴⁹ avec ses contraintes de travail et moi j'étais tranquillement dans mon bureau. Je ne comprenais pas ce qui se passait au téléphone, il y avait des gros blancs. Un jour je suis allé travailler avec lui et j'ai vu ce qu'était son travail et ce qui expliquait les blancs dans la communication. Ce qui m'énervait avant. Maintenant, je comprends et j'attends. » Monsieur A.

Encore plus que la connaissance apportée par les déplacements, le fait d'avoir déjà travaillé ensemble sur un autre projet instaure une relation entre les personnes qui facilite grandement la communication entre elles et la réalisation du travail.

« Nous utilisons plus souvent le téléphone qu'auparavant. Nous avons travaillé ensemble sur un autre projet, et je pense que nous travaillions mieux qu'au début. Je pense que le fait d'avoir déjà travaillé avec une personne sur un autre projet aide, c'est comme si vous aviez rencontré la personne, parce que cela aide à créer un sentiment d'équipe. » Madame M.T.

4.4. Relations informelles

Cela dépend plus de la personnalité de chacun, de ce que les personnes recherchent dans leur travail et dans leur relation avec l'équipe que de la situation de distance. Selon les personnes, des relations informelles assez fortes peuvent être construites.

Pour autant, la plupart des personnes interrogées (sept répondants) confie qu'il manque toujours un aspect visuel, qu'il manque une rencontre physique. La distance introduit une difficulté supplémentaire dans l'établissement de ces relations. Il semble qu'à distance la création de lien demande plus d'effort.

¹⁴⁹ La salle blanche est une pièce à atmosphère et à empoussièremment contrôlé, en légère surpression par rapport à l'extérieur où se fabriquent et se testent les semi-conducteurs. Les intervenants sont habillés d'une tenue spéciale et tous les produits entrants sont soumis à des conditions de propreté / stérilité très strictes. Le qualificatif de blanche provient de ces tenues de protections, en général, blanches.

« Mais le contact physique manque beaucoup. C'est dans les temps morts qu'on apprend le plus de choses, le plus d'information. C'est toute la communication un peu par hasard qui fait que les choses avancent. » Monsieur N.

D'autres peuvent préférer rester sur des relations strictement professionnelles, comme nous l'ont confié deux des neufs personnes.

« En ce moment je travaille avec une personne, je l'ai tous les jours au téléphone et je n'ai aucune idée sur sa vie privée. J'ai tendance à abréger au maximum le téléphone, et je ne cherche pas à établir des contacts. Le travail à distance pour moi ça tue un peu l'aspect personnel, mais ça correspond peut-être à ma personnalité. » Monsieur A.

La création de ces relations informelles dépend également du contexte professionnel des personnes. Selon les sites et les sous-équipes, des différences culturelles peuvent intervenir.

« Ce qui manque beaucoup dans ce travail-là, c'est le temps perdu au café, ou avant on parlait du projet. C'est là où on récupère l'information. C'est plus difficile à faire au téléphone car c'est forcément plus formel. » Monsieur N.

4.5. Appartenance à une équipe

Interrogée sur leur sentiment d'appartenir à une équipe, la majorité des personnes ne semblent pas définir l'équipe projet comme leur groupe d'appartenance. Les personnes sont liées entre elles par un objectif commun, la réalisation du projet dans les délais définis, mais leurs relations ne semblent pas aller au-delà.

« Oui, je pense que les gens qui travaillent à temps plein sur le projet ont un double sentiment : ils font partie d'un site et ils font partie d'un projet. Plus ou moins fort selon les cas. » Monsieur S.B.

Les membres de cette équipe projet ont traversé de nombreuses épreuves liées au projet. Ils sont conscients d'avoir créé des liens entre eux pour avancer sur ce projet. Mais, il semble que ces relations soient très fortement liées au contexte de ce projet, et ne résistent pas à la fin de celui-ci.

« Les équipes sortent d'un projet lié grâce aux difficultés traversées, je pense qu'on sort des projets à distance avec des équipes qui n'en sont pas vraiment. Les gens font partie de l'entreprise Electronic et pas d'un projet ou d'une équipe. Il a plusieurs personnes avec qui je travaille que je n'ai jamais vu. Il manque un lien. » Monsieur L.

5. Bilan des membres de l'équipe

Dans cette partie, nous nous attarderons sur le bilan que dressent les membres de cette EAD. Les principaux thèmes cités sont les différentes difficultés ressenties par les personnes, les apports de cette expérience de travail. Nous concluons par la question de la motivation par cette forme de travail.

5.1. Difficultés ressenties

Les premières réactions concernant les Équipes À Distance soulignent les difficultés inhérentes à cette forme de travail. Les difficultés linguistiques, le manque de lien entre les personnes ralentissent l'avancée du projet.

« L'inconvénient c'est que c'est une barrière : il y a la différence de culture, on n'a pas les mêmes façons de travailler. La barrière de la langue, la barrière humaines : l'interaction est beaucoup plus lente, ce qu'on ferait en une heure sur le même site on va mettre une journée ou une semaine. » Monsieur S.

« L'aspect négatif c'est que ça retarde le projet de travailler à distance. Je vois les petits problèmes qu'on peut solutionner rapidement en étant sur place sur le même site. Le fait de se connaître par l'intermédiaire du temps qu'on passe ensemble au café, des aspects non professionnels, est ultra important. »
Monsieur D.

Derrière ces difficultés techniques, apparaissent d'autres sujets de préoccupations. Ainsi, le contexte économique qui pousse la société à délocaliser certains sites dans des zones à moindre coût, soulève la question de la pérennité de ces Équipes À Distance. Ces équipes sont-elles une nouvelle forme d'organisation ou seulement un moyen d'effectuer des transferts de connaissances ?

« *Les équipes à distance, c'est dû au fait qu'on délocalise les activités dans les LCA¹⁵⁰ : en Asie, en Chine, en Inde. C'est une nécessité de se localiser auprès de ce marché, mais on le fait aussi pour des raisons économiques. Pas de mal de gens ont un blocage parce qu'ils voient leur boulot être transféré ailleurs. Il y a une crainte qu'aujourd'hui on commence comme ça et qu'après on transfère l'activité.* » Monsieur L.

Outre cette crainte, les personnes qui travaillent avec des gens dans ces zones se trouvent face à des disparités, en termes de salaires, de congé, de conditions de travail, qui les placent dans une situation délicate.

« Ce n'est pas évident à reconnaître, et les différences de salaires aussi. On n'a pas les mêmes droits. Ça revient dans les discussions. En Inde, ça va parce qu'ils ne sont pas trop mal logé par rapport aux autres. Ils ont un bon niveau de vie. »
Monsieur N.

5.2. Expérience de travail en Équipe À Distance

Par rapport à leur expérience d'Équipe À Distance, les personnes ne parlent pas spontanément d'apports spécifiques. Le seul point qui revient dans les discours est l'enrichissement de travailler dans un contexte multiculturel.

Les personnes sont confrontées à différentes cultures, différents modes de travail, et au final, elles sont contentes d'avoir vécu (et surmonter) cette expérience culturelle.

« Pour moi c'est un challenge, même si j'étais en contact avec ces gens là avant, ma fonction faisait que j'étais plus dans l'organisation. Je ne pense pas qu'on puisse dire que pour un projet ce soit plus efficace. On serait tous sur un même site, ce serait plus simple et on gagnerait en efficacité. C'est la situation économique et historique de la division qui fait qu'on est réparti. Les compétences ne sont plus sur place donc il faut aller les chercher ailleurs. »
Monsieur N.

Certains trouvent dans cette forme de travail, des conditions satisfaisantes correspondant à leur caractère et à leur méthode de travail. Travailler à distance offre un certain nombre de liberté en termes de gestion de son temps et donne aussi une grande autonomie aux individus.

« Je crois que ça ne m'apporte pas grand chose. A part la tranquillité, le fait d'être tout seul ici, je n'ai pas mon voisin de bureau qui va tout le temps venir me voir. J'ai beaucoup d'autonomie aussi. Le seul gain que je vois c'est pour la société, avoir des gens sur plusieurs sites, constituer une équipe avec des compétences éparpillées dans le monde.» Monsieur A.

Un commentaire fréquent concerne les méthodes de travail et le formalisme que nécessite le travail à distance. Il y a peu de place pour des ajustements en cours de route, le moindre retard peut s'amplifier avec le décalage horaire et devenir un véritable problème.

¹⁵⁰ "LCA" = Low Cost Area

« Je pense que maintenant je formaliserais plus. Dans le projet, au début on avait peu de visibilité, je n'ai pas forcément eu beaucoup d'information par rapport aux autres. J'aurais dû être plus directif pour cadrer plus les autres. Maintenant, c'est valable pour tous les autres team leaders.» Monsieur N.

5.3. Démotivation et sentiment d'appartenance au projet

Les personnes sont en général motivées par le projet auquel elles participent, ainsi que par cette expérience multiculturelle. On a vu préalablement que pour autant, elles n'éprouvent pas un sentiment fort d'appartenance à une équipe.

Un manager nous confie que dans le cas des équipes projet à distance, la désillusion à la fin du projet est souvent forte pour les membres de l'équipe.

« Normalement, le lien que l'on a avec l'activité qu'on fait et le résultat est direct. Je peux voir le produit du développement au test et à la vente. La notion d'équipe, de partage et de responsabilité des résultats, est directe. On est une équipe. Aujourd'hui, si je suis à Singapour, je participe au développement d'un circuit dont je ne vois jamais le résultat car il est testé au Japon et vendu aux US, mon sens d'appartenance à la chose est minimum. » Monsieur L.

6. Dimensions Ressources humaines

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

L'évaluation annuelle dans cette EAD est réalisée par le responsable du Centre de Compétences dont dépendent les personnes¹⁵¹. 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.

« L'évaluation a des conséquences matérielles mais surtout morale. Parce que si l'évaluation se fait, si on a l'impression d'avoir donné beaucoup et que l'évaluation met peu en valeur cette contribution, au-delà de l'aspect augmentation ça a des conséquences morales. » Monsieur D.

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

¹⁵¹ 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.

des évaluations, pour attirer l'attention sur une contribution exceptionnelle ou bien alors médiocre.

« Il y a eu des cas où la personne a fait un travail exceptionnel et je tenais à le faire savoir. » Monsieur S.B.

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.

7. Synthèse et conclusion du cas

Cette monographie nous présente une équipe projet nombreuse répartie entre l'Europe et l'Asie. Cette équipe projet peut être analysée par les sous-équipes fonctionnelles qui la composent.

La répartition des sites de cette équipe s'explique par l'implantation mondiale de la société et par sa volonté de développer des sites dans des zones à moindre coût. L'introduction de ces nouveaux sites s'accompagne d'une grande crainte des salariés des sites européens de voir leur travail être délocalisé par la suite. Cette situation n'est pas favorable pour créer de bonnes relations professionnelles et instaurer une coopération entre les sites.

L'équipe projet a un fonctionnement régulier autour de réunion hebdomadaire, mais il s'agit d'échanger des informations et de faire le point sur l'avancée du projet. Le travail s'effectue

plus concrètement au niveau des sous-équipes fonctionnelles, qui sont, elles aussi, réparties sur des sites différents.

Dans la plupart de ces équipes, on s'aperçoit que les tâches et le travail sont répartis entre les individus de façon à limiter les besoins de travail collaboratif. Chacun travaille de son côté et ce n'est qu'en cas de difficulté ou que pour la mise en commun que les personnes travaillent ensemble.

Une particularité de cette équipe est la présence de personnes isolées du reste de leur équipe sur certains sites. En fonction de la répartition des effectifs des sous-équipes, une personne se trouve seule dans son domaine sur un site. Malgré la présence d'autres personnes, cette situation est difficile à vivre car elle prive ces individus de tout échange professionnel direct.

Un autre point intéressant de cette étude est l'exemple des rencontres formalisées entre les personnes des sites de France et de Singapour. Dès le départ, le manager a jugé indispensable que les personnes se rencontrent et fassent connaissance pour que cette équipe puisse fonctionner. Au final, la personne de Singapour est venue séjourner plusieurs mois en France.

Cette expérience a permis aux personnes non seulement de se connaître mais aussi d'apprendre à travailler ensemble. Actuellement, cette équipe fonctionne parfaitement, et la distance ne semble poser aucun problème. Les communications et les relations interpersonnelles sont excellentes. Bien sûr ce type de rencontre n'est pas toujours réalisable.

On se rend compte que quand les personnes ne se sont pas rencontrées, leurs échanges sont moins nombreux et les communications sont moins naturelles. Il s'avère difficile de prendre le téléphone pour parler avec une personne que l'on ne connaît pas.

Une alternative aux rencontres, en ce qui concerne l'établissement de relations entre les personnes, est l'expérience de travail passé. Des gens qui ont travaillé ensemble sur d'autre projet dans le passé, ont eu le temps de se connaître, de connaître les façons de faire de l'autre et d'accorder leur méthode de travail.

Section 2 : L'équipe projet télévision¹⁵² : l'importance du contexte économique des nouveaux sites pour établir une coopération

Le projet a démarré en janvier 2003 et il s'est poursuivi jusqu'en juin 2005. Il consiste en la définition et la mise en production de puce dans le domaine de la télévision haute définition.

Les projets sont transverses et intègrent donc des personnes de la R&D, du marketing, des équipes de software et de validation et enfin des personnes de l'engineering.

Au début de ce projet, toutes les équipes étaient situées à Grenoble. Puis, au cours du projet, le marketing a subi une réorganisation. L'équipe est désormais située à Bristol, avec encore une représentation à Grenoble. De la même manière, le leader de l'équipe de validation est localisé à Bristol et son équipe, qui était en cours de recrutement en octobre 2003, sera basée à Istanbul.

Ce projet fait partie des projets de grande taille, ce qui explique le fait qu'un chef de projet¹⁵³ lui soit attribué. Il y a entre 5 et 10 personnes dans le noyau dur de l'équipe¹⁵⁴.

Pour un projet donné, on peut avoir 80 personnes qui interviennent sur le projet par mois, de manière plus ou moins importante en termes de temps.

Après cette présentation de l'équipe, nous allons aborder maintenant les différents thèmes de notre grille d'analyse.

¹⁵² Pour une présentation plus détaillée de cette équipe et notamment de la répartition des membres de l'équipe se référer à l'annexe 7.

¹⁵³ Le terme employé dans l'entreprise pour désigner le chef de projet est l'anglicisme "Project Manager". Nous avons volontairement laissé les termes anglais propres au langage de l'entreprise dans les verbatims. Par contre, dans le reste de l'analyse nous utiliserons les termes ou expressions françaises correspondants.

¹⁵⁴ "Core team" : terme utilisé pour désigner le noyau dur de l'équipe projet. A ces personnes qui travaillent en permanence sur le projet, viennent s'ajouter des contributions d'autres unités, variables en termes de temps et d'implication.

Comme pour les études de cas précédentes, nous évoquerons successivement le thème de la communication au sein de cette équipe (1), son mode d'organisation (2), les spécificités du travail en EAD (3), la question des relations interpersonnelles dans cette équipe (4), et enfin un bilan des membres de l'équipe sur le travail en EAD (5), ainsi que quelques éléments sur la pratique de l'évaluation (6). Nous concluons sur une synthèse des points les plus intéressants de cette analyse (7).

1. TIC et Communication

Nous présentons, dans cette partie, les technologies de communication employées par l'équipe et l'usage qui en est fait.

1.1. Les technologies utilisées dans l'équipe

Les deux outils de communication les plus utilisés par l'équipe sont le mail – pour sa rapidité et sa simplicité – et le téléphone – pour les échanges interactifs¹⁵⁵.

En plus de cela, l'entreprise dispose d'un système d'audioconférence, employé pour les réunions hebdomadaires ou mensuelles entre les différents sites.

Un site Intranet commence à être développé avec une partie "grand public" c'est-à-dire commune à l'ensemble de l'entreprise avec des informations générales, et des parties propres aux équipes avec des données internes à chaque projet.

Un système de net-meeting vient d'être mis en place, particulièrement pour la résolution de problèmes et pour des échanges techniques.

¹⁵⁵ L'annexe 7 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur la fréquence et l'utilisation des technologies.

« Il y a des situations de blocage récemment ou ça n'avancé pas et où en installant l'équivalent de net-meeting, ça c'est débloquer tout de suite. Parce que c'est beaucoup plus facile pour communiquer. » Madame P.L.¹⁵⁶

1.1.1. Mail

Le mail est le vecteur prépondérant de la communication grâce à sa simplicité d'utilisation. Le mail permet de travailler et d'échanger à n'importe quel moment (communication asynchrone), et ce sans interrompre ou déranger les personnes, lorsque la question n'est pas urgente.

De plus, la communication se faisant essentiellement en anglais dans l'équipe, le mail s'avère être l'alternative privilégiée aux communications téléphoniques dans une langue étrangère par huit des dix personnes interrogées.

« L'e-mail, car c'est plus facile que de parler anglais. A cause du décalage horaire ou pour ne pas interrompre les gens, c'est un des gros inconvénients du téléphone. » Madame P.L.

L'équipe étant répartie sur plusieurs sites et plusieurs fuseaux horaires, le mail permet de faire face aux problèmes de communication entre les personnes.

Le mail offrant une communication asynchrone, les personnes peuvent s'échanger des informations et se demander des renseignements même si leurs plages horaires de travail ne sont pas synchrones.

« On communique principalement par mail parce qu'il y a un décalage horaire entre nous. C'est la principale raison. L'autre raison, c'est que, des fois, pour expliquer des détails techniques d'une façon convenable, c'est la bonne solution.» Madame D.T.

¹⁵⁶ L'annexe 3 présente l'échantillon et donne des informations sur les répondants.

Les échanges quotidiens se font essentiellement dans les sous-équipes. Les responsables de sous-équipes rencontrés nous ont confié que sur les 50 messages reçus par jour, une quinzaine provenaient des membres de leur équipe dont cinq messages importants, nécessitant des échanges plus interactifs.

« Les mails c'est figé, ça ne permet pas de démonstration longue. Il y a toujours une part de l'information résumée et oubliée et donc une demande de confirmation ou de démonstration supplémentaire. C'est vrai que ça facilite l'échange mais ça ne remplace pas dans certaines phases une discussion à bâton rompu qui permet à chacun de récupérer l'information de la traiter et de la restituer aux autres. » Monsieur O.

1.1.2. Téléphone

Le deuxième mode de communication utilisé est le téléphone. Le choix (et la préférence) entre le mail et le téléphone dépend fortement de la situation (urgente ou non) et de la personnalité des gens. Certaines personnes seront plus à l'aise en discutant au téléphone, d'autres préféreront écrire des mails.

« Le deuxième élément, c'est le téléphone puisqu'on va discuter des points qui se trouvent dans les différents documents, qu'on a pu échanger, pour les explications c'est le plus facile pour que chacun puisse se faire une idée.»
Monsieur O.

Dans tous les cas, les communications téléphoniques sont toujours orientées uniquement sur le travail ou sur les problèmes en cours.

Quand les personnes font l'effort de prendre le téléphone plutôt que d'écrire un message, c'est que la situation impose une communication synchrone et rapide.

Le temps de travail passé en communication (que ce soit par mail, par téléphone ou dans des réunions) est tellement important que les personnes, et surtout les managers n'ont pas le temps de parler avec les personnes de leur équipe.

«Je n'appelle pas les gens pour des discussions informelles, à cause de la pression du travail. Mais j'ai le sentiment que je devrais, que se serait mieux si je le faisais. Mais, je n'ai pas le temps pour cela. Cela aiderait la communication en général, d'avoir plus de discussion.» Madame D.E.

Il faut également préciser que dans certains cas, le téléphone est peu utilisé tout simplement pour des raisons techniques. Les liaisons téléphoniques avec l'Inde posent souvent des problèmes liés au mauvais état des installations.

1.1.3. Réunion téléphonique

Le système téléphonique permet soit d'appeler sur trois sites directement avec la ligne interne, soit de passer par un système d'audioconférence, où un numéro est mis à disposition de l'équipe et la réunion peut se faire à n'importe quel moment. Cette deuxième solution est intéressante car elle permet de multiples connexions, offrant à un grand nombre de personnes la possibilité de participer à la réunion. Le chef de projet joue le rôle de l'animateur de ces réunions, il doit gérer et faciliter les communications. Ainsi, comme il dispose d'une vision générale du projet, il sait qui doit répondre à la question posée et il peut nommer la personne pour faciliter le repérage et les fluidifier la communication.

Le biais est que du coup les personnes utilisent ce système pour se connecter à la réunion depuis leur bureau, même s'ils sont plusieurs sur le même site.

« Sur deux sites, on sait toujours qui doit répondre : soit c'est dans la salle et on répond tout de suite, soit c'est à l'autre bout et dès qu'il y a un blanc, il démarre. Sur trois sites, il y a des questions qui partent et puis un grand silence car les sites en face ne savent pas à qui s'est réellement adressé. Donc, moi je joue en nommant la personne pour qu'elle réponde. » Madame P.L.

1.1.4. Vidéoconférence

La vidéoconférence est rarement utilisée de par la lourdeur de son installation.

« En particulier avec Noïda, on a un problème, c'est qu'il y a plusieurs bâtiments comme ici, mais il faut 10 minutes pour se rendre dans le bâtiment où est installé la visio. Ensuite on n'arrive jamais à démarrer, on perd ½ heure à chaque fois. Du coup, on le fait en audioconférence » Madame P.L.

D'autres aspects plus techniques apparaissent sur la non-utilisation de la vidéoconférence. Les différents sites n'ont pas tous le même niveau d'équipements techniques. Ainsi, le site d'Istanbul a mis deux mois à obtenir une liaison Internet, et ne possède pas encore de téléphone avec amplificateur ...

«On aurait peut-être besoin de faire plus de vidéoconférence pour finir la pièce. Mais avant, il faut améliorer le réseau téléphonique à Istanbul. Actuellement, ils ont 2 téléphones pour 10 personnes, et pas de conférence téléphonique. Alors, ce n'est pas simple.» Madame D.E.

La vidéoconférence est présentée comme l'outil permettant de remplacer en partie la communication directe, en offrant la possibilité de voir ses interlocuteurs. Les membres de l'équipe interrogés ne sont ni convaincus par son utilisation ni du fait que cela puisse remplacer la communication en face-à-face.

« La vidéoconférence n'est pas tellement utilisée parce qu'elle n'est pas bien déployée. On arrive à se débrouiller comme ça. Par contre, c'est le pendant de la communication directe. Mais rien ne remplace la communication directe et c'est essentiellement ça qui manque. » Monsieur O.

1.1.5. Les logiciels : Clear case, Net meeting¹⁵⁷

Concernant les technologies de travail collaboratif, les personnes interrogées en ont un usage plus ou moins limité en fonction de leur domaine d'activité.

Pour tous les aspects de validation ou de tests, les personnes ont besoin de voir et de partager les applications de leur homologue pour comprendre la situation et les aider.

¹⁵⁷ Voir en annexe la partie sur les technologies et logiciels employés.

«Nous utilisons Net meeting, c'est le seul outil pour le travail en équipe que nous ayons. Net meeting permet pendant l'appel de voir ce que les autres ont sur leur écran. Nous pouvons ainsi tous voir la même chose. Nous l'utilisons une fois par semaine pendant la réunion.» Madame D.E.

Cet outil semble surtout utilisé pour les résolutions de problèmes techniques entre les ingénieurs. Mais, pour certains (deux répondants) les logiciels n'offrent pas suffisamment de possibilité. En effet, les documents peuvent être vus et partagés par un ensemble de personnes mais il ne peut y avoir de travail collaboratif synchrone sur ces documents.

«Ce logiciel contient les fichiers que l'on peut partager, mais il y a une restriction pour avoir un seul des sites physiques qui puisse travailler sur le fichier à un moment. Cela rend difficile le fait de travailler ensemble sur le même fichier, en même temps. Parce que nous devons modifier notre façon de travailler.» Monsieur P.C.¹⁵⁸

1.2. Efficacité de la communication

Dans cette partie sur l'utilisation des TIC, nous allons aborder des thèmes comme la réactivité des membres de l'équipe, les malentendus liés à l'utilisation des TIC, les réticences vis-à-vis de certains médias. Nous concluons par une réflexion plus générale sur la communication dans cette équipe.

1.2.1. Réactivité dans les échanges

La réactivité dans la communication dépend des personnes et de leur manière de communiquer.

La réactivité et les interactions vont également dépendre de la phase du projet, des étapes du travail à accomplir. Il y a des phases d'échanges massifs d'information – donc beaucoup de communication, suivies par des phases de réflexion – peu de communication.

¹⁵⁸ Les entretiens réalisés en anglais comme celui de Monsieur P.C. ont été traduits.

« Ça dépend des phases dans lesquelles on se trouve. Quand on doit acquérir de l'information, c'est important d'avoir des échanges, puis de la digérer donc les échanges vont se minimiser. » Monsieur O.

1.2.2. Compréhension – malentendus

Les problèmes de compréhension ou les malentendus qui peuvent exister sont plus liés au fait de communiquer dans une langue étrangère, ou aux différences culturelles, qu'à l'utilisation même des outils. Ces situations semblent être plus ou moins fréquentes selon les sous-équipes et la répartition des personnes. Les conséquences de ces malentendus sont variables.

« La distanciation, la différence de langue font que ce processus naturel de discussion entre gens du même site ne peut pas se produire. Ça peut entraîner des problèmes. Ça arrive souvent : c'est un cas sur quatre. C'est important d'échanger mais aussi de vérifier que les autres ont bien compris, à travers des documents et des mails.» Monsieur O.

Ces malentendus s'estompent quand les personnes se connaissent suffisamment, soit de par leur expérience de travail commune, soit par le biais de rencontre.

« Je ne pense pas qu'il y ait des malentendus, mais c'est certainement parce qu'on a passé beaucoup de temps ensemble, sur le même site. Cela veut dire que la communication est très bonne. Habituellement, il n'y a pas de malentendus entre nous.» Monsieur P.C.

1.2.3. Préférence d'un mode de communication

Comme nous l'avons souligné précédemment le choix entre le téléphone et le mail s'établit d'abord en fonction de l'urgence de la demande mais aussi en fonction de la facilité ou non des personnes à s'exprimer oralement en anglais.

Même si l'ensemble des personnes de l'équipe a une bonne maîtrise de l'anglais, il demeure toujours des questions de compréhension liées par exemple aux accents et une certaine barrière persiste pour des personnes qui ne se sentent pas suffisamment à l'aise pour s'exprimer oralement (qui plus est au téléphone) en anglais.

«Certaines personnes préfèrent le mail parce qu'elles n'ont pas confiance dans leur anglais. Je pense à un ingénieur en particulier qui est assez réticent à prendre le téléphone et qui préfère utiliser les mails.» Madame D.E.

Outre la question de la maîtrise de l'anglais, le fait de connaître les personnes – de les avoir déjà rencontrés – joue un rôle important dans le choix entre le téléphone et le mail. Il semble être plus aisé de téléphoner à quelqu'un que l'on connaît, la communication est plus facile à amorcer. Si les personnes ne se sont jamais rencontrées, elles auront tendance à d'abord envoyer un mail pour expliquer le problème ou la demande et ensuite prendre le téléphone, si nécessaire.

« Si j'ai établi une relation avec lui, c'est aussi facile de prendre le téléphone que de leur parler. Mais, avec les gens que je ne connais pas aussi bien, je préfère le mail parce que c'est plus facile à comprendre, vous avez plus confiance en l'utilisant.» Monsieur A.L.

Quoiqu'il en soit, si le mail a la préférence de la majorité des personnes pour de multiples raisons, il demeure quelques individus pour qui la communication devrait être le plus souvent possible orale.

« C'est plus facile de discuter les points au téléphone en parlant. Car un document est toujours pris comme un résumé de quelque chose, comme quelque chose qui doit être appliqué. De temps en temps, les gens ne sont pas d'accord avec ce qui est écrit et considèrent qu'ils peuvent le modifier et le renvoyer mais c'est rare. Ce qui est écrit reste, il y a moins la culture de discuter ce qui est écrit. » Monsieur O.

1.2.4. Difficultés dans la communication

Une des difficultés de cette communication inter-site est le fait qu'elle se retrouve décontextualisée. Les personnes savent qui contacter sur tel ou tel site, dans telle ou telle situation, mais ils ne connaissent rien au contexte de travail des autres sites.

Par exemple, les jours fériés varient d'un pays à un autre, et les membres de l'équipe ne connaissent pas systématiquement les jours d'absence des autres. Dans ce cas, les personnes se retrouveront sans réponse.

« On a quelques problèmes parce qu'on ne connaît pas toutes les vacances nationales. On essaie de joindre quelqu'un au téléphone ou de lui envoyer un mail pour une question urgente et on n'a pas de réponse. Deux jours après on apprend que c'était un jour férié. Cela peut arriver une fois par mois, soit ça, soit les gens sont en rendez-vous client ou ils sont malades.» Madame D.E.

Un autre aspect, concerne l'aspect plus personnel de l'environnement de travail des autres sites. Ne se voyant pas, se connaissant peu, il est plus difficile pour les membres de l'équipe de comprendre les réactions des personnes à distance.

« Dans les équipes traditionnelles, vous apprenez assez vite la personnalité des personnes impliquées. Par exemple, si quelqu'un a eu une mauvaise journée, vous le savez en lui parlant. Mais dans une équipe en remote vous ne connaissez pas le contexte. Donc il fera une réponse très courte et vous ne comprendrez pas pourquoi. Cela peut être mal interprété.» Madame D.E.

Toutes ces difficultés peuvent se trouver résumer par le fait que la communication médiatisée sera toujours limitée par rapport à une communication directe.

Les éléments visuels apportés dans une discussion, les possibilités d'échange et de réaction seront toujours importantes pour instaurer des relations et pour une communication efficace.

«C'est plus facile de résoudre un problème quand on est face-à-face. C'est plus facile de parler, vous pouvez voir les expressions faciales. C'est plus simple

pour partager des idées et avoir un meilleur feedback, savoir ce qu'ils ressentent.». Monsieur A.L.

2. Fonctionnement de l'Équipe À Distance

Nous abordons dans cette partie quelques éléments sur différents processus caractéristiques du travail de cette équipe. Nous reviendrons sur le rôle du chef de projet et sa position par rapport à l'équipe, ensuite nous aborderons les règles de fonctionnement de cette équipe. Nous finirons par le thème de la coopération au sein de cette équipe.

2.1. Rôle du chef de projet

Au sein de l'entreprise *Electronic*, le mode de fonctionnement est majoritairement par projet. Cette division regroupe près de 400 personnes travaillant sur 60 projets environ à un instant donné.

Sur tous ces projets, seuls 6 à 10 d'entre eux ont un chef de projet, nommé "Project manager" dans le jargon de l'entreprise. Dans la division, il y a pour l'instant trois chefs de projet, chacun a en charge de deux à trois projets différents. Les chefs de projet ont en charge de coordonner l'ensemble du projet, du début – c'est-à-dire de la définition avec le marketing – jusqu'à la fin qui est la mise en production.

Pour les autres projets, la responsabilité passe, en fonction de l'avancement du projet, d'une sous-équipe à une autre. L'approche n'est pas transversale mais discontinue d'une fonction à une autre. Le marketing définit le projet puis le transfère au design qui travaille dessus et le repasse à l'engineering et puis aux applications.

L'attribution des chefs de projet pour un projet est déterminée par le type de projet ; généralement, ce sont les projets les plus importants – en termes de taille, de 80 à 100 personnes en général - qui seront suivis par un chef de projet.

Les chefs de projet n'ont aucune dimension hiérarchique par rapport aux gens de l'équipe projet. Chaque personne est rattachée au responsable de la "Business Unit" concernée (marketing, application, software, design...). Les objectifs et le temps attribué au projet sont déterminés par les responsables.

« Il y a une dimension structurelle au niveau de l'organisation, car l'équipe projet est transverse à l'organisation. Ce qui fait que, même si tout le monde contribue au projet on peut avoir des objectifs différents selon quelle partie de l'organisation intervient. Comme les gens n'ont pas tous le même chef, ça peut jouer. Certains se désintéressent d'un sujet parce que ça sort des objectifs de la sous-partie de l'organisation qui les concernent. » Madame P.L.

Les chefs de projet ne peuvent donc pas assigner des objectifs aux personnes, ils sont là pour coordonner le travail de l'ensemble des équipes. L'implication des personnes au projet ne peut donc pas être incitée de manière autoritaire par les chefs de projet, mais elle se fait plus par l'appartenance à un groupe et à la pression sociale qui peut en résulter.

Dans les réunions, le chef de projet fait un point sur ce qu'il faut réaliser pour le projet, et essaie d'obtenir un accord sur qui va le faire et pour quand.

« En général, on est en groupe, on convient en groupe de ce qu'on doit faire et on revoit ça la fois d'après donc il y a une certaine pression naturelle qui se fait. Après il y a des actions qui traînent mais c'est qu'elles ne sont pas importantes. » Madame P.L.

2.2. Organisation et coordination

Pour suivre l'avancement du projet, des réunions régulières sont fixées au niveau de l'équipe centrale ou au niveau de l'équipe de direction. Pour maintenir une vision d'ensemble, les réunions organisées par le chef de projet permettent de faire le point sur l'avancée du projet dans son ensemble.

De par l'importance de sa taille, l'équipe projet fonctionne par sous-équipes en fonction des disciplines. Ainsi, les interactions sont plus nombreuses et la coopération entre les personnes de chaque équipe devient réellement nécessaire. En plus des réunions "globales", sont organisée d'autres réunions plus réduites autour des sous-équipes, de façon moins formalisée.

Les réunions hebdomadaires, appelées "weekly" au sein de l'entreprise, sont instaurées pour chaque projet pour pouvoir discuter de l'avancement, c'est ce qui rythme la vie des projets.

Le créneau de ces réunions est fixé pour toute la durée du projet, et chaque semaine le chef de projet établit un ordre du jour pour préparer la réunion, et ensuite rédige une synthèse de la réunion accessible à tous les membres de l'équipe. L'objectif est de savoir ce qui s'est passé dans la semaine pour tout le monde, cela passe par un tour de table des progrès de la semaine et des échanges de questions.

« Mon rôle c'est de faire que les choses avancent. Faire en sorte que s'il y a quelque chose qui coince de le décoincer, de régler les problèmes, et que l'information circule bien. On a des dysfonctionnements dans les projets dus au fait que les gens ne savent pas certaines choses qu'ils devraient savoir. »
Madame P.L.

Les chefs de projet ont mis en place des réunions mensuelles où le champ est élargi puisque tous les contributeurs¹⁵⁹ du projet sont invités à cette réunion. Cette réunion offre l'occasion aux fournisseurs de composants de venir présenter l'état d'avancement de leur partie.

Un point d'avancement plus formel sur le projet en général est également réalisé.

¹⁵⁹ Les projets concernent souvent l'assemblage de différents composants. Ces composants sont délivrés par des fournisseurs qui peuvent être dans la division ou dans d'autres divisions. Ils ne sont pas directement rattachés à l'équipe projet.

«C'est supposé être tous les gens qui vont participer au projet. Ce n'est jamais vrai. Après, j'essaie de faire des présentations du projet de temps en temps quand je vais à Bristol.» Madame P.L.

Comme nous l'avons souligné précédemment, les projets suivis par des chefs de projet peuvent regrouper jusqu'à 100 personnes. De ce fait, les sous-équipes fonctionnelles (marketing, design, software, validation) ont également mis en place un fonctionnement propre à leur équipe.

Chaque sous-équipe est dirigée par un responsable d'équipe, en charge d'assurer le bon fonctionnement de l'équipe, de coordonner le travail, d'organiser des réunions....

Ce rôle est d'autant plus important dans les sous-équipes dont les membres ont une dispersion géographique importante (par exemple Europe-Asie). Le responsable de l'équipe endosse alors certaines fonctions de managements auprès des personnes du site éloigné.

« Le team leader¹⁶⁰ doit prendre les décisions au jour le jour, voir ce que les personnes font, donner des instructions. C'est lui qui dirige l'équipe sur tous les aspects techniques et organisationnels. Ça peut être des conflits de priorité ou des questions purement techniques.» Monsieur R.S.

Si les réunions hebdomadaires sont très structurées et communes à tout le monde, les réunions des sous-équipes sont moins formelles et dépendent des besoins selon les phases du projet.

« L'équipe reporte sur l'avancée du travail, avec des fréquences plus ou moins importantes selon les phases. On fonctionne comme ça c'est un échange direct plutôt que formalisé. La formalisation est plus dans les résumés en fin de tâche, et les définitions en début de tâche. » Monsieur O.

¹⁶⁰ "team leader" = chef de l'équipe

2.3. Règles

A première vue, il ne semble pas exister de règles formelles, explicites, sur la façon de travailler dans cette équipe, excepté le mode d'organisation et les réunions qui rythment la vie du projet. Chaque équipe choisit sa façon de travailler, les techniques utilisées ou les manières de communiquer et d'échanger avec les autres sans que les choses leur soient précisées.

Cependant, l'exemple relaté par Monsieur R.S. montre que ces règles existent à un niveau implicite. La venue des personnes des autres sites offre l'occasion de partager du temps, de travailler ensemble et par la même d'échanger sur les pratiques – ou les règles implicites – de l'équipe.

« Il n'y a pas de règles explicites. Mais le premier ingénieur qui est venu ici, durant trois mois, est le leader de l'équipe à Noïda. Ainsi, il a appris la façon dont nous travaillions ici, et il a une idée de ce que veut dire faire partie d'une équipe. Je pense que c'était idéal de l'avoir ici pour travailler avec nous, faisant son expérience et apprenant directement de nous, au lieu d'essayer de comprendre cela à distance.» Monsieur R.S.

2.4. Coopération

La coopération, processus clé du fonctionnement des équipes, est indissociable de la communication et des échanges entre les personnes et entre les différentes sous-équipes. La coopération va donc être dépendante de la qualité des échanges et de la compréhension interpersonnelle.

La communication et la compréhension sont inévitablement remises en cause par l'éclatement géographique de l'équipe.

« On va tenter de comprendre quels sont les messages que font passer les autres et on va les traiter suivant sa compréhension et ensuite on va rendre le résultat.

Mais ce résultat est-il ce que l'autre attendait ou pas ? On peut rentrer dans des discussions assez longues. » Monsieur O.

D'autres équipes ont délibérément limité les plages de coopération, en découpant les activités en tâches plus ou moins indépendantes, ne laissant des niveaux d'interactions (d'interdépendance) qu'entre des personnes situées sur le même site.

« Nous avons un planning avec une revue chaque semaine, avec les tâches spécifiques que chacun doit couvrir. Chaque personne a la propriété d'une tâche, donc ils font un point pour voir où ils en sont. » Monsieur P.C.

Cette séparation des activités au sein même des sous-équipes est d'autant plus marquée dans les équipes qui ont des personnes travaillant dans de nouveaux sites.

« Pour l'instant, nous avons des tâches spécifiques. Il y a peu d'interactions entre les tâches. Chacun peut travailler en même temps individuellement. Pour l'instant, avec les personnes en France ou à Noïda, c'est surtout des relations de support, mais cela peut changer dans le futur. » Madame D.T.

3. Spécificités du travail en Équipe À Distance

Nous nous intéressons ici aux principales spécificités de l'Équipe À Distance étudiée. L'éclatement géographique de cette équipe (et des sous-équipes) entraîne l'existence d'un décalage horaire entre les différents sites, impose l'anglais comme langue de communication et met en évidence certaines difficultés liées aux différences culturelles.

3.1. Le décalage horaire

L'équipe est répartie sur quatre sites : l'Angleterre (Bristol), la France (Grenoble), l'Inde (Noïda), la Tunisie (Tunis) et la Turquie.

Angleterre	France	Inde	Tunisie	Turquie
12H	13H	18H	13H	15H

Le décalage horaire ne semble pas posé de problèmes particuliers à l'équipe, c'est une donnée prise en compte dans leur environnement de travail. Même si parfois cela occasionne une organisation du temps et des réunions un peu particulières comme nous l'explique le chef de projet.

« Même si le décalage horaire n'est pas toujours gênant, j'ai eu l'exemple d'une réunion où il était 11 heures du soir pour les Américains, 5 heures du matin en Ecosse, 6 heures en France et 13 heures en Inde. » Madame P.L.

Le décalage horaire est souvent mis en avant comme une source d'avantage, permettant de travailler en continu. Mais, ce point est discutable car cela dépend fortement de l'importance du décalage horaire. Ainsi, le travail entre l'Europe et l'Asie offre un décalage horaire de 5 à 7 heures (soit quasiment une journée de travail). Dans ce cas, il est vrai que le travail peut ainsi avancer jour et nuit, passant tour à tour des équipes européennes aux équipes asiatiques.

Toutefois, les plages de communications synchrones entre les deux sites sont fortement réduites, ceci peut considérablement ralentir la résolution de problèmes.

« Beaucoup d'équipes en remote ont un décalage horaire, ainsi à la fin de notre journée de travail, quelqu'un travaille toute la nuit (ce qui correspond à leur

journée) et quand vous arrivez le lendemain, les choses sont prêtes. Mais le temps peut aussi jouer contre vous.» Monsieur E.

S'il existe une courte période de travail commune entre l'Europe et l'Asie, ce n'est pas le cas entre les Etats-Unis et l'Asie où le décalage horaire est encore plus important, et peut atteindre 12 heures. C'est le cas extrême où aucune possibilité de communication synchrone n'existe. Dans cette situation, les équipes européennes agissent comme un relais entre les sites américains et les sites asiatiques.

« Nous avons 4 heures et demie avec Noïda. Ce n'est pas un problème, car ils travaillent tard le soir. Souvent, il y a un chevauchement avec les journées de travail à Bristol. Cela devient un problème quand ils ont un travail avec un client américain. C'est un problème car entre les USA et l'Inde, il y a 12 heures, alors on peut prendre l'appel pour eux. » Monsieur P.C.

Pour des décalages horaires plus faibles, comme par exemple avec la Tunisie ou Istanbul, l'avantage est fortement limité, puisque le battement est de deux heures seulement. De plus, comme ces sites sont nouveaux, ce décalage est le plus souvent pénalisant, car en cas de problèmes, ils doivent attendre l'ouverture des sites européens.

« En Tunisie, ce n'est pas un avantage, c'est plus un désavantage, parce qu'ils nous attendent pendant deux heures le matin s'ils ont des problèmes. Et pour nous, l'après-midi, on a l'impression qu'ils s'en vont deux heures plus tôt. » Madame D.E.

3.2. Différences culturelles

Il existe des différences culturelles variables entre les différents sites de l'équipe. Mais, ces différences ne semblent pas poser de problèmes au fonctionnement de l'équipe.

Comme pour les décalages horaires, la plupart des différences de comportements entre les cultures sont connus de tous, et une fois encore le décalage culturel est un élément qui fait partie intégrante de cette équipe.

Entre les sites européens, il y a peu de différence : les grands traits caractéristiques des cultures ou les méthodes de travail sont assez proches.

Les différences culturelles les plus souvent mentionnées sont celles entre les sites européens (France et Angleterre) et le site de Noïda.

« En Inde, si vous demandez quelque chose, ils vont répondre oui, parce qu'ils ne peuvent pas perdre la face. Alors qu'un anglais ou un français dira simplement non. » Monsieur E.

Cette différence culturelle peut être à l'origine de malentendus ou de quiproquos, mais avec le temps les personnes ont appris à faire avec ce trait de caractère.

Les différences culturelles se trouvent grandement réduites quand les personnes ont l'occasion de se rencontrer et de passer du temps ensemble. Ainsi, l'exemple d'une équipe où les personnes du site de Noïda ont passé plusieurs mois en France, montre qu'ils ont adopté une méthode de travail commune et également qu'ils se sont rapprochés culturellement.

« Les membres de l'équipe de Noïda avaient tendance à dire simplement oui et à faire les choses. Même s'ils pensaient que c'était la dernière chose à faire. Il a fallu pas mal de changements pour leur faire dire ce qu'ils pensaient être correct. Le fait de travailler à plein temps avec nous¹⁶¹ a changé les choses. Ils sont devenus assez anglais dans leur façon de travailler avec nous. Avant, par exemple, ils ne rigolaient pas aux blagues comme nous. Maintenant, ils comprennent quand nous rigolons. » Monsieur P.C.

4. Relations interpersonnelles

La création de relations interpersonnelles fortes, l'esprit d'équipe et la cohésion sont des dimensions fréquemment citées dans les travaux sur les équipes. Tous ces processus sont reconnus être plus difficiles à mobiliser dans le cas des Équipes À Distance.

4.1. Rencontres¹⁶²

Au début, de ce projet une réunion de présentation a eu lieu à Grenoble pour les membres de l'équipe centrale. Cette réunion a rassemblé une partie de l'équipe à Grenoble, car tous les membres n'ont pas pu se déplacer et certains ont assisté à la réunion par le biais d'une conférence téléphonique. Ce fut le cas pour le chef de projet qui ce jour-là était en déplacement à Bristol.

« Pour ce projet, est-ce qu'il y a eu un kick-off¹⁶³ ? Oui. Il y a eu une présentation des objectifs du projet à Grenoble, je m'en souviens car ce jour là je n'étais pas là, j'étais à Bristol. » Madame P.L.

Outre cette étape de lancement permettant une première rencontre physique des personnes, les déplacements ne sont pas nombreux au sein de l'équipe¹⁶⁴. Si la plupart des membres du noyau dur de l'équipe ont eu l'occasion de se rencontrer au cours des déplacements des uns et des autres, ce n'est pas le cas pour le reste de l'équipe.

« Il y a pas mal de gens qui ne se sont jamais rencontrés et qui ne le feront peut-être jamais. » Monsieur O.

¹⁶¹ C'est-à-dire de travailler avec les personnes au même endroit lors des séjours réalisés par les indiens en Angleterre ou en France.

¹⁶² L'annexe 8 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur la fréquence des déplacements.

¹⁶³ Kick-off meeting = réunion de lancement

¹⁶⁴ L'annexe 7 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur les déplacements effectués par les membres de l'équipe.

Les personnes connaissent physiquement uniquement les personnes de leur site et les responsables des autres sous-équipes qui se déplacent. L'autre possibilité de voir les personnes est lors d'un déplacement dans le cadre d'une formation : les formations se déroulant généralement sur le site de Grenoble et plus rarement sur le site de Bristol.

« Tous les membres n'ont pas vu l'ensemble des autres. Je dirai que 70% de l'équipe a déjà rencontré toutes les personnes. En allant à Grenoble pour des formations, ils ont rencontré la plupart des gens là-bas.» Madame D.E.

Les possibilités de se rencontrer sont rares et ne sont pas prévues dans le temps. Toutes les occasions de déplacement (formation, rencontre dans le cadre d'un autre projet...) sont donc utilisées pour rencontrer les personnes du site visité.

Les rencontres et les déplacements varient en fonction des sites et de leur éloignement géographique. Ainsi, les personnes des sites de Grenoble et de Bristol ont plus souvent l'occasion de se rencontrer que les personnes des sites asiatiques. Ceci pour des raisons personnelles de facilité – le déplacement prends moins temps – et pour des raisons économiques pour l'entreprise.

« A Bristol, on essaie d'y aller le plus souvent possible. Ce qui n'est pas facile c'est Noïda. La personne qui s'occupe de ce sujet est venue en formation 15 jours il y a deux ans.» Monsieur O.

La seule exception à cette situation concerne les nouveaux sites, comme Istanbul par exemple.

Dans ce cas précis, le responsable de l'équipe se déplace tous les mois pour mettre en place l'équipe, car pour l'instant il n'y a pas encore de responsable d'équipe.

« C'est très difficile, nous devons leur fixer des objectifs beaucoup plus faciles, plus simples à atteindre. Ils ont besoin de plus de visites pour résoudre des problèmes. Les objectifs consistent en des petits bouts de programme et des tâches simples.» Madame D.E.

Lors de ces déplacements, le responsable commence par une réunion informelle de prise de contact, pour rencontrer tout le monde et voir où en est la situation. Ensuite durant la semaine passée sur le site, il rencontre individuellement chaque personne pendant une heure ou deux, pour discuter du mois écoulé et fixer les objectifs pour le mois suivant.

4.2. Possibilité de faire des déplacements

Le discours prédominant sur la question des possibilités de déplacement semble indiqué une réduction des dépenses – et donc des voyages – par l'entreprise. Cela signifie que les déplacements sont réduits et doivent donc être préparés le plus minutieusement possible. Les déplacements doivent être validés par l'organisation, ce qui implique un certain délai : même pour les situations d'urgence ou les problèmes à régler rapidement.

« On est limité pour des questions de coût et moi pour des raisons personnelles aussi. Quand j'y vais j'ai la liste des personnes que je veux voir, je fais un agenda de préparation. On a eu un retour des indiens qui ont adapté l'agenda en fonction de leur contrainte. C'est très strict. » Madame P.L.

Pour certains ces difficultés financières de l'organisation concernant les voyages, semblent être moins présentes, ou moins ressenties. Ou alors les personnes se sont habituées à cette situation, et travaillent sans éprouver le besoin de rencontres plus fréquentes.

Les deux types de déplacements les plus fréquents et les plus faciles à réaliser sont soit ceux en rapport avec les processus d'appréciation. Les managers se déplacent pour rencontrer les membres de leur équipe, réaliser l'entretien d'appréciation et fixer les nouveaux objectifs.

Soit ceux liés à des phases critiques des projets – les phases de définition au début et de validation à la fin.

4.3. Conséquences des rencontres effectuées

Le fait de rencontrer et de voir les personnes donne aux relations interpersonnelles une autre dimension. Les échanges, par mail ou par téléphone, sont plus faciles quand les personnes se sont déjà rencontrées.

La communication semble être facilitée par ce contact visuel entre les personnes. On connaît la personne, on a quelques éléments sur sa personnalité, on a partagé quelques moments ensemble, toutes ces choses créent des liens et rapprochent les personnes.

« Pour ceux qui sont le plus impliqués dans le projet, c'est difficile de ne pas les avoir vu. S'ils vous connaissent, ils donneront plus d'information sur le contexte, les choses sur lesquelles ils ne sont pas sûrs. » Madame D.E.

De la même manière, les personnes qui se sont déjà rencontrées ont tendance par la suite à maintenir des relations professionnelles plus soutenues qu'avec des personnes qu'elles n'ont jamais vues. Ainsi, entre les sites s'établissent des interlocuteurs privilégiés en fonction des rencontres physiques effectuées.

Ceci peut entraîner des situations délicates où les personnes connaissent un interlocuteur sur tel site, et ne passe que par son intermédiaire. Non seulement le fait d'avoir rencontré la personne renforce les liens et la communication entre les gens qui se sont vus, mais par contraste cela rend la communication avec les autres plus difficile, moins naturelle.

« Par exemple, dernièrement, il y a un collègue de Bristol qui est parti 4 mois en congé sabbatique, certaines personnes n'ont pas appelé la deuxième personne de Bristol. Les échanges ont été rompus pendant 4 mois. » Monsieur O.

Concernant l'équipe de software, les personnes ont eu l'occasion non seulement de se rencontrer mais de passer neuf mois ensemble sur le site de Bristol.

Cette décision a été prise pour effectuer un transfert de connaissance rapide entre le site de Bristol et le site plus récent de Noïda. Deux personnes du site de Noïda se sont rendues à Bristol pour apprendre le software, et leur façon de travailler.

Cette expérience a changé profondément les relations entre les personnes, donnant à l'équipe une performance accrue, en supprimant les problèmes de compréhension de la langue ou de la culture, en unifiant les méthodes de travail.

« Nous nous sommes beaucoup rencontrés, nous avons passé du temps ensemble. C'est une énorme différence parce qu'ils ont passé du temps pour nous comprendre, maintenant ils connaissent les personnes, leur personnalité, leur façon de travailler. » Monsieur P.C.

Cela se vérifie avec une autre expérience, quand les personnes passent du temps ensemble, travaillent ensemble, les relations établies à ce moment-là sont fortes et durables dans le temps. Par la suite, les difficultés associées au fait de travailler à distance sont en partie minimisées.

« Les interactions avec Noïda ne sont pas loin d'être bonnes. Cela a été rendu possible par le fait que deux d'entre eux sont venus à Bristol pendant trois mois, et un d'eux est venu trois semaines. Pendant ce temps, leur expérience a mûri et les interactions sont venues. Toutefois, le fait d'avoir travaillé ensemble, de la même façon, nous a permis de mieux nous connaître. » Monsieur R.S.

4.4. Relations informelles

Les relations informelles au sein des sous-équipes dépendent fortement du contexte, de la répartition des personnes sur les sites et de la connaissance des personnes entre elles.

Comme nous l'avons souligné précédemment, les personnes ont établi des contacts et des relations privilégiées avec certaines des personnes des autres sites.

Entre ces interlocuteurs les échanges sont fréquents, souvent quotidiens. Dans ce contexte-là, les discussions peuvent être informelles et personnelles.

C'est au niveau des managers – les responsables des sous-équipe – que cette dimension des relations ou discussions informelles devient importante voir stratégique. C'est pour eux le moyen de connaître le climat de travail, à la fois par rapport au contexte de travail des différents sites mais aussi par rapport au vécu de chaque personne. Mais, cela prend évidemment beaucoup de temps pour établir de telles relations.

« On discute de tout. Il nous arrive de faire quelques sorties ensemble. On profite aussi de la venue quand c'est faisable de personne extérieure pour tenter d'avoir une sortie. Ça cimente également les relations. On va jouer là-dessus après pour discuter même dans le travail. » Monsieur O.

Il demeure que la distance et le fait de ne pas rencontrer suffisamment les personnes restent des gênes pour établir des relations solides entre les membres des différents sites. La coprésence ne suffit pas non plus à tisser ces relations. Bien entendu, la création de liens ou des relations informelles va surtout dépendre de l'affinité entre les personnes.

« Avec certaines personnes que vous connaissez depuis longtemps, vous avez socialisé, vous allez manger ensemble, donc vous parlez pas mal. Avec d'autres, c'est plus distant, vous ne les connaissez pas aussi bien, vous avez juste des relations fonctionnelles, vous ne discutez que des choses dont vous devez parler. » Monsieur A.L.

4.5. Appartenance à une équipe

Le sentiment d'appartenir à une équipe est variable selon les personnes interrogées, mais dans tous les cas ce sentiment est assez faible, vite contre balancé par la situation et la distance entre les personnes. Ce qui ressort nettement des entretiens c'est le manque de discussions informelles, de rencontres et d'échanges spontanés dans les Équipes À Distance.

« C'est moins une équipe qu'une équipe au même endroit, vous ne pouvez pas juste aller parler à une personne de la même manière qu'à quelqu'un à côté de

vous. Vous n'avez pas de discussion dans la salle de café. Ces discussions peuvent être très productives, elles peuvent résoudre des problèmes très rapidement. » Madame D.E.

Pour certains le sentiment d'appartenance à une équipe se manifeste uniquement envers les personnes du même site, les personnes qu'ils voient régulièrement et avec qui ils peuvent discuter.

« Avec les Grenoblois, c'est plus facile, à tout moment pour des points de détails on peut aller les voir. Alors qu'à distance soit on ne va pas le faire, soit on rate tout l'informel. On rate des informations parce qu'on n'était pas là au bon moment dans le couloir. » Madame P.L.

Ce sentiment s'explique surtout par le manque de connaissance des autres membres, par le manque de relations avec eux.

« J'ai l'impression de faire partie d'une équipe. Probablement plus avec les personnes de Bristol qu'avec les autres personnes du projet. Je n'ai pas autant confiance dans les personnes des autres sites. Pour que ça fonctionne, il faut les connaître comme des individus, à un niveau personnel.» Monsieur A.L.

Le fait de séparer les activités et les tâches des membres sur les différents sites n'apporte pas réellement de support à la constitution de ces équipes, et à la création d'un sentiment d'équipe.

Face à des réalités matérielles ou d'organisation, les managers ont tendance à séparer les activités pour que chaque site puisse travailler de manière indépendante.

Ceci contribue fortement à maintenir des sous-groupes locaux. L'esprit d'équipe vient souvent d'un objectif commun à partager.

«L'objectif était d'avoir une équipe. Je ne pense pas qu'on y soit arrivé. Une partie du travail fait à Bristol a été étendu à Noïda, alors cela signifiait que du travail était fait ici puis après Noïda récupéré la tâche. Je pense que maintenant nous avons deux équipes, essentiellement parce que la nature du travail fait par les personnes est différente.» Monsieur R.S.

Mais, quelques-uns, tout de même, au regard de leur expérience et du chemin parcouru ensemble éprouvent le sentiment d'appartenance à l'équipe multi-sites.

« Pour moi, j'ai l'impression de faire partie d'une équipe car j'ai changé avec eux. Même s'il y a des difficultés, il y a un but commun. Il y a peut-être des manières différentes de gérer, mais on fait partie d'une équipe.» Monsieur O.

5. Bilan des membres de l'équipe

Dans cette partie, nous nous attarderons sur le bilan que dressent les membres de cette EAD. Les principaux thèmes cités sont les différentes difficultés ressenties par les personnes, les apports de cette expérience de travail. Nous concluons par la question de la motivation pour cette forme de travail.

5.1. Difficultés ressenties

Une des premières difficultés qui apparaît dans les entretiens ne relève pas du travail en Équipe À Distance en lui-même, mais plutôt du développement de nouveaux sites dans des zones à coût réduits pour l'entreprise. Comme pour l'équipe *Electronic 1*, face au risque de 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.

« 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. » Madame P.L.

L'idée répandue que le travail en EAD, en jouant avec les différents fuseaux horaires permettrait de gagner en rapidité, en faisant travailler les équipes des différents sites vingt-quatre heures sur vingt-quatre semble assez erronée.

Si le décalage horaire peut offrir quelques avantages comme nous l'avons vu dans une partie précédente, dans la réalité le travail en EAD est chronophage. Que ce soit au niveau de l'organisation, de la fixation des objectifs, du suivi de l'avancement, toutes les étapes nécessitent une communication qui elle-même doit être organisée.

« Un côté difficile c'est que cela prend plus de temps de management. Et pour la communication, ce n'est pas parce que vous prenez un téléphone que la communication est plus rapide. C'est toujours plus difficile de s'assurer que les gens progressent sur les objectifs. S'ils viennent plus tôt le matin et qu'ils sont bloqués sur un problème, ils doivent attendre toute la matinée avant de pouvoir nous appeler. C'est une perte de temps pendant qu'ils attendent pour nous joindre. » Monsieur 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 en remote ont des problèmes que les managers n'estiment pas toujours comme il faut. 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. » Madame D.E

La visibilité des managers est ainsi fortement réduite quant au travail des personnes de leur Équipe À 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 éprouvent 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 intervenir.

«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 R.S.

5.2. Expérience de travail en Équipe À Distance

Il ressort du discours des personnes interrogées l'importance et la nécessité de se rencontrer physiquement assez régulièrement pour établir des relations interpersonnelles permettant de comprendre les personnes, leur méthode de travail et leur environnement.

« Vous devez rencontrer les personnes en face-à-face, plusieurs fois dans l'année, au moins 3 ou 4 fois. Il faut connaître les personnes de l'équipe, les connaître personnellement, savoir ce qui les rend heureux ou tristes. Pour certains membres c'est facile, pour d'autres c'est plus difficile. Il vous faut passer du temps à parler avec eux.» Madame D.E.

Le travail en Équipe À Distance demande une organisation plus précise et un formalisme plus grand puisque les occasions d'échanges simultanés sont plus limitées et les ajustements en cours de route plus difficiles.

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. 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. » Monsieur O.

5.3. Nature du travail

Dans ces situations de travail à distance, les échanges et la communication sont différents, la nature du travail en elle-même se trouve modifiée. On a déjà mentionné préalablement le fait que dans ces équipes souvent le travail était séparé en tâches indépendantes pour limiter les niveaux de collaboration inter-sites. Il s'avère que certaines activités, nécessitant une trop forte interdépendance, ne peuvent être réalisées à distance. Les objectifs doivent alors être simplifiés pour qu'ils soient réalisables en EAD.

5.4. Nouveaux sites¹⁶⁵

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

¹⁶⁵ Low Cost Area Zone à faible coût : expression utilisée pour parler des sites installés récemment dans des pays où la main d'œuvre et les frais immobiliers ont moins chers.

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 à hauts coûts assument une fonction de support importante pour les sites nouveaux. Selon le côté interrogé, la vision de ces échanges diffère. Si les personnes des sites anciens 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 A.L.

Les personnes des sites nouveaux 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 anciens.

«Il y a des craintes qu'ils nous prennent notre travail, surtout dans les sites des zones à faibles coûts. Il y a des cas où il y a eu des pertes d'emploi dans les sites à coûts élevés à cause des autres sites.» Monsieur A.L.

6. Dimensions Ressources humaines

Nous nous intéressons dans cette partie aux dimensions de l'évaluation des personnes travaillant dans cette EAD. 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 Noïda, 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 à Bristol ou par téléphone avec Noïda sur les objectifs à atteindre. » Monsieur O.

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.

« C'est le problème en inter-site, c'est de bien définir la tâche de chacun pour 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 D.F.

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.

7. Synthèse et conclusion du cas

Cette monographie nous présente une équipe projet répartie entre la France, l'Angleterre, la Turquie, la Tunisie et l'Inde. Cette équipe projet peut être analysée par les sous-équipes

fonctionnelles qui la composent. La répartition des sites de cette équipe s'explique ici aussi par l'implantation mondiale de la société et par sa volonté de développer des sites dans des zones à moindre coût.

Cette équipe projet fonctionne au rythme des réunions hebdomadaires qui permettent de suivre l'avancée du projet. Au niveau des sous-équipes, l'organisation est moins formelle, et les réunions dépendent des problèmes à régler ou des informations à échanger.

Les sous-équipes fonctionnent de manière assez autonome, avec des phases de travail individuel sur des tâches précises, et des moments de mise en commun et de discussion. Cette division du travail, pour limiter les phases de travail collaboratif à distance, est encore plus visible avec les nouveaux sites.

Cette séparation des activités, et donc des objectifs individuels, n'apporte pas de soutien à la création d'une équipe ou d'un sentiment d'entraide.

Le décalage horaire entre les sites, ainsi que les différences culturelles, sont des éléments pris en compte dans le contexte même de l'équipe. Avec le temps, les difficultés éventuelles sont connues de tous et l'organisation du travail prend en compte ces variables. Les éventuels impacts des différences culturelles se trouvent fortement limités quand les personnes ont eu l'occasion de se rencontrer.

Ainsi, une personne de Noïda est venue séjourner quelques mois en France pour accélérer le transfert de connaissance. Cette expérience leur a permis de se connaître, de partager leurs méthodes de travail et a complètement supprimé les barrières de langues ou de culture entre les personnes.

La communication, malgré les outils mis en place, reste un point délicat. Car les échanges se font surtout entre les personnes qui se connaissent (soit à la suite d'un déplacement, d'une formation ou à la suite d'un autre projet). La communication médiatisée est forcément

décontextualisée, ce qui rend difficile la compréhension des réactions et des comportements des autres à distance.

Les déplacements restent en général peu nombreux. Seul exception, pour les nouveaux sites les managers se déplacent régulièrement, souvent tous les mois, pour mettre les choses en place et accompagner les personnes.

Les relations entre les personnes sont assez faibles, et les personnes interrogées n'éprouvent pas de sentiment d'appartenance à une équipe. Outre le manque de travail réellement en commun, la question des nouveaux sites et la crainte de perdre son travail n'encourage pas les individus à créer une équipe.

Section 3 : Analyse comparative des deux équipes étudiées

Les cas des équipes *Electronic 1* et *Electronic 2* sont proches. Ces équipes partagent la même spécificité d'être des équipes projet internationales. En comparant ces deux équipes, nous allons voir s'il existe des différences ou des éléments caractéristiques.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des deux équipes de l'entreprise *Electronic*¹⁶⁶.

¹⁶⁶ Dans la suite du document, et en particulier dans l'analyse comparative des équipes, nous nous référons à ces équipes en les nommant respectivement *Electronic 1* et de *Electronic 2*.

Tableau 8 : Comparaison des équipes de l'entreprise *Electronic*

	<i>Electronic 1</i> Équipe appareil photo	<i>Electronic 2</i> Équipe t...
Type d'EAD	Distance géographique forte Distance nationale Distance professionnelle	Distance géographique Distance nationale Distance professionnelle
Activité	Projet	Projet
Origine	Implantation de l'entreprise Développement de nouveaux sites LCA	Implantation de l'entreprise Développement de nouveaux sites LCA
Personnes rencontrées	9	10
Mode de communication	Téléphone Mail Vidéoconférence (rare)	Téléphone Mail Vidéoconférence
Déplacements et Fréquence	Séjour de personnes des LCA Séjours de courte durée possible mais non systématique	Réunion de lancement déplacements professionnels (sauf chef de projet)
Organisation du travail	Réunion hebdomadaire Fonctionnement par sous-équipes	Réunions projet Réunion hebdomadaire Fonctionnement par sous-équipes
Relations interpersonnelles	Moyennes	Moyennes
Aspects positifs	Avantage du décalage horaire pour travailler en continu	Utilisation de l'expérience acquise sur d'autres sites
Problèmes rencontrés	Gestion de crises Travailleur isolé Rivalité ou craintes des nouveaux sites	Manque de visibilité Contexte économique Rivalité ou craintes des nouveaux sites

L'origine de ces deux équipes est semblable puisque toutes deux ont cette répartition internationale du fait de l'implantation des différents sites de l'entreprise, et toutes deux ont des membres en Asie. Comme nous l'avons vu la stratégie de l'entreprise est de développer des sites dans cette zone.

Ces deux équipes appartiennent à la même structure organisationnelle, et sont toutes deux réparties entre l'Europe et l'Asie. Nous sommes donc en présence de deux EAD ayant une distance caractérisée par :

- une distance géographique forte (Europe-Asie),
- une distance de culture nationale forte
- et une distance de culture professionnelle forte puisque si la culture ingénieur peut servir de trame commune, les spécialités et les objectifs en termes de délais et de coûts sont largement différents entre les différentes sous-équipes.

Les deux équipes étudiées présentent de nombreuses caractéristiques communes. Outre la structure organisationnelle, elle partage également la même activité projet.

Les deux équipes ont une activité orientée projet, c'est-à-dire qu'elles ont des "*activités de conceptions des produits*", toujours selon la typologie de Veltz. Cette activité est désormais comme les autres activités de l'entreprise soumise aux critères économiques. Face au renouvellement de plus en plus rapide des produits, le temps devient un enjeu essentiel. C'est ce qui pousse les entreprises à mettre en place de nouveaux systèmes de gestion du temps et d'organisation du travail.

Nous pouvons également noter que si ces équipes ont un objectif commun clairement identifié par tous – la conception d'un nouveau produit – elles ont mis en place un mode d'organisation

et de travail où les objectifs sont tellement divisés qu'ils ne nécessitent que peu de travail réellement coopératif. Cette séparation est d'autant plus marquée avec les nouveaux sites.

Pour ne pas perdre de temps, les phases de travail en commun entre les sites anciens et les sites nouveaux sont réduites au minimum, c'est-à-dire à de rares phases de "passage de relai".

Ce découpage de l'objectif et ce manque de travail en commun influent notablement sur la cohésion de l'équipe.

La communication est une fois encore au centre du fonctionnement de ces équipes. Elle se fait en anglais et principalement par mail ou téléphone. La communication inter-sites est limitée, et on peut observer que des relations se créent seulement entre quelques personnes et que les communications ne passent que par ces interlocuteurs privilégiés.

Un point original et intéressant de ces deux équipes est le fait d'avoir offert la possibilité à des membres d'équipe éloignés (Asie) de venir séjourner en France pour créer des relations. Les résultats de ces deux séjours sont encourageants, car ils montrent clairement que les liens créés à ce moment-là influent ensuite sur le mode de travail de l'équipe et sur le niveau de communication.

Le contexte socio-économique dans lequel se trouvent ces deux équipes (à savoir l'introduction de collaborateurs provenant de nouveaux sites dans des zones de coûts moins élevés) entraîne un climat d'incertitude et de craintes par les membres européens.

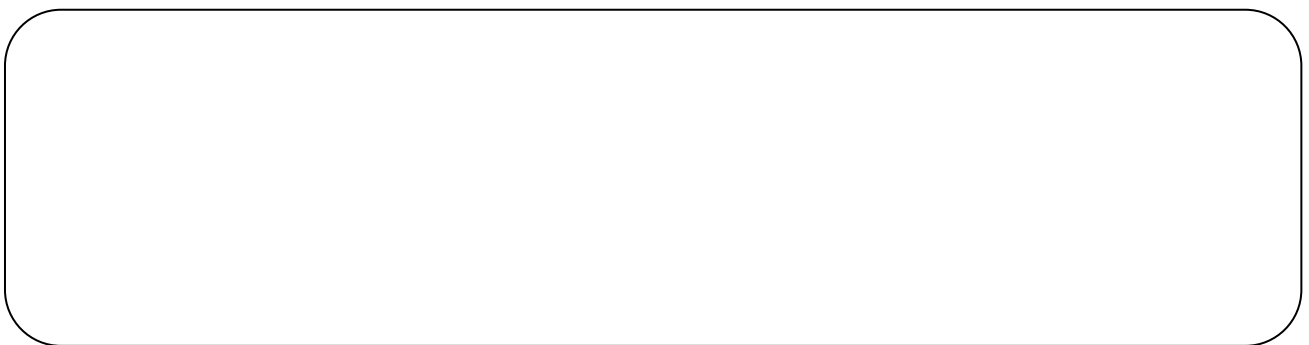
Ceci a un effet négatif sur la constitution des équipes (et de la création de cohésion au sein de celles-ci) ainsi que sur la coopération entre les personnes. S'il existe de la crainte et de la méfiance entre eux, il ne peut y avoir de la solidarité et de l'entraide.

Pistes de réflexion

Premièrement, la situation économique de l'entreprise et la répartition géographique des deux équipes n'est pas sans influence sur le fonctionnement de ces équipes. En effet, ces deux équipes sont réparties entre des sites européens, anciens dans l'entreprise, et de nouveaux sites en Asie.

Le développement de ces nouveaux sites suscite de nombreuses interrogations et craintes chez les personnes des sites européens. La coopération dans un tel contexte semble difficile à établir.

Deuxièmement, la question du sentiment d'appartenance à une équipe peut se poser à différents niveaux. Il apparaît clairement, que dans ces deux équipes, les individus n'ont pas l'impression d'appartenir à une équipe, car il ne se connaissent pas et ne partagent que des interactions professionnelles. Certains se recréent une équipe de convivialité "locale" avec les personnes de l'entreprise travaillant sur le même site.



Chapitre 9 : L'ENTREPRISE *AERO*

Cette troisième et dernière étude de cas présentée dans cette recherche, s'est déroulée au sein de l'entreprise *Aero*.

Pour conserver une homogénéité, nous adopterons la même présentation et la même structure que pour les cas précédents (entreprises *Computer* et *Electronic*).

Nous nous proposons donc, dans une première partie, de donner quelques éléments de présentation de l'entreprise *Aero* et surtout de l'organisation des deux équipes que nous avons étudiées dans cette entreprise.

Nous aborderons, ensuite, de manière détaillée, les analyses du fonctionnement des deux équipes rencontrées (sections 1 et 2).

Dans les deux cas traités, nous utilisons la même grille de lecture présentée auparavant¹⁶⁷. Nous passerons donc en revue les modes de communication au sein de l'équipe, son mode de fonctionnement, les spécificités de l'équipe, les relations interpersonnelles et enfin les aspects liés aux ressources humaines de l'entreprise (quand nous avons pu avoir accès à ces informations).

¹⁶⁷ Voir le début de la troisième partie.

Nous concluons ce chapitre avec une analyse comparative des deux équipes qui nous donnera quelques pistes de réflexion pour notre recherche.

Présentation de l'entreprise *Aero* et du contexte de l'étude

L'entreprise *Aero* est une entreprise européenne dans le secteur de l'aérospatiale. Si depuis de nombreuses années, cette entreprise est franco-allemande au niveau de son capital et de sa structure, ce n'est que depuis cinq ans qu'il existe une réelle volonté de rapprochement entre les sites français et les sites allemands. C'est pour cette raison que les équipes sont devenues "réellement" franco-allemandes depuis 2000.

Pour la première équipe d'encadrement, nous avons interrogé au total cinq managers de la division informatique.

Pour la deuxième équipe, nous avons analysé l'exemple d'une équipe fonctionnelle ayant des activités orientées autour de projet qui est dirigée par une des responsables rencontrés, Madame I.V. Nous avons interrogé au total sept personnes travaillant sur ce projet. Cet échantillon de personnes interrogées propose une variété de profil de part l'appartenance des individus aux différentes sous-équipes fonctionnelles, et de part leurs différents statuts hiérarchiques. Nous avons ainsi rencontré le chef du projet, des membres du noyau dur, des responsables des sous-équipes fonctionnelles et des ingénieurs.

Section 1 : L'équipe d'encadrement ¹⁶⁸ : l'importance du contact direct

Le département informatique gère tous les processus internes de l'entreprise (système de communication, chaîne de production, applications informatiques...). Il est divisé en quatre services : dont celui de l'architecture des systèmes d'information de Madame I.V.

De part sa place importante et la volonté d'homogénéiser les systèmes informatiques, la direction informatique travaille depuis une dizaine d'années en collaboration sur les deux sites français de Marignane et de La Courneuve. Dans un deuxième temps, depuis 1997, avec le rapprochement des entités françaises et allemandes, et la mise en place d'un système d'information commun, la collaboration s'est étendue au site de Davenport.

Le rapprochement des sites de Marignane et de Davenport s'est déroulé en plusieurs étapes : des premières expériences de travail en commun et de rencontre pour que les deux sociétés apprennent à se connaître, puis la mise en place d'équipes transnationales sur des projets Et enfin, depuis 2003, la mise en place d'une dimension hiérarchique multi-sites.

¹⁶⁸ Pour une présentation plus détaillée de cette équipe et notamment de la répartition des membres de l'équipe se référer à l'annexe 8.

Après cette présentation de l'équipe, nous allons aborder maintenant les différents thèmes de notre grille d'analyse.

Comme pour les études de cas précédentes, nous évoquerons successivement le thème de la communication au sein de cette équipe (1), son mode d'organisation (2), les spécificités du travail en EAD (3), la question des relations interpersonnelles dans cette équipe (4), et enfin un bilan des membres de l'équipe sur le travail en EAD (5), ainsi que quelques éléments sur la pratique de l'évaluation (6). Nous concluons sur une synthèse des points les plus intéressants de cette analyse (7).

1. TIC et Communication

Dans cette partie, nous présenterons les technologies employées par l'équipe et l'usage qui en est fait.

1.1. Les technologies utilisées dans l'équipe

1.1.1. Courriel

La messagerie est incontestablement l'outil le plus employé par toutes les personnes interrogées¹⁶⁹. Son utilisation s'explique facilement par les avantages de cet outil. Le mail permet, entre autre, une communication écrite et asynchrone entre les personnes.

« Un outil qui a pris une importance terrible, c'est la messagerie. On envoie des messages et des fichiers joints. On peut contrairement au téléphone, envoyer des informations de manière asynchrone. » Monsieur M.O.¹⁷⁰

« Et avec la messagerie il y a une trace, les gens sont très sensibles à ça. Une trace de ce qu'on a envoyé, que l'autre l'a lu et à qui on l'a envoyé. » Monsieur M.O.

Mais, cette utilisation massive du mail entraîne une surcharge d'informations. Entre les messages d'information, les listes de diffusion, les informations internes à l'entreprise et les demandes des membres de l'équipe, la messagerie accapare de plus en plus de temps. Il faut lire les messages, les trier, les classer et enfin travailler et répondre aux messages qui concernent directement le travail de la personne.

« Même pour une petite information, les gens mettent beaucoup de monde en copie, ils ne pourront pas dire qu'ils n'ont pas eu l'information. Ça a un effet parapluie, on est un peu submergé de message. C'était des informations qu'on n'avait pas forcément avant, mais c'était pas plus mal ; là on est noyé sous les messages. C'est l'effet pervers. Il faut passer beaucoup de temps à filtrer. » Monsieur M.O.

Certains n'arrivent à faire face (ou ne veulent pas faire face) à cette masse d'information et de messages. Il préfère opter pour d'autre mode de communication pour le travail et considère la messagerie comme un moyen de faire circuler l'information, plus que comme un moyen de travail.

¹⁶⁹ L'annexe 8 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur la fréquence et l'utilisation des technologies.

¹⁷⁰ L'annexe 3 présente l'échantillon et donne des informations sur les répondants.

1.1.2. Téléphone

Le téléphone est beaucoup moins présent dans les relations de travail, pour les mêmes raisons qui donnent la préférence au mail.

« Le téléphone, ça a eu pour effet de diminuer sa fonction. On n'appelle plus pour un oui ou pour un non. Beaucoup de chose passe par messagerie, même avec le voisin de bureau.» Monsieur M.O.

1.1.3. Réunion téléphonique

Si les réunions téléphoniques (ou audioconférences) étaient fortement utilisées dans les années 90, elles ont été plus ou moins abandonnées au profit des vidéoconférences. Quelques personnes continuent à organiser des réunions téléphoniques quand il y a une question ou un problème urgent à régler et que cela ne mobilise que peu de personnes.

« La conférence téléphonique, c'est plus facile à monter, s'il y a un problème à résoudre rapidement. C'est la souplesse qui est intéressant. Il y a des nouveaux systèmes qui permettent d'avoir l'image sur son micro et de téléphoner en même temps. » Monsieur M.O.

1.1.4. Vidéoconférence

La perception et les sentiments vis-à-vis de l'utilisation de la vidéoconférence sont diamétralement opposés. La responsable de l'équipe est une fervente utilisatrice de cet outil qui lui donne l'occasion de réunir "virtuellement" son équipe pour une réunion. Cela donne à chacun l'occasion de se voir et de parler ensemble.

« Les gens n'aiment pas trop, parce qu'il faut s'exprimer en anglais. Ce n'est pas pareil, ce n'est pas aussi spontané que de la communication directe. Les gens sont assez réticents. Moi, j'aime ça car se voir c'est important par rapport au téléphone. » Madame I.V.

Mais, le reste des personnes interrogées est assez négatif par rapport à cet outil, chacun pointant les défauts et les lourdeurs de ce système. Les critiques émises sont de deux ordres : tout d'abord, au niveau de la communication et des relations entre les personnes. Encore une fois, c'est la question de l'anglais qui revient en jeu. Même si la vidéoconférence apporte une dimension visuelle à la communication, cela ne ressemble en rien à une conversation directe. Il semble que cet outil peut être inhibant si les personnes engagées dans la vidéoconférence ne se connaissent pas d'avant.

« Pour qu'une vidéoconférence marche, je pense qu'il faut que les gens se connaissent. Savoir la façon de réagir de la personne en face, sa personnalité... Il ne peut pas y avoir d'aparté, sinon ça brouille tout le monde, le son est un peu décalé, il faut attendre que l'autre ait fini de parler. » Monsieur M.O.

L'autre axe de reproche est plus technique et concerne l'organisation nécessaire pour une vidéoconférence. Il faut à la fois organiser le déroulement technique de la réunion, c'est-à-dire réserver la salle, prévenir les personnes, faire les réglages nécessaires pour le son et l'image...

Il faut aussi organiser rigoureusement le contenu de la réunion, puisque le créneau imparti pour la réunion ne peut pas être dépassé et que tous les documents utiles doivent être préparés à l'avance.

« Nous l'utilisons dans certains cas, mais par très souvent. Dans une réunion normale, vous avez des contacts personnels, c'est mieux. Dans une réunion normale, vous pouvez aller dans votre bureau pour prendre quelque chose, alors que ce n'est pas possible en vidéoconférence, donc il faut être beaucoup plus préparé. » Monsieur E.H.¹⁷¹

¹⁷¹ Nous avons traduit les entretiens réalisés en anglais pour fluidifier la lecture.

1.1.5. Serveur

Les équipes projet disposent de serveurs communs sur le site Intranet de l'entreprise. Ces serveurs offrent un espace de travail commun et partagé entre les membres des équipes.

« Il y a des serveurs sur lesquels on peut mettre des fichiers que les autres vont pouvoir venir voir. Quand les gens travaillent sur un projet, ils ont des choses à partager et ils mettent sur le serveur les ressources. Ces serveurs sont gérés par les personnes. On peut mettre les présentations, les documents techniques. »
Monsieur M.O.

1.1.6. Agendas partagés

Au niveau du management, depuis quelques temps, les responsables d'équipe utilisent un système d'agenda partagé pour faciliter leur travail et leur interaction.

« A un niveau hiérarchique égal (mon chef, mon homologue et mon assistant en Allemagne) on partage au moins nos calendriers outlook, pour avoir une idée d'où sont les personnes, et de si on les perturbe ou pas. Les gens étaient demandeurs, ça c'est fait tout de suite. »
Madame I.V.

1.2. Regards sur les TI possibles pour ces situations de travail

De façon conjointe à la mise en place, de plus en plus fréquente, d'Équipe À Distance entre la France et l'Allemagne, les spécialistes des systèmes d'information se penchent sur la question des outils collaboratifs nécessaires au fonctionnement de ces équipes.

Pour l'instant, l'essentiel des communications se passent par mail ou téléphone et les réunions se règlent soit avec des déplacements, soit par vidéoconférence. Encore ignorants des outils

disponibles et des possibilités offertes, les gens ne semblent pas être particulièrement demandeurs de nouveaux outils.

Mais, comme pour l'exemple des agendas partagés, mentionnés ci-dessus, ces besoins peuvent apparaître au cours des expériences de travail en d'Équipe À Distance.

« e-room est une application qu'il faut installer sur un serveur. Ça ouvre des salles de réunions virtuelles avec de la messagerie, du partage de fichier, des systèmes de vote entre les participants, avec la possibilité de dialoguer en direct en chat avec les autres. On est en train de proposer ça, mais ça n'a pas franchement un grand succès. » Monsieur M.O.

1.3. Utilisation de ces outils – efficacité de la communication

L'utilisation de toutes ces technologies pour communiquer permet de répondre en partie aux problèmes posés par la distance entre les personnes, mais cette utilisation nécessite sinon un apprentissage au moins un cadre commun d'utilisation.

Le mail, outil plébiscité par l'ensemble des personnes interrogées, n'apporte pas les mêmes fonctionnalités qu'une communication en face-à-face. Il importe donc de considérer cet outil avec ces limites, et de l'utiliser avec d'autres moyens de communications plus directes pour établir des relations avec les autres.

« Il y a toujours un danger aux mails c'est qu'il n'y a pas le contexte. Donc, on peut percevoir un message et il manque une partie de la communication. Souvent j'envoie un mail pour montrer que j'ai réagi et derrière souvent j'appelle pour discuter. Au téléphone, il y a des nuances qui passent, on peut s'expliquer alors que par mail on peut rien faire. » Monsieur R.R.

Si les managers disposent d'un ensemble de technologies pour travailler et communiquer avec les autres sites, tous mettent en avant les limites de ces technologies face à une communication directe. Tous sont d'accord pour dire que ces technologies permettent de travailler dans

certaines conditions et pour certaines tâches, mais que ces technologies ne peuvent remplacer le besoin de se rencontrer et de communiquer en face-à-face.

« On a l'impression qu'avec ça on n'a plus besoin de se déplacer mais non. Parce que ça marche pour des réunions très cadrées où il y a un agenda très précis. Pour des réunions où les gens ne se connaissent pas où le sujet n'est pas très bien défini, où il faut du brainstorming, il manque le contact humain.»
Monsieur M.O.

La communication médiatisée, souvent en langue étrangère, demande des efforts supplémentaires aux individus. C'est bien souvent un frein à la communication inter-sites et à l'établissement de relations entre les personnes.

« On ne travaille pas avec les gens en France tous les jours. On ne communique pas régulièrement, seulement quand cela est nécessaire. Cela varie en fonction des projets, mais en général on communique peu. Quand on a besoin d'information, on demande en Allemagne. » Monsieur E.H.

2. Fonctionnement de l'Équipe À Distance

Nous aborderons dans cette partie quelques éléments sur différents processus caractéristiques du travail en équipe. Nous aborderons les règles de fonctionnement de cette équipe, son organisation. Nous finirons par les thèmes de la coopération et de la coordination au sein de cette équipe.

L'équipe de direction du service informatique n'est qu'en partie à distance puisque la plupart des managers se trouvent à Marignane, site où est localisé la direction du service informatique.

Mais, tous ces managers sont soit en charge d'Équipe À Distance (essentiellement franco-allemandes), soit supervisent des projets menés en EAD. Leur regard sur le sujet sera donc

double : d'un côté en tant que membre d'une équipe de direction à distance et d'autre côté en tant que manager d'EAD.

C'est ainsi que dans cet exemple nous rentrerons peut-être moins en détail dans le fonctionnement quotidien de cette équipe de direction, pour aborder plutôt les réflexions et les problématiques qui apparaissent à ces managers concernant le travail en EAD.

2.1. Règles de management

L'équipe de direction est depuis très récemment franco-allemande. Pour l'instant, la majorité des personnes de l'équipe se trouvent en France ; seul l'adjoint de Madame I.V. et trois autres membres sont en Allemagne. Devant ce déséquilibre dans les effectifs français et allemands, il est important de ne pas suivre la tendance naturelle de continuer à fonctionner entre français.

« Le centre de gravité de l'équipe est en France, mais il faut faire attention dans les déplacements que ce ne soit pas toujours les mêmes personnes, et toujours dans le même sens. Il faut se montrer en Allemagne. » Madame I.V.

« J'ai remarqué certaines différences dans la façon de travailler. En France, les décisions, la plupart du temps, ne sont pas prises au niveau de l'équipe, c'est toujours pris aux niveaux au-dessus. En Allemagne, c'est nous qui prenons les décisions. » Monsieur E.H.

La création récente de ces équipes laisse une place encore fort importante au fonctionnement établi antérieurement au sein des différentes organisations.

Ainsi, les managers d'équipes franco-allemandes ne remplissent pas encore pleinement toutes les fonctions et les responsabilités par rapport aux personnes des autres sites. Les "anciens" managers ou les managers sur place ont encore une importance et une influence auprès de ces personnes.

« Les équipes étaient autonomes, il y avait un responsable, ça marchait très bien et après les réorganisations, je me suis retrouvé responsable de ces équipes-là, mais sans changer le mode de fonctionnement. Les anciens managers sont les responsables en local et je ne fais pas d'ingérence. » Monsieur JC.J.

Cette situation de double management, plus ou moins informelle implique un nouveau rôle pour les responsables d'équipe, un rôle différent de celui de management des hommes. Ils interviendront plus sur la définition des objectifs et des projets en adéquation avec la stratégie du service, sur la mise à disposition des ressources (matérielle et humaine) pour les deux sites.

« Autant en France, je suis le chef de service, je m'occupe des personnes de l'équipe. Alors que sur les autres sites, il y a des relais, et pour tout ce qui est encadrement des équipes, je compte sur eux, je n'interviens pas dans leur gestion. » Monsieur JC.J.

2.2. Coopération

Si la séparation des activités est volontaire dans certains cas. Dans certaines équipes, il y a aussi des situations où les objectifs des membres d'une équipe diffèrent en fonction de leur site d'appartenance.

Les équipes ne sont pas toujours constituées autour d'un objectif commun mais souvent par volonté stratégique, pour introduire une dimension transnationale dans des équipes exerçant la même activité dans différents sites.

Si l'on se réfère à un projet de mise en place d'un système SAP¹⁷², sur les deux sites français de La Courneuve et de Marignane, on se rend compte que les trois partenaires (deux sites français et un site allemand) dans cette équipe n'ont pas du tout les mêmes objectifs.

« Aujourd'hui, on ne travaille pas vraiment ensemble avec les Allemands. On communique dans la mesure où on leur demande sur tel ou tel point comment ils ont résolu de leur côté. Mais, ça s'arrête là. » Monsieur J.C.J.

La volonté de travailler en Équipe À Distance, de faire travailler ensemble les personnes des sites français et allemands, est au départ une volonté essentiellement stratégique pour montrer et concrétiser le rapprochement des entreprises.

Cette volonté a précédé les besoins réels des services. Pour l'instant, des équipes ont commencé à se mettre en place pour travailler ensemble à distance, mais il manque un objectif commun autour duquel s'associer.

Comme nous le confie ce manager, les équipes informatiques sont là pour fournir un service de support dans l'entreprise, tant que les demandes ne seront pas transnationales, les réponses ne pourront pas l'être non plus.

« On n'a pas vraiment mis en œuvre du travail collaboratif multi-sites. On peut travailler en transnational que si les utilisateurs sont eux aussi organisés comme ça. » Monsieur R.R.

Pour l'instant, la coopération au sein de ces équipes reste faible pour toute une série de raisons que nous avons mentionnées. Nous ne pouvons pas parler de travail collaboratif dans ces équipes. Mais, la mise en place de ces structures est une première étape dans l'utilisation efficace d'Équipes À Distance.

Les liens commencent à se créer entre les personnes, il faudrait désormais développer des projets réellement multi-sites, pour donner à ces équipes une occasion de coopérer.

¹⁷² Logiciel de gestion intégrée d'entreprise.

3. Spécificités du travail en Équipe À Distance

Nous nous intéressons ici aux principales spécificités de l'Équipes À Distance étudiée. La dispersion géographique de cette équipe impose l'anglais comme langue de communication et met en évidence certaines différences culturelles.

3.1. L'anglais comme langue de communication

La mise en place d'équipe de travail à distance, entre deux pays, impose comme changement majeur dans les façons de travailler, l'utilisation de l'anglais pour toute communication avec les personnes des autres sites. Ensuite, travailler avec des personnes d'un autre pays peut faire apparaître certaines différences culturelles, influençant plus ou moins le déroulement du travail. Dans le cas étudié, les pays considérés sont la France et l'Allemagne, il n'y a donc pas de décalage horaire entre les différents sites concernés.

Si les gens arrivent plus ou moins à communiquer ensemble en anglais, cela ne s'est pas fait naturellement. Il a fallu que les gens laissent de côté leur appréhension à s'exprimer dans une autre langue, avec la crainte du regard des autres sur leur capacité à communiquer en anglais.

Par la force des choses, en travaillant ensemble, en parlant ensemble, les gens se sont rendus compte que la maîtrise de l'anglais était plus ou moins bonne selon les personnes, mais que ce n'était pas cela l'important.

« L'anglais que nous utilisons est assez rudimentaire. On s'est rendu compte que d'avoir trop de vocabulaire ou de trop bien parler anglais pouvait gêner l'autre. Après, il ne faut pas avoir peur de s'exprimer en anglais devant les autres, ça peut être une difficulté.» Madame I.V.

Un problème mentionné par les managers, résulte en fait de la combinaison "communication en anglais plus communication au travers d'outils de communication à distance". Que ce soit le téléphone ou les vidéoconférences, ces outils changent déjà la communication, rajouter à cela, la dimension de la langue complexifie encore les échanges.

Selon la nature des informations à communiquer ou du travail à faire ensemble, ces deux niveaux de difficultés dans la communication peuvent plus ou moins entraver le bon fonctionnement de l'équipe.

Ainsi, tout ce qui est réflexion, définition de projet ou de règles, travail en commun, s'avère difficile dans les cas où les échanges sont en anglais et médiatisés. De tels échanges ne peuvent être efficaces que pour des échanges d'informations, des exposés, des présentations de problème, ou pour avancer sur un travail déjà mis en route.

« Avec la hiérarchie on a vécu cela, toutes les équipes dans une salle sur un sujet nouveau. Déjà notre façon de voir le sujet était très différente. On ne se comprenait pas dans la même salle. La fois d'après en visio, le canevas était plus clair, c'était de l'échange sur l'avancement. On ne collabore pas. » Madame I.V.

Le passage à des équipes franco-allemandes est encore assez récent dans la vie de l'entreprise. Cette transformation a affecté tout le monde, mais n'a pas été vécue de la même façon en fonction des métiers mais surtout des tranches d'âges.

Certaines personnes ont très bien su voir et accompagner ce mouvement : certains ont pris des cours d'anglais, d'autres s'y sont remis doucement... Mais, il demeure une tranche de la population qui n'a pas pu faire cette transition et qui ne maîtrisent pas du tout l'anglais.

« 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.V.

« Celui qui ne parle pas anglais est vraiment très handicapé. Il m'est arrivé de me retrouver avec des français qui ne parlaient pas anglais, ou des allemands, ils sont vraiment à l'écart, c'est difficile. » Monsieur M.O.

3.2. Différences culturelles

Les différences culturelles entre les Français et les Allemands sont assez peu nombreuses. Interrogées sur ce sujet, les personnes n'ont pas mentionné de grandes différences culturelles, c'est sur les méthodes de travail ou les relations hiérarchiques que les écarts apparaissent le plus. Les managers interrogés nous précisent que l'influence des différences culturelles est assez minime dans les EAD. Pour eux, ces différences culturelles n'interviennent pas forcément dans les relations ou les liens pouvant se créer au sein de l'équipe mais plutôt au niveau des modes de travail.

Un manager nous livre l'exemple de la manière de considérer et de traiter les problèmes lors de projet. Selon lui, les Allemands auraient tendance à fonctionner selon le mode « essai erreur », c'est-à-dire qu'ils préfèrent mettre en action une solution rapidement, même si ce n'est pas la meilleure et la perfectionner par la suite. Alors que les Français auraient tendance à passer plus de temps en réflexion, à comparer différentes solutions avant d'agir.

« Au bout du compte, ça doit revenir au même. Mais l'approche n'est pas la même. Ce qui fait que des fois on a du mal à se comprendre. C'est une chose qu'on a intégrée avec l'habitude mais ça ne facilite pas les choses. Ça peut poser des problèmes sur les projets. » Monsieur J.C.J.

Parmi les différences culturelles et les problèmes inhérents à cet état, le problème qui revient le plus dans le discours des managers est celui de la communication hiérarchique. Les modes de communications, et surtout les chemins, sont assez nettement différents entre les Allemands et

les Français. Il convient donc aux managers de prendre connaissance de cette différence et de mettre au point une manière de communiquer commune pour éviter les impairs.

« Dans le travail le manager allemands et le manager français sont différents. Dans la communication, un manager français va être très hiérarchique. En Allemagne, le directeur va directement s'adresser à la personne et les hiérarchies intermédiaires ne sont pas au courant de la communication. » Madame I.V.

4. Relations interpersonnelles

La création de relations interpersonnelles fortes, l'esprit d'équipe, et la cohésion sont des dimensions fréquemment citées dans les travaux sur les équipes. Tous ces processus sont reconnus être plus difficiles à mobiliser dans le cas des Équipes À Distance. Qu'en est-il dans cette équipe ?

4.1. Déplacements et rencontres

Les déplacements au sein d'*Aero* sont grandement facilités par la hiérarchie. L'entreprise a clairement mis en avant son désir d'être réellement franco-allemande dans les faits, jusqu'au niveau opérationnel, et elle donne les moyens aux individus de se rencontrer¹⁷³.

Cette possibilité de rencontre physique a un impact très favorable sur la création de lien entre les individus ainsi que sur la réalisation du travail en commun.

« On se dit un voyage c'est cher. Je vais faire que ça, je vais perdre du temps, je ne vais pas travailler sur d'autres sujets. Mais ça ne fait rien, il y a un contact. On découvre des choses auxquelles on ne pensait pas, on va voir des points qu'on n'avait pas imaginés aborder. » Monsieur R.R.

Si les déplacements sont donc réalisables matériellement, cela n'empêche pas qu'il n'est pas toujours évident pour les personnes de se rendre sur les autres sites aussi souvent que nécessaire. Prendre une journée pour assister à une réunion de deux heures ne semble pas toujours être suffisamment important pour des managers aux emplois du temps bien remplis.

« On ne se voit pas assez. J'aimerais y aller une fois par mois, et que mon adjoint vienne aussi une fois par mois pour que petit à petit, on connaisse l'autre site. Je voulais mettre au point un élément de rencontre (une soirée)» Madame I.V.

Certaines équipes ont même instauré, ou du moins organisé, des rencontres entre les différents membres d'un projet, ou pour les nouvelles recrues, avant que tout le monde se connaisse.

Le fait d'avoir ce premier contact physique, avant le démarrage d'un projet ou avant de travailler ensemble à distance, permet d'instaurer un dialogue et des relations entre les personnes. Cela semble grandement faciliter, par la suite, les échanges et supprimer totalement les gênes ou les appréhensions liées à une communication médiatisée, en anglais, avec des personnes inconnues.

« J'ai déjà rencontré toutes les personnes avec qui je travaille, dans les deux sites, avant que l'équipe commence. Après, c'est plus facile de prendre le téléphone ou d'écrire un mail. » Monsieur E.H.

Autre type de déplacement, ce sont les réunions de travail organisées en un même lieu plutôt que par vidéoconférence. Bien entendu, ce type de réunions physiques régulières est difficilement réalisable si la taille de l'équipe est trop importante.

¹⁷³ L'annexe 8 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur les

4.2 Possibilité de faire des déplacements

Entre les sites français et allemands, les déplacements sont très facilement acceptés au niveau de l'organisation. Après, la décision de se rendre sur place ou non va dépendre de la raison du départ, c'est à dire de la nature du travail à effectuer sur place ou l'importance de la réunion.

Ainsi, on peut remarquer une nette différence entre les personnes travaillant sur un projet, ou sur un sujet en collaboration avec d'autres sites, et les managers. Les premiers se déplacent beaucoup plus régulièrement, car c'est une partie même de leur travail et sans ces déplacements, ils seraient bloqués. Les derniers ont souvent plus de mal à trouver le temps.

« Quand j'ai une réunion qui va durer plusieurs heures, je préfère me déplacer plutôt que de faire une visio. Déjà, ça permet de rencontrer d'autres personnes. Si on fait une visio, il n'y a pas 15 personnes autour de la table, mais 3 ou 4. Le fait de se déplacer, je passe une demi-journée avec ces 4 personnes mais après je peux voir les autres » Monsieur J.C.J.

4.3. Conséquences des rencontres effectuées

La première distinction se fait entre les personnes qui ne se sont jamais rencontrées et celles qui ont eu cette occasion. Le simple fait de s'être vu, d'avoir discuté ensemble et passé du temps ensemble facilite les communications et les relations futures.

Le fait de se rencontrer physiquement permet de mieux connaître et de mieux comprendre la personne, par son attitude, son expression non verbale et aussi son environnement de travail.

« Ça change les relations. D'être physiquement devant la personne, on perçoit dans quel état d'esprit elle est même s'il y a un non-dit, par les gestes les attitudes, on voit comment elle est. » Madame I.V.

déplacements effectués par les membres de l'équipe.

« On reste en général un jour ou deux, c'est très court. La plupart du temps c'est uniquement orienté autour du travail. Après, les relations avec les gens sont meilleures. Vous travaillez mieux avec la personne parce que vous connaissez la façon de travailler de l'autre site. » Monsieur E.H.

4.4. Relations interpersonnelles, relations informelles

Malgré la réalisation de rencontres physiques, et la présence de relations professionnelles quotidiennes, les personnes interrogées (3 sur 5) nous avouent que les relations créées avec les personnes éloignées (situées en Allemagne) n'ont en aucun cas la même nature qu'avec leurs collègues français.

Le fait de se voir quotidiennement, de discuter ensemble autour d'un café, de se rendre compte que telle personne ne va pas bien en ce moment, sont des aspects des relations informelles créées au sein d'un même site qui ne sont pas transposables dans les situations à distance, même si les relations établies sont cordiales.

« On a des relations de collègues de travail mais c'est vrai que ... quand l'occasion se présente de faire des réunions, si l'occasion se présente où on peut avoir des moments pour parler d'autres choses, de leur façon de vivre. Mais, comme on passe aussi moins de temps avec eux là-bas, on les connaît moins.»
Monsieur M.O.

L'ensemble des personnes reconnaît l'importance de ces relations interpersonnelles et de ces discussions informelles, qui permettent aux gens de mieux se connaître et de mieux travailler ensemble. Mais, même si les gens ont envie d'établir ce type de relation avec leur partenaire, ils n'ont pas toujours la possibilité, en termes de temps, d'occasion de rencontres ...

Ce qui ressort des discours, c'est le fait que les relations personnelles sont relativement faibles entre les personnes de sites différents. Les rencontres et les projets réalisés ensemble rapprochent les personnes mais de façon assez superficielle. Il existe une nette différence entre les relations établies sur place et les relations établies à distance.

Cela peut s'expliquer en partie par l'ancienneté des relations sur un même site opposé à la nouveauté des d'Équipes À Distance, mais ce n'est pas tout. Ces relations interpersonnelles se nourrissent des échanges informels, des discussions autour d'un café, qui ne peuvent avoir lieu à distance.

« C'est clair qu'avec Marignane, j'ai des relations étroites, d'abord parce que je les connais depuis très longtemps. En Allemagne, je les connais tous, il y en a avec qui j'ai des contacts réguliers mais en fait, je ne les connais pas plus que ça. » Monsieur JC.J.

Certains estiment même que l'écart entre les relations entre des personnes du même site et les relations entre celles de sites différents ne pourra jamais être comblé. Pour eux, les relations avec leurs homologues des autres sites sont uniquement professionnelles. Ils sont aussi d'accord pour dire que les rencontres et les moments passés ensemble renforcent et améliorent ces relations, et que cela leur permet de travailler plus efficacement.

« Je regrette de ne pas connaître un peu les personnes des autres sites mais, on a été construit par l'assemblage de plusieurs composants avec des personnes qui étaient à l'époque responsable et qui le sont toujours donc je pense qu'il serait mal venu de ma part de bousculer leur autorité locale.» Monsieur JC.J.

4.5. Appartenance à une équipe

La perception du sentiment d'appartenance à une équipe est assez différente selon les individus. Certains ont réellement éprouvé le sentiment de travailler dans une équipe, pour d'autres cela est impossible. Quelque soit la position des personnes, les réponses sont toujours orientées autour de la notion d'objectif commun. Si cet objectif commun fait défaut, les personnes ne se sentent pas rattachées à une équipe.

« Ça ne va pas trop dans le bon sens, on n'a pas toujours d'objectif commun. Aujourd'hui, on est encore orienté vers le site auquel on appartient. Les

personnes du département raisonnent par rapport à leur problème, c'est aussi parce que le travail qu'on nous donne à faire est localisé. » Monsieur JC.J.

5. Bilan des membres de l'équipe

Dans cette partie, nous nous attarderons sur le bilan que dressent les membres de cette EAD.

Les principaux thèmes cités sont les différentes difficultés ressenties par ces personnes, les apports de cette expérience de travail. Nous concluons par la question de la motivation.

5.1. Difficultés ressenties

La distance peut devenir un handicap dans les situations de conflits ou de problème. Certains problèmes ne peuvent être résolus à distance, et nécessite le déplacement des personnes.

Cela peut s'avérer assez lourd pour les individus (souvent les managers) qui doivent se déplacer sur un autre site pour régler un problème. Pour quelques heures de présence sur place, ils perdent une journée entière.

« Une difficulté est d'avoir une réunion sur Marignane pour une heure. Vous voyagez toute la journée pour une réunion d'une heure. Mais dans certains cas ce n'est pas possible de faire la réunion d'une autre façon, que ce soit par téléphone ou par vidéoconférence. Quand c'est un problème difficile, il faut être sur place. » Monsieur E.H.

5.2. Équipe À Distance

Un des regrets exprimés par une personne interrogée, met en évidence la question du travail collaboratif, c'est-à-dire du travail assigné aux équipes. Pour l'instant, toutes les équipes ne sont pas réunies entièrement autour d'un objectif de travail commun. Ces équipes répondent plus à un besoin hiérarchique de faire un organigramme transnational, qu'à un réel objectif de travail commun.

« Jusqu'à présent, on n'est pas arrivé à travailler vraiment ensemble. On échange des solutions techniques, des points de vue à travers les moyens de communication mais ça s'arrête là, on ne peut pas dire qu'on soit allé plus loin dans le travail collaboratif. » Monsieur JC.J.

Mais, si ce manque de coopération et de collaboration profonde entre les sites est soulevé, il est aussi contrebalancé par les difficultés inhérentes à un tel travail réellement coopératif.

« Vu la distance entre les 3 sites, c'est difficile d'intégrer des ressources qui sont en Allemagne. Je pense qu'on ne peut pas travailler réellement ensemble quand il y a 1000 km entre les deux sites, quelque soit les moyens de communication que l'on peut mettre en place. Sur les projets, le mode de travail est celui de la plate-forme, ce n'est pas possible. On peut les faire travailler sur des tâches bien identifiées, et après, ils nous renvoient le résultat. » Monsieur JC.J.

6. Synthèse et conclusion du cas

Cette étude de cas nous présente une équipe de managers – français et allemands – en charge des divisions informatiques des sites français et allemands de l'entreprise.

L'histoire de l'entreprise est depuis toujours marquée par la présence des sites français et allemands, le fait de travailler avec des personnes situées sur d'autres sites est donc majoritairement bien accepté au sein de l'entreprise.

Ces managers ont tous des responsabilités de gestion d'équipes projets franco-allemandes. Le fonctionnement en projet ne facilite pas toujours la création d'une équipe informatique franco-allemande soudée, car les gens se retrouvent plus attaché au projet qu'à leur division fonctionnelle. Et comme le dit un manager, sans objectif commun il n'y a pas d'équipe possible.

Une spécificité de cette équipe – et de l'entreprise – est la grande facilité qu'ont les personnes pour se déplacer. Les déplacements et les rencontres sont nombreux. On pourrait même dire que cette équipe alterne les phases de travail coopératif et de réalisation de tâches plus indépendantes sur le même rythme d'alternance que les périodes de rencontres et de séparation.

En fait, cette équipe fonctionne à distance mais ne travaille pas réellement à distance, puisque quand une tâche ou une réunion importante doit avoir lieu cela se fait le plus souvent en face-à-face.

Section 2 : L'équipe informatique ¹⁷⁴ : des projets fédérateurs de liens

Dans ce service, sept personnes sont basées à Marignane, et travaillent dans un bureau en "open space"¹⁷⁵ à proximité du bureau de la responsable I.V., et deux personnes sont situées en Allemagne sur le site de Davenport.

Depuis le 1^{er} mai 2004, suite à une réorganisation visant à introduire une dimension nationale dans chaque équipe, la responsable de l'équipe a un adjoint en Allemagne.

¹⁷⁴ Pour une présentation plus détaillée de cette équipe et notamment de la répartition des membres de l'équipe se référer à l'annexe 9.

¹⁷⁵ Espace ouvert où sont situés plusieurs bureaux.

Cette équipe regroupe en fait différents spécialistes par application ou domaine informatique et fonctionne essentiellement par projet.

Dans l'équipe, une partie du travail correspond à de la maintenance des systèmes et de la réflexion sur des méthodes communes et standard de travail, une activité continue.

L'autre partie de l'équipe travaille sur des projets avec les autres sites (La Courneuve ou Davenport, en Allemagne). Dans l'équipe, plusieurs personnes sont responsables de projet.

« Les projets, sont rattachés aux chefs de projet informatiques. J'en ai dans mon équipe. Ils sont dans différents services sur Marignane au sein des projets ils sont amenés à travailler avec des personnes ailleurs. » Madame I.V.¹⁷⁶

Les personnes que nous avons interrogées travaillent sur un projet important de mise en œuvre d'un système SAP sur les sites français de Marignane et de La Courneuve pour homogénéiser les applications, les Allemands fonctionnant déjà sous SAP. Ce projet se compose de deux phases que nous nommerons projet 1 et projet 2 dans la suite du document.

Par ailleurs, ce projet appartient à un ensemble de projets plus large qui englobe toute la direction informatique.

- **Projet 1**

Le projet 1 a pour but de mettre en œuvre SAP sur les activités de gestion de production et achat. Ce projet a commencé juin 2003. Le projet englobe Marignane et La Courneuve sous la responsabilité d'une équipe dont la plupart des personnes sont à Marignane. La Courneuve, site moins important en taille que Marignane, a été choisi comme site pilote. La mise en œuvre s'est effectuée le 13 avril 2004.

Le responsable de ce projet est Monsieur F.G., son équipe se compose essentiellement de personnes de Marignane et de La Courneuve, puisque la mise en place se faisait sur ce dernier site. L'intervention de la personne située en Allemagne sur ce projet était restreinte.

¹⁷⁶ L'annexe 3 présente l'échantillon et donne des informations sur les répondants.

« Nous avons fait appel à des personnes de La Courneuve pour traiter des sujets. Il y avait une personne à Davenport, mais on a eu très peu de relations. »
Monsieur F.G.

- **Projet 2**

Le projet 2 a pour objet de mettre en place le système SAP sur le site de Marignane. Le projet a débuté en mars 2004 et sa mise en œuvre est prévue en avril 2005. C'est un projet essentiellement piloté par le délai. Le responsable de ce projet-là est Monsieur C.F. Son équipe regroupe des personnes de Marignane, de La Courneuve et de Davenport.

Après cette présentation de l'équipe, nous allons aborder maintenant les différents thèmes de notre grille d'analyse.

Comme pour les études de cas précédentes, nous évoquerons successivement le thème de la communication au sein de cette équipe (1), son mode d'organisation (2), les spécificités du travail en EAD (3), la question des relations interpersonnelles dans cette équipe (4), et enfin un bilan des membres de l'équipe sur le travail en EAD (5), ainsi que quelques éléments sur la pratique de l'évaluation (6). Nous concluons sur une synthèse des points les plus intéressants de cette analyse (7).

1. TIC et Communication

Dans cette partie, nous présenterons les technologies employées par l'équipe et l'usage qui en est fait.

1.1. Les technologies utilisées dans l'équipe

1.1.1. Courriel

La messagerie est incontestablement l'outil le plus employé par toutes les personnes interrogées¹⁷⁷.

« Sur une journée je dois recevoir 20 messages par jour dont 10 en anglais. Après il y a des messages de travail qui derrière me génère des actions, là il y a des messages où derrière j'ai deux heures de travail. Je passe beaucoup de temps à lire les messages et à répondre aux messages.» Monsieur W.

Son utilisation massive s'explique facilement par les avantages de cet outil. Tout d'abord, comme nous l'avons déjà vu il permet une communication écrite et asynchrone entre les personnes.

Nous avons précédemment expliqué que la question des communications en anglais pouvait poser quelques fois un problème, là encore le mail est une réponse à cette difficulté.

« Et puis avec les collègues allemands, je ne suis pas à l'aise au téléphone en anglais, donc pour parler anglais je préfère écrire. » Monsieur F.G.

De plus, dans le domaine de l'équipe étudiée, le secteur informatique, une part importante du travail est basé sur des logiciels. Le mail facilite donc le transfert de fichiers ou de données.

Enfin, un autre avantage souvent mentionné est celui de la traçabilité des mails. Une mémoire double ; tout d'abord, une sauvegarde personnelle des données. Le mail permet d'archiver et de garder une trace des échanges ou du travail réalisé. Ensuite, le mail offre une traçabilité qui peut servir de protection en cas de problème.

« Et puis, un mail c'est une trace. Quand 6 mois après, quelque vous dit qu'il n'était pas au courant, vous avez une preuve. Selon les sujets, si les réponses de l'interlocuteur ont des conséquences importantes en termes de délai ou de fonctionnement, il faut une trace. » Monsieur F.F.

¹⁷⁷ L'annexe 9 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur la fréquence et l'utilisation des technologies.

1.1.2. Téléphone

Le téléphone est beaucoup moins présent dans les relations de travail, pour les mêmes raisons qui donnent la préférence au mail.

« En interne, c'est vraiment quand on a un besoin d'information urgente ou en temps réel. Tout le reste, ça passe par messagerie. Même avec le voisin de bureau.... » Monsieur M.O.

En effet, le téléphone instaure une communication directe et synchrone. Outre l'aspect de l'expression orale en anglais sur lequel nous nous sommes déjà attardés, cela suppose aussi que la personne soit présente dans son bureau quand on cherche à la joindre.

« On communique énormément par messagerie, plus que par téléphone. Le problème du téléphone c'est qu'il faut que la personne soit à son poste quand on l'appelle. » Monsieur F.G.

Pour pouvoir rivaliser avec la messagerie, le téléphone n'a pas les fonctionnalités nécessaires, comme par exemple un annuaire mis à jour correctement.

« Le téléphone : je n'en suis pas content. Déjà, il n'y a pas une liste des numéros de téléphone du projet. Dans la messagerie, il y a un annuaire qui n'est pas à jour. » Monsieur C.F.

1.1.3. Vidéoconférence

La perception et les sentiments vis-à-vis de l'utilisation de la vidéoconférence sont diamétralement opposés. La responsable de l'équipe est une fervente utilisatrice de cet outil¹⁷⁸.

Mais, le reste des personnes interrogées est assez négatif par rapport à cet outil, chacun pointant les défauts et les lourdeurs de ce système. Les critiques émises sont essentiellement d'ordre technique, même si elles cachent aussi des problèmes d'expression en public. Il semble que cet outil peut être inhibant pour réaliser des vidéoconférences en anglais.

« Ça arrive de faire des vidéoconférence. Mais les résultats ne sont pas bons. La qualité technique du son c'est moins bon qu'en vrai, il y a déjà une perte d'information. Puis c'est dans une autre langue donc c'est une autre source de perte. » Monsieur W.

De plus, l'organisation entraîne des lourdeurs et des pertes de temps qui laisse un sentiment négatif aux usagers.

« Les vidéoconférences, c'est nul. On ne sait pas le faire marcher. J'ai du en faire une ou deux. Quand c'est utilisé, les gens passent ½ heures à régler, du temps de perdu pour tout le monde. Il faudrait des formations. Il faut se donner les moyens d'être opérationnel. » Monsieur C.F.

1.1.4. Serveur

Comme nous l'avons mentionné pour l'autre équipe, les équipes projet disposent de serveurs communs sur le site Intranet de l'entreprise. Ces serveurs offrent un espace de travail commun et partagé entre les membres des équipes.

Bien entendu, l'utilisation de ces serveurs dépend des personnes. Certaines équipes les utilisent de manière régulière, d'autres n'y ont jamais recours.

« On a un serveur sur lequel on archive, propre à la direction informatique. Tout le monde met les archives des documents. Tout le monde doit mettre là-dessus tout ce qui doit faire partie du patrimoine de l'activité et d' Aero. Après, c'est à chacun de le faire... » Monsieur F.J.

¹⁷⁸ Comme nous avons pu le voir dans la représentation de la première équipe.

1.2. Utilisation de ces outils – efficacité de la communication

Dans cette partie sur l'usage des TIC, nous allons aborder des thèmes comme la réactivité des membres de l'équipe, les malentendus liés à l'utilisation des TIC ainsi que les réticences vis-à-vis de certain média.

1.2.1. Outils et Communication

Dans les Équipes À Distance, l'essentiel du travail entre les personnes des différents sites passe par des échanges d'information au travers de différents outils. Cela implique donc de prévoir le moyen de communication et le sujet que l'on souhaite aborder.

Il n'y a pas de discussions informelles et spontanées comme il peut se produire entre des personnes situées au même endroit. Les gens ne se croisent pas dans un couloir, ne se retrouvent pas auprès d'un café... Il faut donc créer des situations de communication plus fréquentes, et si possible par téléphone plutôt que par échange de mails, pour créer des relations entre les personnes.

« La communication c'est ce qui fait que ça fonctionne. Si on arrive à se parler au moins une fois par jour, je pense qu'on est performant. Pour l'instant, on en est à une fois par semaine. » Madame I.V.

Car si les TIC permettent à ces équipes de fonctionner à distance, elles ne peuvent cependant pas remplacer le contact physique entre les personnes. Si pour certaines activités ces technologies remplissent parfaitement leur rôle, il demeure toujours des situations où les gens auront besoin de se rencontrer et de se parler en face-à-face pour travailler. Même la vidéoconférence, qui apporte un élément visuel, ne suffit pas.

1.2.2. Compréhension

Outre l'aspect linguistique, le fait de ne pas voir son interlocuteur prive la communication de tout le langage non verbal, pouvant rendre la communication plus difficile. Sans retour visuel, comment être sûr que son interlocuteur a compris le message, et qu'il est d'accord avec ce qui a été dit.

« On a toujours le risque d'employer un mot que l'autre ne comprend pas et que la personne ne le signale pas, soit parce que ça lui a échappé, soit parce qu'elle a peur de ne pas se montrer à la hauteur. On démarre sur une incompréhension et ça va faire perdre beaucoup de temps». » Monsieur F.F.

De plus la communication médiatisée par les TIC est souvent écrite, cela implique une autre façon de communiquer. Surtout quand les échanges sont en anglais et avec des personnes que l'on ne connaît pas. Les échanges sont plus formels, à la fois dans la forme et dans le fond.

« Quand on écrit à quelqu'un qu'on n'a jamais vu, on utilise toutes les formules de politesse et on ne sait pas trop comment formuler ses phrases et ses demandes. Une fois qu'on le connaît, c'est beaucoup plus friendly. » Monsieur B.D.¹⁷⁹

1.2.3. Choix du mode de communication

Nous avons déjà mentionné la prédominance du mail dans les communications au détriment de toutes les autres technologies, y compris du téléphone qui permet cependant d'avoir un contact direct avec son interlocuteur. Mis à part les réticences personnelles, souvent liées à la langue ou au fait de s'exprimer oralement, le choix du mail se justifie aussi en fonction de la nature de la communication : complexe ou non, urgente ou non, formalisée ou non.

Pour toutes les questions complexes et/ou techniques, le mail permet d'établir une base formelle, que les gens peuvent prendre le temps de s'approprier, et qui servira de support et de mémoire dans les discussions suivantes.

¹⁷⁹ Les entretiens réalisés en anglais ont été traduits.

« Si c'est pour avoir un assentiment, c'est mieux d'avoir un support écrit en anglais car la personne a le temps de lire calmement. Si on lui raconte tout ça au téléphone : soit il ne va pas comprendre et ne va pas oser l'avouer pour ne pas passer pour un imbécile, soit il dira oui et après il va revenir. » Monsieur F.F.

Le mail est aussi souvent utilisé car il possède une double fonction : une fonction d'information et de communication et une fonction de sauvegarde.

« Le mail permet d'officialiser une communication. Quelqu'un qui demande de nouveaux écrans par mail pour officialiser sa demande et la dater. On a tendance à tout tracer dans l'entreprise. Donc la communication est relativement formalisée. Il y a beaucoup de chose qui se résolvent par téléphone quand on n'a pas besoin de tracer. On fait appel à nos relations de confiance plus que professionnelles. » Monsieur W.

2. Fonctionnement de l'Équipe À Distance

Nous aborderons dans cette partie quelques éléments sur différents processus caractéristiques du travail en équipe. Nous aborderons les règles de fonctionnement de cette équipe, son organisation. Nous finirons par les thèmes de la coopération et de la coordination au sein de cette équipe.

Comme nous l'avons présenté préalablement, l'équipe possède deux types de fonctionnement : l'un lié à l'aspect fonctionnel, propre au service informatique, et l'autre à l'aspect projet, propre à chaque domaine d'application des informaticiens. Nous allons donc séparer l'étude par rapport à ces deux types de fonctionnements puis étudier l'organisation inhérente à chaque mode.

2.1. Règles de fonctionnement de l'équipe fonctionnelle

Si les personnes de l'équipe étudiée ne travaillent pas ensemble au quotidien, il est cependant nécessaire que chacun soit au courant des différents projets menés au sein de l'équipe et des objectifs du service en général. Pour cela, des réunions hebdomadaires sont organisées pour communiquer et échanger diverses informations au sein de l'équipe.

L'introduction d'une dimension de multi-sites au sein des équipes fonctionnelles est encore assez récente, ce qui explique que certaines de ces réunions continuent à être organisées par site.

« J'ai une réunion toutes les semaines ici. Les Français aiment bien car ça leur permet de savoir ce qui se passe chez leurs collègues, ils peuvent s'exprimer dans leur langue. Si c'est en vidéoconférence avec des collègues allemands, ils sont réticents car il faut s'exprimer en anglais.» Madame I.V.

Le changement pour des équipes multi-sites, essentiellement franco-allemande introduit une série d'adaptation et de transformations dans le mode de fonctionnement habituel.

L'objectif est de créer une équipe avec un mode de fonctionnement homogène, des règles communes et des moments d'échanges et d'information.

Dans le cas de l'équipe étudiée, la répartition des personnes entre les deux sites est déséquilibrée puisque sept personnes sont en France dont la responsable et deux autres en Allemagne. De plus, en Allemagne, les personnes ne sont pas du même niveau hiérarchique : il y a un informaticien et l'adjoint de Madame I.V.

Donc, au sein du même site les relations avec Madame I.V. seront différentes : un rapport de supervision hiérarchique pour l'une et un rapport de coopération pour l'autre.

« Il y a eu des expériences dans d'autres services, ça a raté, car le rapport de force était trop déséquilibré. Les gens ne se sentaient pas rattachés à une hiérarchie transnationale mais plutôt locale. Donc la communication ne se faisait pas. Là, je pense que les déplacements vont être nécessaires. » Madame I.V.

2.2. Organisation et coordination des équipes projet

Les projets représentent l'activité principale des équipes et sont l'occasion de créer une coopération entre les personnes des différents sites. La vie des projets est marquée par des réunions et des rencontres entre les membres pour définir le travail à réaliser puis suivre son évolution.

Les projets appartiennent à un programme plus vaste de développement défini par la hiérarchie. Chaque projet informatique est piloté en binôme par un chef du côté utilisateur et par un chef côté informatique.

Les réunions de lancement servent à définir les objectifs précis du projet, les personnes nécessaires et leur champ d'attribution, les délais importants.... Ces réunions sont souvent organisées uniquement au niveau du management des équipes de façon locale.

Il semble important pour les managers interrogés que cette première réunion de lancement soit réalisée en face-à-face. Donc, selon l'implication des personnes dans le projet, toutes ne seront pas rassemblées pour cette première réunion de définition.

« Il y a eu une réunion de lancement mais avec que les personnes de Marignane, il n'y avait que le chef de l'équipe de La Courneuve. Au niveau des informaticiens, il y en avait 4 là-bas. Celui qu'on voyait le plus, qui se déplaçait le plus à Marignane c'était le chef. Sur Marignane, on devait être 10-12. »
Monsieur F.G.

Par la suite, le projet est rythmé par les réunions hebdomadaires de l'équipe pour suivre l'avancement de chacun et soulever les problèmes ou difficultés éventuels.

Selon l'importance des projets, les délais à respecter et la répartition géographique des personnes, ces réunions peuvent soit être réalisées en face-à-face, soit par vidéoconférence.

« Dans les réunions d'avancement, souvent on reste franco-français et les Allemands font leurs réunions de leur côté. On ne systématise pas le regroupement de tous les gens de l'équipe. » Monsieur W.

On comprend que le choix du mode de déroulement de ces réunions n'est pas anodin, car une réunion en face-à-face et une réunion en vidéoconférence ne se passe pas de la même manière, que ce soit en termes d'organisation, de communication ou de relations entre les personnes.

Par ailleurs, la vidéoconférence ne semble pas efficace dans tous les cas, comme l'explique ce témoignage.

« Je l'ai fait une ou deux fois et après on a abandonné cette forme de réunion. Ça n'avait pas donné les résultats escomptés. Quand on fait une réunion en visio, ça ne se passe pas de la même façon que quand il y a le contact direct. Je ne sais pas dire ce qui manque mais il y a une barrière ce n'est pas naturel. » Monsieur F.G.

Selon l'avancée du projet et les contributions des différentes personnes, les réunions peuvent soit concerner tout le monde, soit une partie des personnes.

Cette dimension aussi est importante pour le bon déroulement des réunions. Lors du projet 1, implanté à La Courneuve mais mis en œuvre par les personnes de Marignane, au départ pour limiter les déplacements, les réunions d'avancée du projet se déroulaient sur le site de Marignane avec le responsable de La Courneuve en vidéoconférence. Mais, le déséquilibre du nombre de personnes dans chaque site, assistant à la vidéoconférence a entraîné une situation délicate.

« Il y avait 6 personnes à Marignane et une personne à La Courneuve. On a senti dès le départ qu'il y avait un déséquilibre flagrant. Le gars de La Courneuve se sentait passé devant un tribunal, car il y avait beaucoup de questions de la part des gens de Marignane adressée à lui.» Monsieur F.G.

Les rencontres physiques entre les différents membres des équipes projet, soit au moment des réunions d'avancement, soit à d'autres occasions, sont importantes pour que les personnes travaillent réellement ensemble et échangent entre elles. Il y a des phases plus cruciales que d'autres (tests, mis en place du système pilote...) où ces rencontres physiques sont indispensables.

« On a des étapes où on se rencontre parce qu'on a besoin de poser des jalons importants. Au départ du projet on fait un kick-off, tous les participants du projet, viennent et assistent à une réunion de lancement. Les gens se rencontrent, se connaissent et ça c'est important. A la fin de chaque grande étape du projet, il y a une réunion. La rencontre physique c'est quand même le plus efficace. »
Monsieur W.

Dans ce fonctionnement en mode projet, en parallèle et en suivi de ces réunions régulières, il est important de réaliser des comptes-rendus de réunions pour formaliser les discussions et les décisions prises, pour laisser une trace des tâches à réaliser. Ce suivi régulier du projet permet à chacun de recadrer son travail et ses tâches.

« La formalisation, c'est aussi important. Tous les workshops¹⁸⁰ de deux jours, donnés lieu à un compte-rendu avec des actions. C'était les Français qui formalisaient essentiellement. Le leadership était coté français donc on écrivait plus. » Monsieur C.F.

Une particularité de l'entreprise est de mettre en place des "plateaux" spécifiques à chaque projet. Ainsi, pour chaque projet se trouvent réunis dans un bâtiment provisoire l'ensemble des personnes intervenant à un moment ou à un autre sur le projet. Cela regroupe des personnes appartenant à des services différents.

Si ce mode de fonctionnement est sans doute performant pour des projets menés par des personnes appartenant au même site, il devient problématique pour les équipes multi-sites.

La grande difficulté est que les gens ont gardé l'habitude de travailler en mode plateau et ne se rendent pas toujours compte des problèmes que cela peut causer, comme la mise à l'écart de tous les intervenants des autres sites.

Le travail en Équipe À Distance doit nécessairement remettre en cause ce mode de fonctionnement.

¹⁸⁰ "workshop" = atelier de travail

« Le projet travail en mode plateau : les équipes projets s'organisent, tous les gens sont là. Nous, l'informatique, on y est partiellement. Donc, les réunions peuvent avoir lieu d'un quart d'heure à l'autre. Ce n'est pas forcément planifié. Si on y est, c'est bien, si on n'y est pas, c'est pareil, le projet avance. Ceux qui sont en Allemagne sont loin. » Monsieur C.F.

2.3. Coopération

Le niveau de coopération au sein des équipes fonctionnelles est relativement faible puisque chacun est spécialisé dans un domaine d'activité précis. Les échanges et les phases de coopération entre eux ne se font qu'à l'intersection de leur domaine, de manière peu régulière.

« Avec les personnes de l'équipe, on communique aussi mais c'est sur les frontières de nos activités. » Monsieur W.

Par contre au sein d'un même domaine, d'une même spécialisation, la coopération est indispensable pour travailler ensemble. D'autant plus indispensable que les personnes travaillant souvent sur les mêmes logiciels et doivent se concerter sur leur utilisation.

« Il y a un autre spécialiste en Allemagne. On a besoin de communiquer pour se coordonner sur l'utilisation de l'outil. Lui, il ne fait pas de l'assemblage avec, mais comme c'est le même outil il faut être en contact pour ne pas se nuire en mettant des paramètres qui annulent une fonction de l'autre. » Monsieur W.

Plus que la distance géographique, c'est la distance "fonctionnelle", la nature des activités des personnes qui va influencer la coopération ou non entre ces personnes.

Ensuite, au niveau des différentes équipes projet en cours dans le service informatique, le niveau de coopération varie en fonction de la répartition des personnes, de la nature interdépendante ou non de leur tâche...

Une des difficultés rencontrées dans les Équipes À Distance est le fait d'établir un objectif commun à l'équipe et d'avoir des activités liées. Pour pallier au problème de distance et de langue, les managers ont souvent tendance à séparer le travail des personnes éloignées. En limitant ainsi les interactions nécessaires, rendues difficiles du fait de la distance, ces managers pensent simplifier le travail en Équipe À Distance.

« Il n'y avait pas de réunion de coordination car j'avais affecté une tâche dans le projet déconnectée des autres, donc elle pouvait travailler en autonome sur cette tâche, elle n'avait pas de relation avec le reste de l'équipe. Elle était en relation avec les utilisateurs.» Monsieur F.G.

En fait, ce n'est pas la distance qui pose le problème de la coopération dans ces équipes, c'est la pensée (compréhension) même de ces équipes et la définition des objectifs et activités de chacun. Séparer les activités des personnes selon leur situation géographique revient à nier, voire rejeter, l'idée même d'Équipe À Distance.

3. Spécificités du travail en Équipe À Distance

Nous nous intéressons ici aux principales spécificités de l'Équipe À Distance étudiée. La dispersion géographique de cette équipe impose l'anglais comme langue de communication et met en évidence certaines différences culturelles.

3.1. L'anglais comme langue de communication

La mise en place d'équipe de travail à distance, entre deux pays, impose comme changement majeur dans les façons de travailler l'utilisation d'une langue commune, très majoritairement l'anglais, pour toute communication avec les personnes des autres sites. Ensuite, travailler avec

des personnes d'un autre pays peut faire apparaître certaines différences culturelles, influençant plus ou moins le déroulement du travail.

La maîtrise de l'anglais est en générale suffisante pour les échanges techniques entre les personnes. Quand les personnes estiment ne pas parler suffisamment anglais pour exprimer correctement ce qu'elles veulent, elles utilisent souvent des moyens de communications écrits et asynchrones (comme le mail) qui offrent plus de temps de réflexion et facilitent la communication.

« Je pense l'anglais technique celui de notre environnement professionnel il est maîtrisé. En fait, je pense qu'on doit connaître les 200 mots qui nous servent à fonctionner au niveau technique de notre métier. Par contre c'est sûr, pour les discussions de tous les jours-là ... » Monsieur W.

Si les gens arrivent plus ou moins à communiquer ensemble en anglais, cela n'est pas fait naturellement. Il a fallu que les gens laissent de côté leur appréhension à s'exprimer dans une autre langue, avec la crainte du regard des autres sur leur capacité à communiquer en anglais.

Par la force des choses, en travaillant ensemble, en parlant ensemble, les gens se sont rendus compte que la maîtrise de l'anglais était plus ou moins bonne selon les personnes, mais que ce n'était pas cela l'important.

L'essentiel était d'arriver à se comprendre et à travailler ensemble. Dès que les personnes se connaissent, soit parce qu'elles se sont rencontrées, soit parce qu'elles ont commencé à travailler ensemble, les appréhensions concernant l'anglais s'estompent.

« Au début, vous avez des complexes. Lors des premières réunions, comme on sait qu'il faut parler en anglais. Il y a des gens parce qu'ils ont moins à l'aise qui vont moins parler. Au bout de quelque temps, on ne savait même plus dans quelle langue on parlait. C'était devenu secondaire. On passe de l'anglais au français, ou en anglais. Les Français parlaient entre eux, les Allemands aussi et après on se synchronisait en anglais. Ce n'était pas un point de blocage, l'essentiel était de se comprendre. » Monsieur C.F.

Quelque soit le niveau d'anglais, les communications sont toujours plus difficiles car les personnes ne s'expriment pas dans leur langue maternelle.

Toutes les discussions informelles, les échanges personnels sont fortement limités, les échanges sont souvent très directs et uniquement orientés sur la tâche ou le problème en cours. Ceci s'explique par le manque de vocabulaire et par le fait que les personnes sont moins à l'aise, et donc essayent de minimiser les échanges téléphoniques en anglais.

Outre cet aspect d'une communication restreinte entre les personnes, une des difficultés posées par l'utilisation d'une langue étrangère est le risque de ne pas réussir à faire passer ses idées. Ce n'est plus la raison du plus fort, mais la raison du meilleur communicant en anglais qui peut primer.

« Après, on s'aperçoit que plus on fait des réunions, mieux on y arrive ; au début il ne faut pas hésiter à se jeter à l'eau. Au début, c'est une gêne surtout au début quand on se retrouve face à des gens qui pratiquent mieux. Il y a un risque dans ce cas de ne pas pouvoir faire passer son message. Que ce soit l'habileté dans la langue de l'autre personne qui fasse le succès de sa position. » Monsieur F.F.

3.2. Différences culturelles

Les différences culturelles entre les Français et les Allemands apparaissent assez peu nombreuses. Interrogés sur ce sujet, les personnes n'ont pas mentionné de grandes différences culturelles, c'est sur les méthodes de travail ou les relations hiérarchiques que les écarts sont les plus significatifs.

La communication entre les managers et les équipes – ou au sein même des équipes – ne suit pas le même circuit entre les français et les allemands. Le témoignage qui suit illustre dans quelle mesure ces différences peuvent impacter la réalisation du travail commun. Il est donc important de prendre connaissance des ces différences pour pouvoir en tenir compte, en

installant par exemple des règles (formelles ou non) de communication au sein de ces nouvelles équipes franco-allemandes.

« En Allemagne, la communication est très hiérarchisée : C'est le chef de service qui convoque les personnes dans une réunion de service et donne les indications de ce qu'il faut faire. Entre le moment où le chef donne une information et la fois, il s'est passé une semaine. Nous, on va avoir la réunion et puis on s'aperçoit que le contexte a changé et on décide autre chose de manière informelle dans les couloirs. Donc on va se retrouver avec un décalage dans une équipe franco-allemande. » Monsieur W.

4. Relations interpersonnelles

De quelle nature sont les relations entre les membres de cette équipe ? Pour répondre, nous regarderons dans un premier temps les possibilités de rencontres physiques entre les personnes et les effets de ces rencontres. La nature des échanges et des communications entre les individus nous renseignera ensuite sur la présence ou non de liens informels dans l'équipe. Enfin, nous interrogerons les personnes sur leur sentiment d'appartenance à une équipe.

4.1. Déplacements et rencontres

Les déplacements entre les différents sites français et allemands sont nécessaires à la fois pour le fonctionnement des équipes hiérarchiques et encore plus pour les équipes projet. C'est important à la fois pour connaître les individus plus personnellement et à la fois pour pouvoir aborder certains sujets ou problèmes difficiles à traiter à distance.

En fonction des besoins et des possibilités de chacun, les déplacements sont très courants au sein de l'entreprise¹⁸¹.

¹⁸¹ L'annexe 9 présente de manière synthétique les données factuelles recueillies lors des entretiens sur les déplacements effectués par les membres de l'équipe.

Au niveau des projets, des déplacements réguliers sont prévus, soit pour le déroulement des réunions, soit pour suivre l'avancée du projet. Les personnes peuvent se déplacer toutes les semaines vers la fin du projet, voir séjourner une semaine sur l'autre site.

« Les gens de Marignane se sont aussi déplacés plus souvent à la Courneuve et pour organiser des réunions sur des thèmes précis à chaque fois. Les gens de la Courneuve se déplaçaient un peu, mais comme ce qu'on mettait en œuvre était là-bas c'était normal que ce soit nous qui nous déplaçons. » Monsieur F.G.

Au niveau fonctionnel et hiérarchique, les déplacements sont moins rythmés par les délais de réalisation des projets, mais ils permettent de créer des liens entre les personnes et de mettre en place un travail commun. Pour les responsables, ces déplacements sont aussi l'occasion de rencontrer les personnes des autres sites, de se rendre compte de leur travail, de leurs difficultés. Mais, compte tenu des différents agendas, ces déplacements ne sont pas toujours possibles ni aussi fréquents que voulu.

« Depuis la réorganisation, depuis le début du mois, je veux aller en Allemagne. Après, il y a toujours des travaux localement, donc ça va déranger si je pars. On met en place la réorganisation, avec le management allemand si je ne les vois pas rapidement la réactivité va tomber. Pour l'instant, j'ai rencontré une fois les personnes en Allemagne. 2 heures. C'est trop court. » Madame I.V.

Certaines équipes ont même instauré des rencontres pour les nouvelles recrues, afin que tout le monde se connaisse. Le fait d'avoir ce premier contact physique, avant le démarrage d'un projet ou avant de travailler ensemble à distance, permet d'instaurer un dialogue et des relations entre les personnes.

Cela semble grandement faciliter par la suite les échanges, et supprimer totalement les gênes ou appréhension liées à une communication médiatisée, en anglais, avec des personnes inconnues.

« Je suis arrivé début mars et je suis parti directement en Allemagne parce que j'allais m'occuper d'une partie des relations avec eux, donc on m'a présenté tout de suite mes collègues. Ça simplifie fortement la communication, après par téléphone, on peut discuter pas que du boulot, des discussions plus agréables et plus faciles.» Monsieur B.D.

Un autre type de déplacement concerne les réunions de travail organisées en un même lieu plutôt que par vidéoconférence. Bien entendu, ce type de réunions physiques régulières est difficilement réalisable si la taille de l'équipe est trop importante.

« On l'a expérimenté avant sur la qualité. On était perçu comme des pilotes. On était les seuls à faire des points de rencontre réguliers, une fois par mois (une fois en Allemagne, une fois en France). Il y avait une équipe qui s'était constituée. La notion d'équipe avait émergé de ces workshops réguliers. On était 6 : 3 français et 3 allemands et c'était efficace. Lorsqu'on travaille avec quelqu'un qu'on ne voit jamais, qui ne parle pas votre langue, ce n'est pas évident. Ça veut dire qu'on ne travaille pas avec. » Monsieur C.F.

L'exemple d'une équipe fonctionnant ainsi, avec des réunions mensuelles régulières, montre que même sans connaissance préalable entre les personnes, sans expérience de travail en commun, les personnes ont réussi à construire une Équipe À Distance, en instituant des rencontres physiques régulières.

Ces réunions permettent à la fois de rapprocher les individus mais également d'alterner des phases de travail réellement coopératif au sein de l'équipe lors des réunions et des phases de travail plus ou moins individuel entre les réunions voire des échanges informels.

« Au fil des réunions, les sujets étaient suivis, ça permettait de devoir se contacter entre les points de rencontre mensuels pour faire avancer les sujets lors du point suivant. Ça a permis de créer un groupe de travail. Le fait de se rencontrer régulièrement ça permet de garder le contact. Dès qu'on passe 6 mois

sans se voir, quand on se revoit, on repart à zéro, car les gens sont sur d'autres centres d'intérêts. » Monsieur C.F.

Si les déplacements sont monnaie courante pour la grande majorité des personnes interrogées, à un rythme plus ou moins soutenu, il demeure certaines personnes qui ne se sont jamais rendus sur les autres sites, et qui ne connaissent que les personnes qui sont venus les voir.

« Dans l'équipe, il y en a qui ne sont jamais allés à D. où des allemands qui ne sont jamais venus. Il y en a qui se sont juste écrits des mails ou parlé au téléphone, et qui ne se sont jamais vus. Le fait de se connaître bien, ça facilite, si on a des petits reproches à se faire c'est plus facile avec quelqu'un qu'on connaît.» Monsieur F.J.

4.2. Conséquences des rencontres effectuées

Comme nous l'avons déjà vu dans l'exemple de l'équipe qui s'est construite autour et grâce à aux déplacements, les rencontres physiques ont une importance, plus ou moins intense selon les personnes, dans les relations interpersonnelles.

La première distinction se fait entre les personnes qui ne se sont jamais rencontrées et celles qui ont eu cette occasion. Le simple fait de s'être vu, d'avoir discuté ensemble et passé du temps ensemble facilite les communications et relations futures. Le fait de se rencontrer physiquement permet de mieux connaître et comprendre la personne, par son attitude, son expression non verbale et aussi son environnement de travail.

« D'être physiquement devant la personne, on perçoit dans quel état d'esprit elle est, même s'il y a un non-dit, par les gestes les attitudes, on voit comment elle est. Donc on peut mieux se comprendre. » Madame I.V.

Si les personnes interrogées sont unanimes pour dire que les rencontres changent et facilitent les relations avec les personnes, il existe des divergences sur l'impact quant à la nature des relations interpersonnelles créées.

« Ça crée un certain rapprochement parce qu'il y a les pauses café, on discute d'autres choses. Ça arrive que le soir ils viennent au restau avec nous. Mais, ça ne va pas bien loin. On est content de revenir. Ça améliore les relations professionnelles, après on est plus à l'aise pour reprendre le contact. On se téléphone plus facilement » Monsieur W.

4.4. Relations interpersonnelles, relations informelles

Si les déplacements et les rencontres sont des moments privilégiés pour tisser des relations interpersonnelles, il faut quand même quelques temps, de l'ordre de quelques mois, pour que les personnes se sentent suffisamment proches et aient l'impression de faire partie d'une équipe.

« Au cours de l'année les relations sont devenues plus amicales. On apprend à se connaître. Surtout au moment des déplacements, au moment du repas ou du café, c'est plus amical au fur et à mesure. A partir du moment où on a appris à se connaître, par téléphone et par mail, on a aussi ces discussions plus privées. » Monsieur B.D.

Mais, ces relations sont fragiles et nécessitent des rencontres régulières pour les maintenir.

Car même si le fait d'avoir rencontré les personnes facilite la communication, ce n'est pas au travers du téléphone ou du mail que les personnes arrivent à établir des relations plus personnelles.

« Si vous décrochez votre téléphone pour appeler un allemand que vous n'avez jamais vu, ça me paraît plus difficile que pour un français. Je pense que c'est bien de l'avoir vu et de lui avoir été présenté avant. En plus, quand on parle c'est en anglais, donc c'est une barrière de plus si on rajoute au fait qu'on ne se connaît pas. » Monsieur F.F.

L'ensemble des personnes reconnaît l'importance de ces relations interpersonnelles et de ces discussions informelles, qui permettent aux gens de mieux se connaître et de mieux travailler ensemble. Mais, même si les gens ont envie d'établir ce type de relation avec leur partenaire, ils n'ont pas toujours la possibilité, en termes de temps, d'occasion de rencontres ...

« Je vois les contacts que j'ai eus avec les Allemands : on travaillait beaucoup mais finalement on n'avait pas beaucoup de temps pour se connaître. Et au départ ça manque, il faut capitaliser sur les gens. Après, une fois qu'on les connaît bien, on y va : ou ça fonctionne ou ça ne fonctionne pas. » Monsieur F.J.

Ce qui ressort des discours, c'est le fait que les relations personnelles sont relativement faibles entre les personnes de sites différents. Les rencontres et les projets réalisés ensemble rapprochent les personnes mais de façon assez superficielle.

Certains estiment même que l'écart entre les relations entre des personnes du même site et les relations entre celles de sites différents ne pourront jamais être comblé. Pour eux, les relations avec leurs homologues des autres sites sont uniquement professionnelles. Ils sont aussi d'accord pour dire que les rencontres et les moments passés ensemble renforcent et améliorent ces relations, que cela permet de travailler plus efficacement.

« Non, ça reste professionnel. Bien sur, quand on déjeune, on ne parle pas trop de boulot, on parle de nous. Mais ça ne m'est pas arrivé d'entretenir des relations plus personnelles. » Monsieur F.G.

4.5. Appartenance à une équipe

La perception du sentiment d'appartenance à une équipe est assez différente selon les individus. Certains ont réellement éprouvé le sentiment de travailler dans une équipe, pour d'autres cela est impossible. Quelque soit la position des personnes, les réponses sont toujours

orientée autour de la notion d'objectif commun. L'expression d'être une équipe se construit autour de la présence d'un objectif.

« Pour moi une équipe de travail c'est avoir le même objectif professionnel. C'est fondamental. Moi, du moment que ça avance ça me convient, mais je préfère qu'il y ait des relations extraprofessionnelles. Maintenant, comme les équipes sont inter-organisation il y a toujours des objectifs différents ou contradictoires. Le projet est transverse donc forcément les contraintes sont différentes selon les organisations » Monsieur W.

Si cet objectif commun fait défaut, les personnes ne se sentent pas rattachés à une équipe.

5. Bilan des membres de l'équipe

Dans cette partie, nous nous attarderons sur le bilan que dressent les membres de cette EAD. Les principaux thèmes cités sont les différentes difficultés ressenties par les personnes, les apports de cette expérience de travail. Nous concluons par la question de la motivation.

5.1. Difficultés ressenties

Travailler à distance implique souvent de travailler avec des personnes d'autres pays, ayant d'autres façons de travailler, d'autres méthodes, et d'autres visions du problème.

Une des premières difficultés du travail en Équipe À Distance c'est de prendre conscience de cet état de fait et de ne pas se retrancher derrière des questions de langues, de différences culturelles ou des questions techniques. Il faut accepter la situation et surtout accepter d'avoir à se remettre en cause pour regarder les autres façons de faire, les autres solutions proposées.

« Il faut faire attention en multi-pays. Là, c'est l'Allemagne mais ça va bientôt être l'Espagne et je ne sais pas comment on fait. Équipe à distance multi-pays l'inconvénient c'est que ça nous remet en cause.» Madame I.V.

Les situations de conflits sont les plus difficiles à gérer à distance. Comme les confrontations directes peuvent facilement être évitées, il suffit que les personnes ne répondent pas à leur mail ou ne se téléphonent pas, les situations peuvent s'envenimer en cas de problème jusqu'à ce qu'elles deviennent visibles ou bloquantes pour d'autres personnes.

Les problèmes ou les conflits peuvent aussi être générés par la situation même de travailler à distance avec d'autres sites. Comme tout changement dans une organisation, cette transition est accompagnée de différentes craintes et ressentiments concernant les nouveaux partenaires.

« J'ai l'impression qu'entre ce qui se dit et ce qui se fait, il y a un gros écart. Entre le moment où les gens s'expriment et ce qu'ils font. Il n'y a pas la volonté de faire comme celle de dire. Dans les propos, c'est super, mais la mise en pratique se concrétise plus doucement. Il y a toujours un réflexe de survie : qui va bouffer l'autre ? » Monsieur F.J.

La distance peut devenir un handicap dans les situations de conflits ou de problèmes. Certains problèmes ne peuvent être résolus à distance, et nécessitent le déplacement des personnes.

5.2. Équipe À Distance

Nous avons souvent abordé la question de la communication entre les personnes des différents sites, et les problèmes que pouvaient poser la distance, l'anglais ou encore l'utilisation des TIC. Mais, les problèmes de communications ne sont pas uniquement dus à ce contexte particulier des EAD. Dans une situation diamétralement opposée, où les individus sont regroupés au même endroit, sont tous de la même nationalité, et peuvent discuter quand ils veulent, les problèmes de communication existent aussi.

« Même dans un même lieu, qui est censé faciliter la communication, les gens ne se parle pas forcément. Il y a différents groupes en fonction des processus. Les

gens sont tous au même endroit, mais ce n'est pas pour ça qu'ils se parlent.»
Monsieur C.F.

Sur la notion de distance, souvent mentionnée ici, Monsieur C.F. nous apporte un éclairage intéressant en séparant la distance physique qui existe entre les personnes et la distance qu'il nomme "psychologique" entre ces personnes. C'est une des personnes qui faisait partie de l'équipe qui s'est construite au travers de l'objectif et grâce aux réunions régulières. Pour lui, cette expérience l'a profondément rapproché de ces collègues, à tel point que la distance géographique n'a plus la même importance.

6. Synthèse et conclusion du cas

L'exemple de cette équipe nous présente le mode de fonctionnement d'une équipe opérationnelle du service informatique franco-allemande, travaillant sur différents projets.

Une des particularités de cette équipe est le déséquilibre entre les participants français et les participants allemands (en défaveur de ceux-ci) ce qui peut inciter les français à continuer de travailler comme avant.

Devant les nombreux moyens de communications mis à leurs dispositions, encore une fois ce sont le mail et le téléphone qui obtiennent les préférences. Les communications s'effectuant en anglais, cela freine les niveaux d'échanges car tous ne maîtrisent pas cette langue. Ici encore, l'écrit intervient comme substitut à la communication entre les personnes.

Un des avantages de cette équipe est la grande facilité qu'ont les personnes de se rendre sur les autres sites. Toutes les personnes interrogées ont déjà eu l'occasion d'aller en Allemagne (ou de venir en France) pour travailler avec leurs interlocuteurs les plus directs.

Cependant, nous pouvons noter que pour l'instant il n'y a pas encore eu de réunion complète avec l'ensemble des membres de l'équipe.

Les membres de cette équipe se sont rencontrés et ont établi des relations cordiales entre eux. Pour autant, à de rares exceptions près, peu d'entre eux se sentent proches des personnes des autres sites.

Section 3 : Analyse comparative des deux équipes étudiées

Ces deux équipes ont été mises en place suite à la volonté du groupe depuis 2000 de voir ses entités françaises et allemandes travailler ensemble. Ce rapprochement s'est d'abord réalisé dans des projets transnationaux, puis il s'est étendu à la dimension hiérarchique avec la volonté d'une coordination hiérarchique inter-sites.

La présence franco-allemande de l'entreprise *Aero* n'est pas récente, l'ensemble des effectifs de l'entreprise a donc depuis toujours intégré cette dimension européenne de l'entreprise même si cela n'avait pas, jusqu'à présent, de conséquences directes sur leur travail¹⁸².

¹⁸² Dans la suite du document, et en particulier dans l'analyse comparative des équipes, nous nous référons à ces équipes en les nommant respectivement *Aero 1* et de *Aero 2*.

Tableau 9 : Comparaison des équipes de l'entreprise *Aero*

Équipe	<i>Aero 1</i> Équipe de management	<i>Aero 2</i> Équipe opérationnelle
<i>Type d'EAD</i>	Distance Géographique moyenne Distance nationale Distance professionnelle	Distance Géographique moyenne Distance nationale Distance professionnelle
<i>Activité</i>	Routinière	Routinière et Projet
<i>Origine</i>	Rapprochement des entreprises du groupe	Rapprochement des entreprises du groupe
<i>Personnes rencontrées</i>	5	7
<i>Mode de communication</i>	Téléphone Mail Vidéoconférence Déplacements	Téléphone Mail Déplacements
<i>Déplacements / rencontres Fréquence</i>	Tous les membres Très élevées	Tous les membres Très élevées
<i>Organisation du travail</i>	Réunions hebdomadaires	Réunions hebdomadaires Réunion projet
<i>Relations interpersonnelles</i>	Fortes	Fortes
<i>Aspects positifs</i>	Volonté d'impliquer les deux sites de manière équivalente dans la définition de l'équipe et des projets	Développement de méthodes de travail sur les projets retour d'expérience
<i>Problèmes rencontrés</i>	Problème de l'anglais	Problème de l'anglais Population âgée

Ces deux équipes appartiennent à la même structure organisationnelle, et sont toutes deux réparties entre la France et l'Allemagne. Nous sommes donc en présence de deux EAD ayant une distance caractérisée par :

- une distance géographique moyenne (France - Allemagne),
- une distance de culture nationale (les membres de l'équipe sont français et allemands)
- et une distance de culture professionnelle faible puisque tous ont en commun une culture d'informaticiens, même si chacun a sa spécialité.

Pour communiquer, les principaux outils utilisés sont (par ordre de préférence) : le mail, le téléphone et les vidéoconférences.

Le mail permet d'échanger plus facilement des informations, puisque les personnes n'ont pas à s'exprimer oralement dans une langue peu maîtrisée. Les échanges écrits semblent plus simples entre les personnes qui ne se connaissent pas physiquement, même s'ils sont plus lents et manquent de réactivité.

La grande différence entre ces deux équipes réside dans leurs activités puisque la première est une équipe d'encadrement de la division informatique et la seconde une équipe fonctionnelle travaillant par projet. La nature de l'activité de la première équipe implique que les relations et l'interdépendance entre les membres de cette équipe ne sont pas aussi fortes que dans d'autres équipes. Les membres de cette équipe de management doivent essentiellement coordonner leurs activités mais il n'y a pas réellement de coopération nécessaire entre eux. A l'inverse dans la deuxième équipe, l'équipe fonctionnelle, les personnes doivent non seulement se coordonner mais également coopérer pour réaliser les projets qu'ils ont en commun.

Dans ces deux situations la problématique du travail en EAD ne se pose pas de la même manière.

L'équipe de management est confrontée à des questions de gestion à distance de personnes et d'équipe, avec comme principale difficulté le manque de connaissances des personnes pour que cette forme de management fonctionne. Ils se trouvent face à des interrogations sur le management de ces personnes, leur accompagnement et leur évaluation.

Un des avantages de l'entreprise *Aero* est de ne pas limiter les déplacements des membres de ces équipes. Les déplacements sont nombreux (dans les deux sens d'ailleurs).

Malgré cela, il n'est pas toujours évident aux managers de se rendre sur place régulièrement et du coup de se rendre compte de ce qui se passe là-bas.

Quand à l'équipe fonctionnelle, sa problématique est plus orientée sur la gestion de projet et la réalisation d'un travail collaboratif à distance. Heureusement, les déplacements sont aussi possibles pour les membres de cette équipe. Cela leur permet aux individus d'alterner des phases de travail individuel où chacun avance sur sa partie et des phases de travail collectif – lors de réunion physique – où ils mettent en commun leur travail et planifie la suite.

Piste de réflexion

La possibilité pour les individus de se déplacer et de rencontrer les autres membres de l'équipe permet d'initier la création de relations interpersonnelles.

Dans l'entreprise *Aero*, le travail en EAD semble avoir trouver une configuration entre travail individuel de manière isolée et travail collaboratif en présence.



Chapitre 10 : Les EAD ou la difficulté de créer du lien

Comme nous l'avons exposé dans notre chapitre introductif, notre projet dans cette recherche a été de comprendre comment fonctionnent les Équipes À Distance dans des contextes organisationnels réels. Ainsi, notre interrogation était de savoir comment ces équipes faisaient face à la question de l'éloignement, et particulièrement pour les trois processus que nous avons placés au centre de notre recherche : la communication, la coordination et la coopération.

Au fil de notre revue de la littérature puis de notre observation de six équipes, au sein de trois entreprises multinationales, nous nous sommes rendus compte que le fonctionnement de ces équipes devait faire face à un certain nombre de difficultés qui ne sont pas uniquement liées aux technologies ou à la distance.

L'étude de ces six équipes nous a apporté des éléments de réponse empiriques sur le fonctionnement des Équipes À Distance que nous présentons ici. La première section de ce chapitre est consacrée à une analyse croisée de nos six études de cas. Celle-ci nous permettra de mettre en évidence les dysfonctionnements des EAD. Certains sont communs à toutes les EAD étudiées alors que d'autres sont spécifiques à telle ou telle situation.

Une fois ce travail effectué, nous pourrons utiliser notre cadre théorique pour éclairer ces résultats sur le fonctionnement des Équipes À Distance (section 2).

Nous aurons, par conséquent, recours aux concepts présentés et mobilisés dans la première partie de cette recherche pour analyser les résultats obtenus dans nos études empiriques. Cette confrontation entre nos données empiriques et les concepts théoriques nous permettra

d'énoncer des hypothèses générales sur le fonctionnement des Équipes À Distance. Des hypothèses qu'il conviendra de tester dans des recherches futures.

Section 1 : Analyse inter-cas : des contextes différents, des problèmes identiques

Les trois monographies réalisées, que nous avons présentées dans la partie précédente, ont soulevé des problématiques spécifiques à leur contexte mais également des questions plus générales sur les « Équipes À Distance ». C'est pourquoi nous souhaitons dans cette partie croiser les résultats que nous avons obtenus dans chaque monographie afin de mettre en lumière les traits saillants de ces EAD.

Par un jeu de juxtaposition, nous espérons ainsi montrer l'effet de certaines variables sur le fonctionnement des EAD et leur importance. Notre intention ici n'est pas de porter des jugements sur les entreprises mais de les comparer afin de mettre en avant des facteurs d'efficacité de ces types d'équipes.

Dans un premier temps, nous allons revenir sur les contextes organisationnels des trois entreprises étudiées (1).

Nous reviendrons ensuite, tour à tour, sur les concepts clés des EAD que nous avons mobilisés depuis le début de cette recherche. Ainsi, après avoir comparé les activités des équipes (2), nous passerons aux processus de communication (3), de coordination (4) et enfin de coopération (5) au sein des équipes de ces trois entreprises.

Nous continuerons sur le management et les pratiques de ressources humaines des entreprises *Computer, Electronic et Aero* (6).

Enfin, nous conclurons cette comparaison par une application des critères que nous avons retenus pour la définition d'une équipe¹⁸³ pour voir si cette nouvelle forme de travail collectif à distance peut réellement s'apparenter à des équipes, telles que nous les avons définies dans la première partie¹⁸⁴ (7).

1. Contexte organisationnel et structurel

Comme nous l'avons expliqué dans la partie méthodologique, les entreprises que nous avons choisies¹⁸⁵ sont toutes les trois des entreprises internationales du secteur des hautes technologies, implantées mondialement. Ces trois entreprises s'occupent de la conception, de la production, de la vente et offrent des services pour des produits à forts contenus technologiques.

Selon la typologie des différentes formes d'EAD construite dans la deuxième partie, les six équipes étudiées correspondent à des types différents. Nous reprenons ici succinctement les principales caractéristiques de chacune de ces équipes¹⁸⁶.

Dans l'entreprise *Computer*, les deux équipes sont des structures permanentes. Pour l'équipe *Computer 1*, nous avons affaire à une équipe ayant comme caractéristiques :

¹⁸³ Voir Partie 1, Chapitre 1, Section 1, Paragraphe 2.

¹⁸⁴ Se référer à la Partie 1, Chapitre 1.

- une distance géographique forte (Europe - Asie)
- une différence de culture nationale importante
- une distance professionnelle (distinction entre l'activité support et la gestion de projet).

Pour l'équipe *Computer 2*, il n'y a qu'une distance géographique faible (l'équipe étant franco-française).

Dans le cas de l'entreprise *Electronic*, les équipes sont de nature temporaire. Les équipes *Electronic 1* et *Electronic 2* ont la même configuration de distance extrême représentée par:

- une distance géographique forte (Europe - Asie),
- une différence de culture nationale importante
- une distance professionnelle également importante puisque ce sont des équipes projets réunissant divers métiers.

Dans l'entreprise *Aero*, les deux équipes rencontrées ont des configurations très différentes. Pour l'équipe *Aero 1* qui est une équipe permanente, nous relevons comme observables :

- une distance géographique faible (France - Allemagne)
- une différence de culture nationale modérée
- une distance professionnelle (différentes branches du service informatique).

Notons l'exception de l'équipe *Aero 2* qui combine les structures permanente et temporaire. C'est-à-dire que c'est une équipe informatique permanente dans son activité quotidienne, mais qui fonctionne également en projet, intégrant des personnes de services différents. Pour cette équipe *Aero 2*, il n'y a qu'une distance géographique faible (France - Allemagne) et une distance nationale modérée.

¹⁸⁵ Voir Chapitre 5

¹⁸⁶ Pour plus de détails et d'explications, se référer aux études de cas (Chapitres 7, 8 et 9).

Pour chacune des dimensions que nous avons analysées pour rendre compte du fonctionnement de ces « Équipes À Distance », nous adopterons la même démarche. Nous proposons tout d'abord, un tableau comparatif des six équipes, puis une présentation et une explication des résultats obtenus sur cette dimension et enfin, nous énoncerons des constats, voire des propositions de recherche issus de cette réflexion.

2. La nature de l'activité qui s'avère déterminante

Tout d'abord, nous pouvons classer les équipes rencontrées selon la nature de leurs activités. Comme nous l'avons vu auparavant (voir la Partie 1, Chapitre 1, Section 1), la nature de l'activité d'une équipe va être prédominante dans la dynamique de celle-ci. Elle va influencer son contexte d'organisation, ses interactions - dans leur forme et/ou leur fréquence, et également le niveau de coopération nécessaire au sein de l'équipe.

Le tableau suivant présente de manière synthétique le type d'activité de chaque équipe et sa correspondance dans la typologie de McGrath.

Tableau 10 : Type d'activité dans les six équipes

	Computer 1	Computer 2	Electronic 1	Electronic 2	
Nature de la tâche	Maintenance informatique Tâche immatérielle : échange d'information et de données, travail sur logiciel	Contrôle de gestion Tâche immatérielle : échange d'information et transfert de fichiers	Développement d'un produit Phase immatérielle de conception puis réalisation et tests	Développement d'un produit Phase immatérielle de conception puis réalisation et tests	E
Typologie des activités Selon McGrath	Coopération opérationnelle	Opérationnel	Coopération/ conflit conceptuel	Coopération/ conflit conceptuel	C c c o

L'équipe *Computer 1* s'occupe de l'assistance et de la maintenance informatique d'un ensemble de clients mondiaux de l'entreprise *Computer* utilisant des technologies développées par l'entreprise. C'est une activité immatérielle¹⁸⁷, s'effectuant essentiellement par des échanges d'informations et de fichiers informatiques. Cette activité consiste en du dépannage et/ou de l'assistance téléphonique. L'activité de cette équipe a comme principales caractéristiques la résolution de problèmes et la prise de décisions.

Selon la typologie des activités de McGrath (1984), cette équipe se trouve dans une situation de "coopération opérationnelle" : c'est-à-dire que les membres de l'équipe doivent être dans un processus de coopération puisqu'ils recherchent les solutions correctes à apporter aux clients, et dans l'opérationnel puisque leur activité consiste à faire du dépannage.

¹⁸⁷ C'est le problème de la distinction entre hardware et software. Hardware : matériel au sens de quincaillerie et software : logiciel

L'équipe *Computer 2* s'occupe du contrôle de gestion d'une division de l'entreprise Computer. C'est également une activité immatérielle passant essentiellement par des échanges d'informations. Ici, les tâches sont simples et l'activité peut être classée comme opérationnelle : l'activité est définie assez précisément, les individus savent ce qu'ils doivent accomplir¹⁸⁸. Selon la typologie de McGrath, l'activité de cette équipe est opérationnelle.

Les deux équipes *Electronic 1* et *Electronic 2* sont des équipes projets de développement de nouveaux produits. Ces équipes travaillent sur le développement de nouvelles puces et sur les logiciels qui les feront fonctionner. Le travail est donc en partie, immatériel (la conception des logiciels) mais l'ensemble des activités des équipes est orienté vers une fin matérialisable : la puce et le produit auquel elle va contribuer.

Selon la typologie de McGrath, ces équipes oscillent entre la coopération et le conflit. Dans l'idéal, elles doivent rechercher les solutions correctes pour le projet, ce qui le positionne dans la coopération. Mais, souvent le gain de temps prime et la solution retenue n'est pas toujours la meilleure, ce qui peut générer des conflits. Ensuite, l'activité est conceptuelle puisqu'il s'agit du développement d'un nouveau produit. L'activité se définit donc comme une "coopération / conflit conceptuelle".

L'équipe *Aero 1* est une équipe de direction regroupant différents managers d'équipes, en France et en Allemagne. C'est une activité d'encadrement impliquant une gestion au quotidien des hommes et des projets et un travail de conception et de réflexion sur les modes d'organisation. Dans cette équipe, nous pouvons donc retrouver, selon les moments, des phases de coopération et de conflit ainsi que des activités opérationnelles ou conceptuelles.

¹⁸⁸ Cette caractéristique ne tend pas à réduire l'étendue de cette fonction et à affirmer qu'il n'y a pas de problème à résoudre. Cela signifie seulement que dans la définition même de l'activité, la prise de décision ou le choix de solutions ne sont pas prépondérants.

L'équipe *Aero 2* s'occupe de la maintenance informatique ainsi que de certains projets (consistant pour la plupart à la mise en place de nouveaux systèmes informatiques¹⁸⁹). C'est une activité immatérielle, s'effectuant essentiellement par des échanges d'informations et de fichiers informatiques, de l'assistance téléphonique et éventuellement des interventions "à distance" sur les ordinateurs. L'activité de cette équipe a comme principales caractéristiques la résolution de problèmes et la prise de décisions pour l'aspect projet et la réalisation de tâches simples pour l'aspect fonctionnel. Cette équipe a deux facettes dans ces fonctions, on retrouvera donc l'aspect fonctionnel proche de l'équipe *Computer 1* : situation de "coopération opérationnelle", et un aspect projet proche des équipes *Electronic 1* et *Electronic 2* : "coopération conceptuelle".

Dans les équipes étudiées, quatre niveaux spécifiques d'activités se distinguent. Nous présentons et classons ces niveaux selon l'impact sur le reste des processus de l'équipe.

Le premier cas est celui d'un niveau d'activité strictement opérationnelle. C'est l'exemple de l'équipe *Computer 2* où l'équipe a en charge une activité routinière, au sens de Cyert et March, orientée vers la réalisation de tâches précises. Ce type d'activité nécessite peu de débats entre les membres de l'équipe. La nature de l'activité n'implique pas des besoins spécifiques en termes de communication, coordination et coopération au sein de l'équipe.

Le deuxième cas concerne un niveau d'activité qualifiée de coopération opérationnelle. Les équipes *Computer 1*, *Computer 2* et *Aero 2* sont dans cette configuration. Ces deux équipes ont une activité de maintenance et d'assistance qui nécessite des échanges envers les utilisateurs et au sein de l'équipe afin de résoudre les problèmes. Ce type d'activité demande une communication entre les membres de l'équipe ainsi qu'une coordination de leurs efforts pour résoudre les problèmes, et enfin de la coopération en fonction des compétences des individus.

Le troisième niveau d'activité, la coopération conflit/ conceptuel, reprend les besoins précisés ci-dessus mais avec un niveau de communication supérieur pour générer des idées, gérer les

¹⁸⁹ Comme par exemple, la mise en place du système SAP.

conflits et choisir la meilleure solution. Les équipes projet *Electronic 1* et *Electronic 2* correspondent à ce type d'activité.

Dernier type d'activité, que nous qualifierons de mixte ou de complexe, celui représenté par l'équipe d'encadrement *Aero 1*. Dans ce cas, l'activité est protéiforme : il s'agit de générer des idées, de gérer les conflits, de définir les projets et d'encadrer des personnes. Un tel niveau d'activité influence très fortement les processus de communication, de coordination et de coopération en émettant des besoins forts.

Le niveau d'activité nous a permis de réaliser une première comparaison entre les six équipes rencontrées. Nous allons maintenant voir quelles contributions cette analyse croisée apporte sur la notion d'activité pour les Équipes À Distance.

Nous avons vu dans la description des activités de ces six équipes, que les activités pouvaient être plus ou moins exigeantes en termes de communication, de coordination et de coopération au niveau de l'équipe. De manière intuitive, il est aisé de comprendre qu'une équipe projet aura des besoins de communication et de coordination supérieurs à ceux d'une équipe de contrôle de gestion ayant peu d'interaction. Nos résultats empiriques vont au-delà de cette démonstration du lien entre la nature de l'activité et les besoins en termes de communication, de coordination et de coopération des équipes. En effet, nous pouvons, en partie, relier l'activité des équipes rencontrées à leur niveau de fonctionnement.

Comme nous l'avons expliqué dans nos choix méthodologiques¹⁹⁰, lors de la réalisation de ces études de cas, nous n'avons pas pu avoir accès à des personnes d'un niveau hiérarchique supérieur à celui du chef de projet, ni à des données objectives sur la performance de ces équipes. Néanmoins, à travers le discours des personnes interrogées, nous avons pu recueillir

¹⁹⁰ Voir la deuxième partie sur les choix méthodologiques.

des données subjectives par rapport au fonctionnement de l'équipe et à son niveau d'efficacité. Cette évaluation s'effectue par comparaison à des situations de travail en équipe coprésente expérimentées par les individus.

Au vu des résultats de cette première comparaison entre les six équipes étudiées nous pouvons établir une proposition quant au lien entre l'activité de l'équipe et son niveau de fonctionnement (ou de dysfonctionnement).

Proposition 1 :

L'activité réalisée par l'équipe relève d'une importance capitale puisqu'elle influe sur de nombreuses dimensions de l'équipe.

Les activités de type "coopération opérationnelle" entraînent un meilleur fonctionnement des Équipes À Distance que les activités de type "conceptuelle". Plus les activités sont de type "coopération opérationnelle" moins les problèmes de communication sont importants.

Dans un contexte de distance, les activités opérationnelles qui se rattachent à un objet ou à un projet commun sont plus performantes. Il est important que l'objet de travail puisse prendre une forme matérielle, visible par tous, pour qu'il puisse agir comme un élément fédérateur.

A l'inverse, les activités purement conceptuelles, de génération d'idées, s'avèrent plus difficiles à réaliser dans des contextes à distance qu'en face-à-face.

L'activité des équipes est donc un élément déterminant pour le fonctionnement des équipes, influençant la communication, la coordination et la coopération dans les équipes. C'est ce que nous allons démontrer dans les paragraphes qui suivent.

Comme nous l'avons expliqué dans la première partie, l'étude des équipes de travail peut mobiliser de nombreux concepts théoriques. Dans cette recherche, nous avons ciblé trois

concepts particulièrement intéressants pour la gestion : ceux de la communication, de la coordination et de la coopération dans les équipes.

Nous allons donc à présent revenir tour à tour sur ces trois dimensions pour comparer nos différentes équipes.

3. Une communication difficile

Une dimension sur lesquelles les trois entreprises se retrouvent est celle de la communication. En effet, bien que les entreprises – et les équipes que nous avons rencontrées – aient des distances et des configurations différentes, elles doivent toutes faire face au problème de travail collectif à distance et donc à celui de communications à distance.

Elles disposent – ou du moins utilisent – toutes les trois les mêmes moyens technologiques¹⁹¹, à savoir (par fréquence et préférence d'utilisation) : le mail, le téléphone et les vidéoconférences.

¹⁹¹ Les trois entreprises possèdent les dernières technologies et outils, même si elles ne les utilisent pas toujours dans les faits.

Tableau 11 : La communication dans les six équipes

<i>Computer 1</i>	<i>Computer 2</i>	<i>Electronic 1</i>	<i>Electronic 2</i>	<i>Aer</i>
<p>Niveau de communication moyen :</p> <p>Situation de blocage avec le mail</p> <p>Communication plus facile avec personnes connues</p>	<p>Niveau de communication excellent :</p> <p>Communication en français</p> <p>Connaissance préalable</p>	<p>Niveau de communication moyen :</p> <p>Echanges plus lents par mail</p> <p>Malentendus</p> <p>Problème de la maîtrise de l'anglais</p> <p>Difficulté à utiliser le téléphone</p>	<p>Niveau de communication moyen :</p> <p>Malentendus</p> <p>Préférence pour le mail</p> <p>Problème du manque de contexte de la communication</p>	<p>Niveau de communication moyen :</p> <p>Malentendus</p> <p>Problème de maîtrise de l'anglais</p>

Même si la plupart des personnes interrogées étaient déjà familiarisées avec les TIC avant de travailler à distance, leur utilisation pose des problèmes comme la surcharge d'information (saturation des messageries) ou encore la création de malentendus (formulation et ton des mails...). Mais, plus que ces problèmes liés à l'utilisation des technologies, ce sont surtout des difficultés liées à la maîtrise de l'anglais qui apparaissent dans ces trois monographies¹⁹².

¹⁹² Hormis l'équipe *Computer 2* qui est franco-française, toutes les autres équipes sont multinationales et ont opté pour l'anglais comme langue commune pour les échanges.

Le principal changement en matière de communication réside bien dans le fait de s'exprimer dans une langue étrangère et dans le fait de ne pas avoir de communication en face-à-face. La nature des échanges entre les membres de ces équipes se trouve modifiée de fait par ces deux caractéristiques.

Reprenons désormais les deux apports théoriques que nous avons retenus pour étudier cette dimension de la communication dans les équipes à savoir les quatre dimensions relayées par Winkin (1981) et la distinction sur la nature de la communication entre communication fonctionnelle et communication relationnelle définie par Grosjean et Lacoste (1999).

Premièrement, comme nous l'avons expliqué dans la première partie, la communication se définit généralement autour de quatre dimensions : la construction de sens, les signes verbaux, les signes non verbaux et le contexte. Nous supposons que dans un contexte d'EAD, la communication entre les membres pouvait présenter des lacunes sur certaines dimensions. C'est bien ce que montrent nos résultats.

La *construction de sens* passe par le respect de rituels et de codes dans la communication qui peuvent varier selon la culture ou les groupes sociaux. Pour communiquer et construire du sens à plusieurs, il faut donc connaître ces codes.

Dans le cas particulier des EAD rencontrées dans cette recherche, les communications se déroulaient pour l'essentiel (cinq équipes sur six) dans une langue commune (non familière pour tous) et parfois entre des personnes de cultures différentes. Dans un tel contexte, la construction de sens demande plus de temps : le temps que chacun intègre les codes de communication des autres. Les situations de mauvaise compréhension ou de malentendus sont fréquentes dans toute communication. Cela s'explique souvent par une mauvaise interprétation des signes verbaux. Les mots employés n'ont pas forcément le même sens pour tous, selon les éléments de contexte de chacun. Ces risques de malentendus sont d'autant plus élevés quand les individus maîtrisent mal la langue utilisée.

Depuis les travaux de l'école de Palo Alto, l'importance des *signes non verbaux* dans la communication n'est plus à démontrer.

Or, dans les EAD les communications se font, comme nous l'avons vu, majoritairement ou exclusivement, par des moyens de communications non visuels. La communication se retrouve donc appauvrie de tous les signes non verbaux qui permettent aux émotions et à certaines informations sur l'autre de passer. De plus, souvent ce sont les signes non verbaux qui permettent de se rendre compte que l'interlocuteur n'a pas bien compris le message, ou de voir s'il y a un problème. Ce type d'information n'étant pas disponible dans les communications médiatisées (hors vidéoconférences), les personnes mettent plus de temps à se rendre compte des malentendus.

Enfin, la communication se faisant essentiellement par échanges de mails, elle se trouve décontextualisée. Les interlocuteurs n'ont plus d'informations sur l'autre et son contexte lors de la communication. Est-ce que je le dérange ? Est-ce qu'il va bien ? Est-ce qu'il est préoccupé ? Est-ce qu'il a bien compris mon message ?

Tableau 12 : Les dimensions de la communication dans les EAD (D'après, Winkin (1981))

Dimensions de la communication	Communication dans les EAD
Construction de sens	Oui, mais dépend fortement de la langue choisie.
Signes verbaux	Oui, mais dépend fortement de la langue choisie.
Signes non verbaux	Non. Sauf vidéoconférences.
Contexte	Difficulté de représentation de l'autre : <ul style="list-style-type: none"> - Manque de visuel - Manque de connaissances locaux

En appliquant les quatre dimensions de la communication au contexte des Équipes À Distance, nous voyons donc que la communication à distance doit faire face à plus de difficultés. Bien que largement intuitif, ce résultat devrait alerter les managers sur l'utilité de définir des règles de communication au sein des équipes.

Deuxièmement, si l'on se réfère aux travaux de Grosjean et Lacoste (1999), les technologies utilisées dans les « Équipes À Distance » semblent satisfaire les besoins d'échanges d'information, donc les communications d'ordre "fonctionnelles". En revanche, elles sont moins efficaces pour remplir les besoins de "communications relationnelles".

On peut noter au travers des différentes entrevues réalisées que les échanges sont essentiellement professionnels, soit orientés vers la tâche ou le but commun, soit orientés vers de la circulation d'information. Nous reviendrons sur ce manque de communication de type relationnel par la suite. Nous verrons plus loin que cela interfère également dans la création de liens ou de relations interpersonnelles fortes entre les membres de ces équipes.

Rapprochons maintenant ce processus de communication de la nature de l'activité des équipes.

Nous avons vu plus haut que pour l'équipe *Computer 1* la coopération et la collaboration étaient indispensables au bon déroulement de son activité. Or, l'étude empirique met à jour un certain nombre de problèmes dans l'établissement des communications entre les différents sites. Ces problèmes de communication sont essentiellement dus à une utilisation excessive du mail en dépit des autres outils. Ceci s'explique par une appréhension à s'exprimer en anglais, renforcée par le manque de connaissance des personnes des autres sites. Cela aboutit à des situations extrêmes de blocage dans les communications et dans le travail.

Dans cet exemple de l'équipe *Computer 1*, où l'activité de maintenance devrait engendrer une coopération et une collaboration soutenue entre les membres de l'équipe ainsi qu'un niveau de communication élevé, on s'aperçoit que les problèmes de communication et les réticences du personnel prennent le dessus sur le fonctionnement de l'équipe.

L'équipe *Computer 2* nous présente la situation inverse. L'activité ne demande pas nécessairement une collaboration proche ni des échanges fréquents entre les personnes, et pourtant la communication est excellente. L'explication en est toute simple et réside dans le fait que les communications se font en français et entre des personnes qui se connaissent toutes pour avoir travaillé ensemble au même endroit auparavant.

Quant aux équipes *Electronic 1* et *Electronic 2*, elles ont toutes les deux les mêmes besoins de coordination et de coopération, en fonction des phases du projet. Nous sommes confrontés au même problème de communication que dans l'équipe *Computer 1* : des réticences à parler en anglais qui impliquent un repli sur des communications écrites, passant par le mail. S'ajoutent aussi à cela des difficultés d'ordre culturelles entre les Européens et les Asiatiques, amenant un certain nombre de malentendus dans les communications – orale ou écrite.

Pour l'équipe *Aero 1*, le niveau de collaboration n'a pas besoin d'être soutenu. Les communications au sein de l'équipe connaissent aussi des difficultés du fait des échanges en anglais. Situation fort semblable dans l'équipe *Aero 2* qui a pourtant un besoin de coordination et de collaboration supérieur dans la mesure où cette équipe exerce une activité de type projet.

Cependant, il faut noter que ces problèmes de communication tendent à se réduire quand les personnes travaillent sur un projet commun. En effet, les échanges se font autour d'un objet – souvent un programme ou logiciel informatique – qui fédère les individus et qui donne un contexte aux communications. Il est bien plus aisé de communiquer – par mail ou par téléphone – autour d'un objet concret que d'essayer de concevoir ou de développer des idées.

Nous avons vu précédemment que l'activité de l'équipe nécessitait un certain mode et niveau de communication, une coordination et un degré de coopération.

Dans les cas étudiés, en plus de l'activité, le processus de communication dépend aussi du contexte organisationnel et du contexte des individus.

La nature et la fréquence des échanges au sein de l'équipe vont dépendre de la maîtrise des technologies et de la langue des individus. Un décalage existe donc entre la communication prescrite par l'activité de l'équipe et la communication réelle au sein de l'équipe. Nous verrons

dans les paragraphes quelles sont les conséquences possibles d'un tel décalage sur les autres processus de fonctionnement de l'équipe.

Proposition 2 :

Le niveau de communication, dans les EAD, dépend des outils utilisés, de la maîtrise de la langue et de la connaissance physiques des interlocuteurs.

Si le niveau de communication réel dans une EAD ne correspond pas au niveau requis par l'activité de l'équipe, cela entraîne un dysfonctionnement grave.

Nous pouvons rappeler à cette occasion l'exemple de situation de blocage donné par Monsieur O. dans notre étude de l'équipe *Electronic 2*. Un de ses collaborateurs, Monsieur C. du site français avait établi des relations avec un interlocuteur à Bristol. Quand ce dernier s'est absenté pendant plusieurs mois pour un congé sabbatique, l'ensemble des relations entre le site français et celui de Bristol a été interrompu, car Monsieur C. n'osait pas entrer en contact avec les autres personnes de Bristol.

4. Une coordination prescrite

Autre point commun à nos trois entreprises, celui de la coordination. Nous avons vu dans notre revue de la littérature que dès lors qu'il y a travail collectif, il y a nécessité de coordonner les efforts de chacun.

Tableau 13 : La coordination dans les six équipes étudiées

<i>Computer 1</i>	<i>Computer 2</i>	<i>Electronic 1</i>	<i>Electronic 2</i>
Objectifs annuels Réunions téléphoniques bimensuelles Manager coordonne par téléphone au début Coordination par l'outil informatique	Réunion de lancement physique Réunions mensuelles Manager coordonne par téléphone	Réunion de lancement Réunions hebdomadaires	Réunion de lancement Réunions hebdomadaires
Supervision directe (à distance) Coordination par les résultats Coordination ex ante	Supervision directe (à distance) Coordination par les résultats	Supervision directe (à distance) Coordination par les résultats	Supervision directe (à distance) Coordination par les résultats

Dans les différents exemples rencontrés, le mécanisme de coordination est majoritairement du ressort du manager ou du chef de projet en question. Cette coordination s'effectue lors des réunions hebdomadaires ou lors des points téléphoniques que les managers instaurent avec leurs équipes. Tout le suivi de l'équipe et la coordination se déroule donc à distance.

Nous sommes dans une coordination par supervision directe prenant une autre forme que la conception historique de Taylor du chef d'atelier, du fait que cette fonction de supervision s'effectue à distance. Cette coordination ne passe donc pas par un contrôle visuel et un

ajustement des actions de chacun par le manager mais plus par une coordination prescrite passant par des règles et des objectifs.

Constat :

Dans toutes les EAD étudiée, la coordination passe par plus de formalisation : des réunions souvent hebdomadaires et des appels réguliers du manager.

Cette coordination est exercée par une autorité hiérarchique – dans les équipes rencontrées, le manager – qui « fixe des règles et des cadres temporels ». Les systèmes de réunions régulières instaurés dans chacune des équipes ne servent à rien d'autre qu'à faire le point sur l'avancement de chacun et à fixer de nouveaux objectifs à court terme.

La coordination dans ces équipes est donc un mélange entre supervision directe et coordination par les résultats au sens de Mintzberg (1989). L'ajustement mutuel est réduit, dans la mesure où à distance les personnes ne peuvent pas suivre l'avancement et les actions de tous les autres membres.

Le seul cas de coordination directe entre les individus est celui de l'équipe de maintenance informatique de *Computer 1*. En fonction du nombre d'appels ou de la spécificité des appels, les personnes doivent s'arranger entre elles. Cette coordination est "accompagnée" par un outil informatique qui indique l'ordre des appels à prendre et leur urgence. C'est une coordination du type ex-ante. Cette coordination s'accompagne d'un renforcement organisationnel des règles pour s'assurer du bon fonctionnement de l'équipe.

Comme nous avons vu dans la présentation de l'équipe *Computer 1*, cette coordination prescrite se trouve bien illustrée pour l'introduction de l'obligation de prendre des appels internationaux dans les objectifs individuels.

Proposition 3:

Ce mode de coordination formalisée accroît le contrôle des membres des EAD.

Une coordination redistribuée au niveau des membres de l'équipe favoriserait le sentiment d'appartenance à une équipe.

5. Une coopération en décalage

Parmi les trois processus retenus pour analyser le fonctionnement des EAD, nous accordions une place importante au processus de coopération. Nous venons de montrer les difficultés rencontrées au niveau de la communication et de la coordination, nous allons désormais voir ce qu'il en est de la coopération.

Nous reprenons la classification des différents niveaux de travail collectif effectués, présentée dans la première partie¹⁹³, pour analyser le niveau de coopération (ou de non coopération) dans les exemples rencontrés.

¹⁹³ Se référer la classification de De la Garza et Weill-Fassina

Tableau 14 : La coopération dans les six équipes étudiées

<i>Computer 1</i>	<i>Computer 2</i>	<i>Electronic 1</i>	<i>Electronic 2</i>	<i>Aero 1</i>
Coopération par site et entre des personnes qui se connaissent	Pas de coopération directe Tâches différentes	Coopération forte à certain moment (jonction entre deux équipes). Problème des nouveaux sites	Coopération forte à certain moment (jonction entre deux équipes). Problème des nouveaux sites	Coopé quand réunion physiq
Collaboration Entraide	Co-action	Coopération* Collaboration Co-action	Coopération* Collaboration Co-action	Co-act

Dans l'équipe *Computer 1*, d'assistance et de maintenance informatique, on trouve différents niveaux de travail collectif : de la collaboration et de l'entraide.

La collaboration a lieu dans la mesure où les appels peuvent être transférés à d'autres personnes en fonction des compétences et spécialité de chacun. Plusieurs personnes peuvent donc intervenir sur un même appel en fonction de son expertise.

L'entraide apparaît en cas de surcharge d'appels entre les individus. Les personnes qui ne sont pas affectées au traitement des appels, peuvent intervenir s'il y a trop d'incidents.

Dans l'équipe *Computer 2*, qui est une équipe fonctionnelle de contrôle de gestion, les personnes sont liées par de la co-action. C'est-à-dire que chacune travaille sur son domaine particulier d'expertise. Ce n'est qu'à moyen terme que ces différentes activités sont réunies pour faire un bilan ou un reporting global.

Dans les équipes de projets multinationaux, *Electronic 1* et *Electronic 2*, nous sommes en présence de trois modes de fonctionnement collectif : la coopération, la collaboration et la co-action. Ces niveaux alternent selon la phase du projet et selon la dimension de l'activité de l'équipe. Dans ces équipes projet, les sous-équipes travaillent soit de manière indépendante, soit de manière conjointe. Par exemple, l'équipe "engineering" va commencer à travailler seule sur la conception de la puce, puis va travailler de manière conjointe avec l'équipe "circuit" pendant un temps. Cette dernière va continuer seule puis va travailler avec l'équipe logiciel et ainsi de suite.

Nous sommes donc dans une situation où les phases de co-action, de collaboration et de coopération se chevauchent. Ainsi, dans les phases de travail en commun ou de jonction entre deux sous-équipes, nous sommes face à de la coopération. Les individus travaillent sur le même objet mais avec des spécialités différentes, souvent lors de la transition d'une équipe à une autre dans les étapes du projet. La collaboration se trouve plus lors des passages de relais.

Pour l'équipe *Aero 1* de manager, nous retrouvons seulement de la co-action. Chaque manager a sa propre équipe à gérer, avec ses projets et problématiques propres et ils n'ont pas réellement d'objectifs communs à court terme. Par contre, leurs travaux respectifs doivent s'intégrer au final dans une même vision.

Comme pour les équipes de projet de la société *Electronic*, l'équipe *Aero 2* fait alterner des phases de co-action, de collaboration et de coopération. Nous tenons toutefois à souligner que dans la grande majorité de cas, les phases de coopération coïncident avec des moments de rencontres physiques.

Nous avons présenté au début de cette recherche les différentes formes de collectifs de travail et leur hiérarchie en fonction des liens entre les individus et des niveaux de coopération. A en juger par cette comparaison inter-cas, les situations de réelle coopération sont peu fréquentes.

Constat :

Les situations de coopération dans les EAD sont rares. Le niveau de coopération dépend à la fois de l'activité de l'équipe et de sa dispersion géographique.

Enfin par rapport à notre définition d'une équipe de travail, seuls les cas *Electronic 1*, *Electronic 2* et *Aero 2* – qui présentent réellement des situations de coopération entre les membres des équipes respectives – peuvent être envisagés comme des équipes.

On voit bien que comme prévu les situations de réelle coopération à distance sont rares. Ce constat s'explique d'une part par le fait que les activités de certaines équipes ne nécessitent pas forcément un degré de travail collectif maximal, c'est-à-dire de coopération. C'est le cas des équipes *Computer 2* et *Aero 1*. En effet, dans l'équipe *Computer 2*, les individus ont des rôles relativement distincts et indépendants. C'est une équipe d'un point de vue organisationnel mais pas dans son fonctionnement.

Proposition 4 :

La coopération entre les membres d'une EAD dépend de l'activité de l'équipe et du degré d'interdépendance réel entre les membres. La coopération ne peut s'effectuer que dans une relation "gagnant – gagnant".

Il n'est pas étonnant de trouver ce manque de coopération, puisque nous avons vu dans certains cas (*Electronic 1*, *Electronic 2*, *Aero 2*) que c'était un choix des managers. Les activités et les sous-objectifs des individus sont volontairement découpés pour limiter les phases de coopération entre des personnes de différents sites. Ce qui soulève une interrogation capitale : les EAD sont-elles faites pour coopérer ?

D'autre part, la répartition géographique des membres de l'équipe et la diversité des situations économiques peut aussi intervenir dans ce manque de coopération. C'est ce que nous avons remarqué dans les équipes *Electronic 1* et *Electronic 2* pour qui la coopération entre les membres des sites européens et ceux des sites asiatiques n'est pas évidente, face à la crainte de voir leur travail être délocalisé.

Notons les différences importantes au niveau de la coopération entre les équipes de l'entreprise *Aero* et celles des entreprises *Electronic* et *Computer*. L'équipe *Aero 2* fonctionne parfaitement bien dans la réalisation de ces projets et donc dans ces phases de coopération pour deux raisons.

Premièrement, les membres de cette équipe ont l'occasion de se déplacer très régulièrement. Ainsi, l'équipe alterne des phases de travail individuel de manière isolée et des phases de travail collectif de manière physique. Cette alternance et surtout la possibilité de se réunir à des moments décisifs s'avèrent plus efficaces pour prendre des décisions ou faire émerger des idées.

Deuxièmement, les situations des sites français et allemand sont équivalentes. Il n'y a donc pas de décalage et de différence économiques entre les membres de l'équipe. Les équipes de *Aero* sont dans un échange donnant – donnant contrairement aux entreprises *Computer* et *Electronic* qui doivent faire face à une opposition sites européens/ sites asiatiques.

6. Management et Ressources Humaines

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. Peu d'éléments nous ont été donnés pour répondre à cette question¹⁹⁴.

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.

Constat :

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 spécifiques ou de pratiques de Ressources Humaines adaptées à cette forme d'équipe.

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 nombreuses¹⁹⁵.

¹⁹⁴ Nous reviendrons sur ce point dans la présentation des limites de notre recherche dans la conclusion.

¹⁹⁵ Aucune des 13 personnes de l'entreprise Computer rencontrées n'a eu accès à cette formation. Sur les 19 personnes de notre échantillon pour l'entreprise Electronic, seuls quatre personnes ont suivi des formations et ce sont tous des managers. Enfin, concernant les 12 personnes de l'entreprise Aero aucune n'a suivi pour l'instant de formation sur l'interculturel ou sur le travail en Équipe À Distance, seul 2 personnes ont suivies des formations d'anglais.

Contrairement aux nombreuses recommandations de la littérature sur les compétences et le recrutement des membres d'EAD¹⁹⁶, dans les équipes étudiées aucune précaution particulière n'est prise.

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.

7. Sentiment d'appartenance à une équipe

Nous passons désormais à la notion d'équipe et sa représentation dans les EAD que nous avons analysées. Nous abordons ici un angle plus théorique dans la mesure où notre interrogation est de savoir si, au vu des différents résultats précédents, cette forme de travail collectif que nous avons désigné sous le terme d'EAD correspond réellement à celui d'une équipe au sens initial du terme.

Pour tenter d'éclairer ce problème, nous apporterons deux types de réponses :

La première est issue d'une confrontation avec la définition d'une équipe élaborée dans la première partie¹⁹⁷. Nous appliquerons donc les différents critères¹⁹⁸ mis en évidence par la théorie pour voir s'ils sont présents dans les EAD rencontrées.

¹⁹⁶ Se référer Partie 1, Chapitre 3.

¹⁹⁷ Se reporter Partie 1, Chapitre 1.

La seconde est issue des discours mêmes des membres de ces équipes, interrogés sur leur sentiment d'appartenance à une équipe et sur leurs liens avec les différentes personnes composant leur équipe.

Tableau 15 : La notion d'équipe

Équipe Critère	Computer 1	Computer 2	Electronic 1	Electronic 2
<i>objectif commun</i>	Oui	Oui	Oui et non	Oui
<i>appartenance claire</i>	Moyenne	Oui	Par sous-équipe	Par équipe
<i>interdépendance</i>	Oui	Limitée	Oui (pas en continu)	Non
<i>durée</i>	Permanente	Permanente	Temporaire (projet)	Temporaire (projet)
<i>cohésion</i>	Non	Oui	Non	Non
<i>normes</i>	Non - entreprise	Non	Non	Non
<i>Sentiment d'appartenance exprimé par les membres</i>	Équipe locale	Oui. Équipe coprésente avant	Mitigé. Pas avec sites LCA	Grande

¹⁹⁸ Rappelons que les critères mobilisés pour définir une équipe sont les suivants : objectif commun, activité de l'équipe, appartenance claire des membres, interdépendance des membres, durée de l'équipe, cohésion, création de normes et de valeurs.

L'équipe *Computer 1* satisfait quatre des six critères identifiés. Cette équipe permanente est réunie autour d'un objectif commun unique et indivisible : satisfaire les clients en leur donnant une réponse rapide à leurs problèmes. Les frontières de l'équipe sont à peu près bien dessinées dans la mesure où les membres de l'équipe savent où sont localisées les autres personnes et combien il y a de membres par sites.

Dans ce type d'activité, l'interdépendance est forte, puisque en cas de surcharge ou de problème très spécifiques, les personnes doivent pouvoir compter les unes sur les autres et transférer les appels à la personne la plus apte à répondre. Nous voyons donc que dans cet exemple, la présence d'un objectif commun, reconnu par tous, entraîne une interdépendance des personnes ainsi qu'une entraide.

En revanche, concernant les deux dimensions d'ordre plus social et relationnel, sur la cohésion et la création de normes internes à l'équipe, l'équipe *Computer 1* ne remplit pas ces conditions.

Quand on interroge ces personnes sur leur sentiment d'appartenance à une équipe, les réponses sont quasiment unanimes pour redéfinir une équipe locale ou une équipe fonctionnelle à laquelle les personnes s'identifient réellement.

L'équipe *Computer 2* remplit également quatre des six critères identifiés. Cette équipe est réunie autour d'un objectif commun : le bon fonctionnement du service. C'est un objectif moins global dans la mesure où chacun a une activité spécifique et travaille sur des projets transverses dans l'entreprise. L'équipe étant de taille réduite, les frontières de l'équipe sont très claires, puisque seul le manager est à distance du reste de l'équipe situé à Grenoble. C'est également une équipe permanente, c'est-à-dire ayant une activité pérenne, qui en prime était une équipe coprésente auparavant. Nous avons déjà mentionné la spécificité du travail de chaque membre, il en découle une interdépendance fonctionnelle faible.

Sur les deux dimensions d'ordre plus social et relationnel, s'il n'y a pas spécialement de normes ou de valeurs propres à l'équipe, on peut remarquer qu'il existe une bonne cohésion, certainement due à leur expérience de travail ensemble.

Sur la question du sentiment d'appartenance à une équipe, les répondants sont tous d'accord pour revendiquer leur appartenance à une équipe, car ils appartenaient déjà à cette équipe quand elle était coprésente.

Cependant, malgré cela, il faut noter que si les relations interpersonnelles établies entre les membres de cette équipe étaient très fortes, elles ont tendance à s'amoindrir avec le temps et la distance.

Les équipes projet multinationales *Electronic 1* et *Electronic 2* ne remplissent pleinement que deux des six critères identifiés. Ces équipes sont réunies autour d'un objectif commun unique : la création d'un nouveau produit. Mais cet objectif est un objectif complexe et à long terme. Il est donc nécessaire de le découper en sous-objectifs, répartis entre les différentes sous-équipes selon leur spécialité. Au final, les équipes se retrouvent avec des objectifs à court terme quasiment indépendants. Les équipes projet globales peuvent regrouper jusqu'à quarante personnes. Les frontières de ces équipes sont donc floues pour la majorité des individus. Les personnes savent identifier les membres de leur sous-équipe et quelques autres interlocuteurs selon leur besoin, mais ils ne connaissent pas l'ensemble de l'équipe.

Dans ce type d'activité projet, l'interdépendance est segmentée. Il y a des phases de travail de manière indépendante dans les équipes et des phases de mises en commun où l'interdépendance des équipes est nécessaire. Enfin, ce sont des équipes temporaires – puisque équipe projet.

Les équipes *Electronic 1* et *Electronic 2* ne vérifient pas les critères psychosociaux des équipes. Les relations interpersonnelles sont très faibles dans les équipes.

Quand on interroge ces personnes sur leur sentiment d'appartenance à une équipe, ils sont tous d'accord pour dire qu'il n'y a pas réellement d'équipe. Il y a des affinités et des groupes qui se forment par site (avec des personnes de l'équipe projet ou bien même des personnes travaillant sur un autre projet). Les réponses sont encore plus marquées négativement quand on aborde la question des nouveaux sites de l'entreprise dans des zones de coûts moins élevés. Les craintes vis-à-vis de la situation économique et de leur avenir se répercutent sur les relations avec les membres de ces sites-là.

Les équipes *Aero 1* et *Aero 2* ont des activités différentes mais satisfont les mêmes critères identifiés pour définir une équipe.

Ces équipes sont réunies autour d'un objectif commun : le bon fonctionnement du service, plus des objectifs projets pour la seconde équipe. Elles sont de tailles moyennes, les frontières de l'équipe sont donc claires. De par la spécificité du travail de chaque membre, il en découle une interdépendance fonctionnelle faible.

En revanche, concernant les deux dimensions d'ordre plus social et relationnel, les équipes étant récemment mises en place, il n'y a pas spécialement de normes ou de valeurs propres à l'équipe. Au niveau de la cohésion, une fois encore les liens et les relations entre les personnes semblent être trop récents pour cela.

Sur la question du sentiment d'appartenance à une équipe, les répondants ont des avis différents selon les équipes. Pour l'équipe de managers, cette question ne semble pas vraiment se poser. Pour l'instant, cette EAD est plus une volonté de la direction qu'une réalité. Les personnes ne se connaissent pas suffisamment, n'ont pas les mêmes priorités ou objectifs à court terme pour créer ce sentiment d'appartenance à une équipe.

Pour la seconde équipe, les avis sont plus mitigés. Il est clair qu'il n'y a pas pour l'instant une équipe unique et soudée, mais on distingue de nombreuses créations de liens entre les personnes (des deux sites) en fonction des expériences de travail commun sur des projets, des rencontres, des dépannages...

Nous pouvons attirer l'attention du lecteur sur le fait que, dans de nombreux cas, les personnes développent ces relations interpersonnelles et ce sentiment d'appartenance à une équipe à un niveau local. Les personnes expriment un attachement beaucoup plus élevé à leur équipe physiquement présente, même s'il n'existe pas de relation de travail, qu'à leur Équipe À Distance.

Nous pouvons classer les critères de définition d'une équipe dans trois catégories : les critères remplis par les EAD rencontrées, les critères absents et les critères mixtes.

Dans la première catégorie de critères remplis, nous trouvons seulement la présence d'un objectif commun.

Les critères qui sont absents dans les six EAD sont les critères de nature psychosociologiques comme la création de normes dans les équipes ou encore le sentiment d'appartenance à une équipe. Il est intéressant de noter que l'absence de ces critères est souvent expliquée par la difficulté (voir l'impossibilité) de les remplir à distance. La création de normes ou des relations interpersonnelles apparaît beaucoup plus difficile à distance.

Nous émettons l'hypothèse que la coprésence des membres s'avère être un élément constitutif fort d'une équipe. Nous n'avons pas retenu cette dimension dans la première partie car cela

impliquait que les EAD ne pouvaient être définies comme des équipes de travail. Mais, à l'issue de nos recherches empiriques et de nos résultats, il ressort nettement que la coprésence des membres est réellement une caractéristique des équipes de travail.

Dans la dernière catégorie, les critères satisfaits par certaines équipes, nous avons l'appartenance claire des membres, l'interdépendance et la cohésion.

La notion d'équipe – dans les différents exemples présentés – se trouve donc mise à mal tant au niveau théorique qu'au niveau du ressenti des individus. Parmi les critères que nous avons retenus pour définir les équipes de travail, nos résultats montrent que les dimensions relationnelles et sociales sont les moins présentes dans les cas étudiés.

La distance, associée au fait de communiquer en anglais, représente un frein non négligeable à la création de liens entre les personnes, et donc à la création d'une équipe. Les rencontres en face-à-face et les expériences de travail en commun sont des solutions permettant de contrer quelque peu les difficultés liées aux situations de travail à distance. Il n'en demeure pas moins que ces relations à distance nécessitent plus d'effort et de temps de la part des personnes.

Beaucoup d'évènements – souvent non intentionnels – de la vie collective renforcent les liens entre les personnes.

Comme nous avons commencé à l'apercevoir au gré de ces différents paragraphes de cette comparaison inter-cas, l'objet des Équipes À Distance soulève un certain nombre de questions par rapport à l'éclairage théorique que nous avons mobilisé.

Nous doutions que les EAD correspondent à des formes d'équipe de travail telles que définies initialement. On se souvient du débat évoqué où nous nous posions la question de la nécessité de critères comme la coprésence et la durée des équipes.

La réponse que l'on peut apporter, est que les EAD ne sont pas assimilables à des équipes de travail. La notion d'équipe telle que nous l'avons définie ne s'applique pas complètement aux EAD.

Tableau 16 : Synthèse de la comparaison inter-cas

Équipe Critère	Computer 1	Computer 2	Electronic 1	Electro
Activité	Coopération opérationnelle	Opérationnelle	Coopération/ conflit Conceptuel	Coopérati conflit Conceptuel
Communication	Existence de règles Problèmes de communication	Excellente communication	Problèmes de communication	Problèmes communic
Coordination	Supervision directe (à distance) Coordination par les résultats Coordination ex ante	Supervision directe (à distance) Coordination par les résultats	Supervision directe (à distance) Coordination par les résultats	Supervisi directe (à distance) Coordinat les resulta
Coopération	Collaboration Entraide	Co-action	Coopération Collaboration Co-action	Coopérati Collabora Co-action
Sentiment d'équipe	Vision fonctionnelle ou locale	Oui, car équipe coprésente avant	Mitigé. Clairement pas avec sites LCA	Sentiment d'apparten au groupe

Section 2 : Une communication à distance complexe aux résultats incertains

L'objectif de cette section est de nous servir de l'analyse croisée des trois cas que nous venons de présenter pour mettre en évidence un certain nombre de caractéristiques sur le fonctionnement des Equipes A Distance.

Nous reviendrons ainsi sur la grille d'analyse que nous avons développée en synthèse de notre revue de la littérature. Nous utiliserons nos résultats empiriques pour apporter un éclairage sur les questions que nous nous posions alors sur les processus de communication (1), de coordination (2) et de coopération (3) au sein des Équipes À Distance.

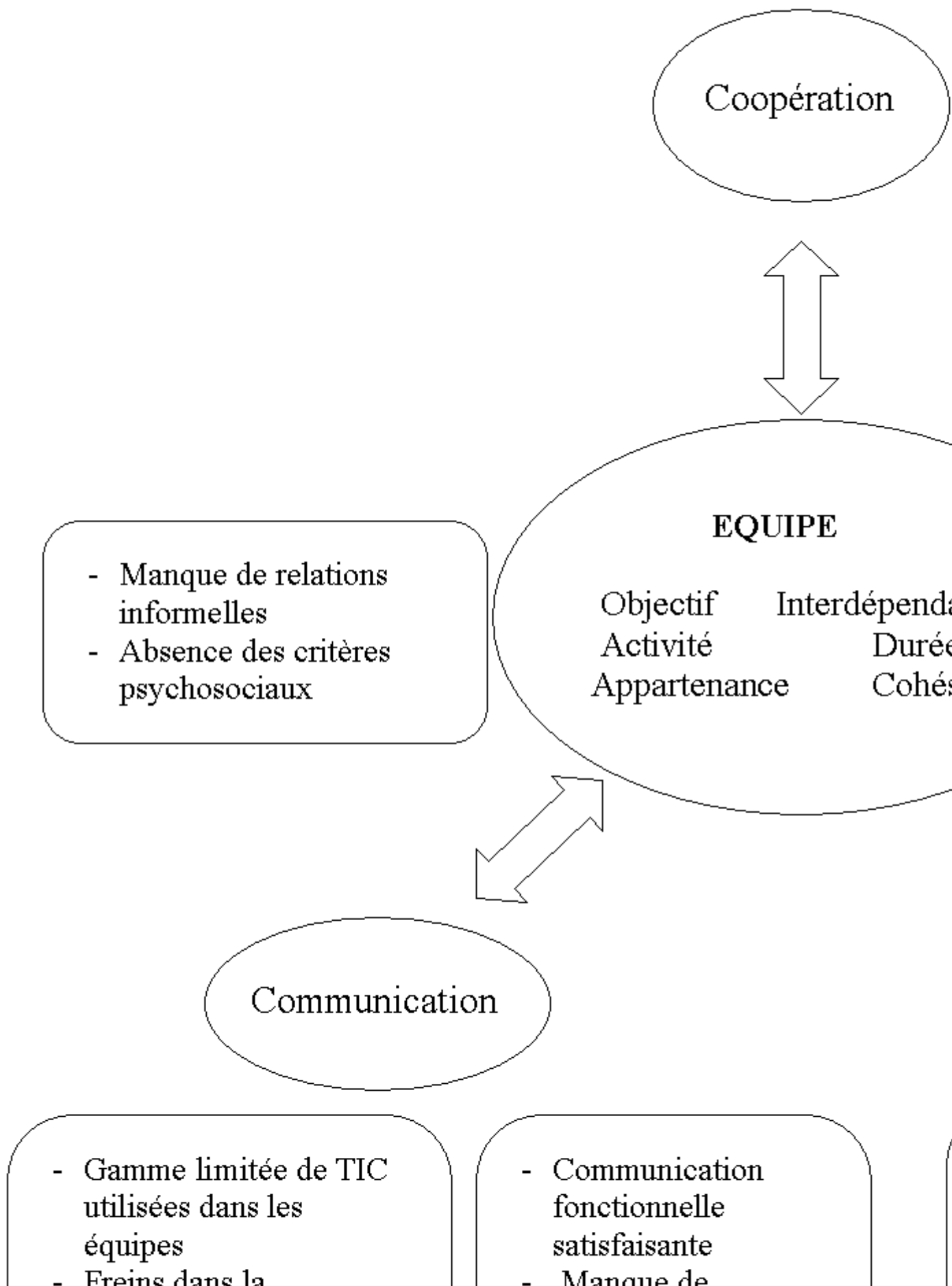
Dans un second temps (4), notre travail nous permettra de rendre compte de la nature réelle de ces collectifs de travail, en nous centrant sur la notion d'équipe telle que définie dans la première partie.

Dès lors, nous verrons que la mise en place des EAD que nous avons rencontrées, correspond davantage à une solution transitoire – dans un contexte économique de plus en plus difficile pour les entreprises – qu'à un choix délibéré et volontaire. En d'autres termes, la constitution de ces équipes relève plus de la pression de contraintes structurelles et économiques que de choix stratégiques. Cela explique sans doute le manque de méthode de management de ces équipes ou d'adaptation de méthodes existantes (5).

Nous avons élaboré le schéma suivant (cf. figure 9) qui représente notre grille d'analyse.

Nous allons donc reprendre cette trame pour présenter les résultats de notre recherche empirique qui fournissent des éléments de réponses aux questions soulevées à l'issue de la partie théorique. Comme tout au long de ce travail, nous présenterons d'abord les résultats sur le fonctionnement de ces EAD au travers des trois processus au cœur de cette recherche – communication, coordination et coopération.

Figure 10 : Grille de lecture pour analyser les EAD enrichie des résultats



1. Une communication à distance non satisfaisante

A l'issue de la partie théorique, nous avons soulevé un ensemble d'interrogations quant à la notion de communication à distance. Outre les modalités pratiques et les questions portant sur le choix et l'utilisation des TIC pour travailler dans ces Équipes À Distance, notre intérêt se portait sur les spécificités de cette communication par rapport à une communication naturelle¹⁹⁹. A la suite de notre étude exploratoire, nous émettions des doutes sur la capacité de la communication à distance pour créer des liens entre les individus.

Nous allons voir comment les résultats de nos monographies éclairent ces différents points et apportent des éléments de connaissance sur d'autres aspects de la communication dans les EAD.

- Une communication difficile car non naturelle

Premier résultat de nos études de cas, la communication dans les « Équipes À Distance » ne va pas de soi. Si ceci peut se comprendre de manière intuitive, nous apportons des éléments factuels illustrant cet état de fait mais surtout des éléments de compréhension de cette situation.

Plus qu'une description de ce problème de communication, nous avons souhaité remonter aux causes pour pouvoir apporter des préconisations aux praticiens et aux managers²⁰⁰.

Notre analyse inter-cas a mis en avant les difficultés existantes dans la communication : aussi bien au niveau des incompréhensions possibles qu'au niveau de la création de relations entre les individus.

¹⁹⁹ C'est-à-dire une communication en face-à-face, une conversation.

²⁰⁰ Ces préconisations seront développées dans un second temps dans la conclusion de notre recherche.

Nous présentons ici les problèmes rencontrés dans les EAD de manière linéaire afin de faciliter la lecture et la compréhension du lecteur. Mais, en réalité ces difficultés sont souvent reliées entre elles par une relation en causalité. Le manque de réflexion en amont de la mise en place des EAD entraîne la constitution d'équipe sans tenir compte des capacités de communication des individus. Ainsi, des personnes ne maîtrisant pas l'anglais vont se retrouver dans des EAD sans formation complémentaire. Mal à l'aide pour s'exprimer à l'oral en anglais, ces individus vont opter pour des communications écrites uniquement.

Ce choix de communication va impliquer un niveau de connaissance et de relations interpersonnelles très faible. Ultime chaînon à cette relation de causalité, l'absence de création de lien dans l'équipe va aboutir à l'absence de sentiment d'équipe ou de cohésion

Cette précision apportée, nous allons maintenant passer en détail les différents problèmes inhérents à la communication dans les Équipes À distance.

- Problème d'une langue commune et de sa maîtrise

Dans presque toutes les équipes interviewées (cinq sur six²⁰¹), nous avons constaté que la majorité des communications se fait via le mail ou le téléphone et en anglais.

L'anglais est souvent retenu comme langue commune dans les EAD du fait de la présence de personnes de nationalités différentes. Dans les équipes étudiées, rares sont ceux pour qui l'anglais est la langue maternelle.

Le niveau de maîtrise de la langue va influencer considérablement sur le choix des TIC utilisées pour communiquer. Nos résultats montrent que le mail est la solution majoritairement retenue car elle évite de communiquer à l'oral et en direct. Cette communication écrite et asynchrone donne aux individus la possibilité de prendre leur temps pour formuler leurs demandes, pour chercher leur vocabulaire et éventuellement se faire aider par un collègue sur place. De même, à la réception d'une demande par mail, les individus ont le temps de relire le message pour

²⁰¹ L'exception, la sixième équipe, est une équipe franco-française qui n'a donc pas de problème de choix de langue.

s'assurer de leur compréhension. Si ce type de communication rassure les personnes, il a comme inconvénient d'être beaucoup plus lent. . Et de parfois donner un caractère très formel à un échange qui aurait pu rester léger voire anodin.

La communication par mail demande plus de formalisation qu'une communication orale. Nous montrons dans cette recherche que cet état de fait possède deux facettes.

Cette formalisation donne un aspect rigide aux communications. Dans une communication professionnelle, le discours est précis et ne laisse pas de place aux relations informelles. Cette communication écrite et formalisée ne présente qu'une dimension de communication fonctionnelle, limitant (voire supprimant) toute dimension relationnelle. En l'absence de conversation, les personnes ont plus de difficultés à se connaître et à créer des liens au travers de communications informelles.

Mais, d'un autre côté, privilégier les communications fonctionnelles permet de gommer les éventuels problèmes de différences culturelles. Le discours est plus structuré, la communication est "allégée" des dimensions de communication non verbale, et cela tend à limiter les mauvaises compréhensions. Une communication dans un contexte riche implique l'utilisation de sous-entendu, de compréhension à demi-mot, une grande partie de langage non verbal, autant de dimensions qui sont impossibles à retrouver à distance. En revanche, dans un contexte de communication pauvre, tout est dit, formalisé, il n'y a pas de place pour l'interprétation. Ceci convient très bien aux situations de travail en EAD.

- Des TIC réduites au mail et au téléphone

L'ensemble des personnes interrogées travaille depuis plusieurs années avec ces technologies. En apparence, dans un premier niveau de discours, ils ne semblent pas exprimer de difficulté face à l'utilisation de ces technologies. Mais si on relance les personnes, des problèmes apparaissent sur la bonne utilisation de ces outils.

Nos résultats montrent une ambivalence chez la plupart des personnes interrogées. La majorité des personnes décrivent le manque de communication en face-à-face et leur besoin de connaître leurs interlocuteurs d'une manière plus informelle ou personnelle. Pour autant, l'usage du téléphone (offrant plus de spontanéité que le mail) reste difficile pour beaucoup.

Les personnes se sont familiarisées avec la messagerie, entrée il y a plus d'une décennie pour certaines entreprises. Mais, quand la messagerie devient un outil de travail prépondérant on observe que son utilisation n'est pas optimale.

Les problèmes qui apparaissent sont liés :

- à la surcharge d'informations due aux nombreuses listes de diffusion,
- aux mauvaises compréhensions des mails (trop synthétiques, pas assez d'éléments de contexte),
- à une mauvaise gestion de la diffusion des messages,
- à un manque de réflexe d'appartenir à une EAD et donc de tenir au courant les autres des décisions ou solutions prises sur place.

Si le mail prime autant dans les échanges ce n'est pas uniquement dû à sa simplicité d'utilisation et au problème des échanges en anglais. Nos résultats montrent que dans de nombreux cas, le mail est utilisé sciemment pour avoir une trace écrite – une mémoire - des échanges. Or pour les chercheurs sur les Equipes virtuelles, la confiance est un élément incontournable qui est à la base de tout : de la communication, de la coordination et aussi de la coopération entre les individus. Le détournement de l'outil, devenu traceur ou mémoire, met à mal cette notion de confiance. Dans ce type de situations, ce qui se concevait comme une aide devient une arme parfois redoutable et le meilleur moyen d'instaurer un climat de méfiance voire de suspicion entre les partenaires.

Concernant les autres technologies mises à la disposition des Équipes À Distance, les réticences sont nombreuses. Les vidéoconférences qui permettraient d'apporter des éléments visuels dans les communications sont jugées trop difficiles à utiliser : il faut réserver les salles à l'avance, il faut un technicien pour faire fonctionner le système, il faut aussi gérer les tours de paroles.

On pourrait s'étonner de la non utilisation d'outils plus sophistiqués offrant des possibilités de contacts visuels dans ces équipes. Ceci est lié par la non prise en compte de la spécificités de ces situations de travail et du manque de réflexion sur les possibilités technologiques pour travailler en EAD. Il semblerait que ces équipes sont gérer « a minima ». Nous reviendrons sur ce point dans nos préconisations.

En reprenant les quatre dimensions de la communication : communication verbale, communication non verbale, construction de sens et contexte, nous voyons que la communication à distance doit faire face à plus de difficultés, comme le manque de connaissance du contexte de la communication, ou encore l'impossibilité de voir les réactions physiques de son interlocuteur. Ce résultat devrait alerter les managers sur l'utilité de définir des règles de communication au sein des équipes.

- Une communication fonctionnelle qui a elle seule ne peut créer des liens

La création de relations entre les personnes reste très limitée. Seules les rencontres sont réellement efficaces pour 'briser la glace' et initier ce type de relations plus informelles entre les personnes. La distance semble demander des efforts constants pour maintenir les liens entre les personnes, puisque rien ne se fait spontanément comme pour les personnes coprésentes.

Il n'y a pas le café du matin, ou de rencontres impromptues dans les couloirs, pour demander des nouvelles.

Ceci apparaît nettement dans le cas de l'équipe franco-française (*Computer 2*), dont les membres se connaissaient auparavant, ou dans le cas des équipes *Aero 1* et *Aero 2* qui ont

l'occasion de se rencontrer souvent. On pourrait imaginer que la communication à distance suffit à maintenir les liens, mais on se rend compte que ce n'est pas le cas.

La création de liens doit surmonter de nombreuses difficultés. A distance, cela dépend encore plus des capacités à communiquer de chacun et de la personnalité. Cela demande un effort d'aller vers les autres et d'essayer de les connaître et d'instaurer un dialogue.

Il y a un ressenti unanime de manque de visuel, de rencontre, de temps informel partagé pour faire connaissance et créer le début d'une relation.

On voit ici poindre la question de la durée de ces équipes : il faut du temps pour s'investir dans la création de relations sociales et pour créer un esprit d'équipe. Si les individus sont sur plusieurs projets en même temps, la définition à court terme de leur équipe de travail est un frein à leur investissement dans la création de relations.

Nous pouvons donc conclure ce paragraphe en synthétisant les résultats que nous avons obtenus concernant le processus de communication dans les EAD. Nous nous interrogeons sur la nature de la communication dans ces équipes, et surtout sur les différences avec une communication naturelle.

En réponse aux questions que nous nous posions, nos études de cas montrent plusieurs points importants. Tout d'abord, le constat sans appel de la suprématie de l'écrit sur l'oral dans les communications au sein des « Équipes À Distance », pour des raisons de facilité et de stockage mentionnées ci-dessus. Ensuite, nous pouvons noter le manque de création de lien ou de relations informelles entre les membres de ces équipes. Les communications à distance échouent à remplir cette fonction relationnelle. Ceci peut peut-être s'expliquer par le manque de spontanéité dans les échanges qui découle de notre première observation sur l'utilisation massive de l'écrit. Enfin, un aspect positif dans ces communications médiatisées est celui du lissage des différences culturelles.

2. Une coordination à distance prescrite et formalisée

Autre dimension du fonctionnement des Équipes À Distance sur laquelle nous avons porté notre attention : celle de la coordination. La question de la coordination est centrale à toute équipe. En effet, dès lors qu'il y a un travail collectif, il y a une nécessité de coordonner les efforts de chacun. Notre revue des travaux sur les équipes et la réalisation de notre étude exploratoire nous ont permis de nous interroger sur le processus de coordination dans les Équipes À Distance.

Notre questionnaire débutait par le fait de savoir si la coordination se déroulait de la même façon dans les EAD que dans des équipes traditionnelles. Si ce n'est pas le cas, quelle forme prend cette coordination dans ce contexte particulier de travail collectif à distance ?

Nos résultats apportent des éléments de compréhension sur le mode de coordination retenu dans les EAD que nous avons analysées.

La comparaison croisée que nous avons menée dans la section précédente a permis de souligner la nécessité d'une coordination plus formalisée dans le contexte des EAD.

Si dans toute équipe, la coordination est nécessaire car les buts et les actions des membres dépendent de celles des autres, le mode de coordination utilisé peut varier.

Parmi les trois grands types synthétiques de coordination - par les relations interpersonnelles, par un travail de formalisation ou par la constitution de représentation mentale – les EAD, que nous avons rencontrées pour nos études de cas, utilisent toutes une coordination passant par de la formalisation.

Dans un contexte incertain, la coordination pose plus de problèmes car elle ne peut pas utiliser les mêmes mécanismes que dans des situations de management en face-à-face. Dans la théorie, nous avons déjà souligné l'importance qui est attribuée à la notion de confiance dans les EAD. Cette confiance interviendrait également au niveau de la coordination.

Au contraire, nos résultats montrent que dans ce contexte de management et de coordination à distance, ce n'est pas la confiance qui est utilisée mais le contrôle.

Les processus de coordination instaurés dans nos six équipes sont formalisés autour des réunions hebdomadaires et des objectifs individuels. De plus, le rôle des chefs de projet est primordial en matière de coordination, puisque c'est eux qui gèrent cela au jour le jour.

En fait, les managers des équipes ont essentiellement un rôle de coordinateur. Ce n'est plus de la supervision directe mais c'est une supervision permanente. Les recommandations théoriques sur les rôles des managers ne montrent pas ce rôle chronophage de coordinateur. Du coup, ce résultat soulève des questions quant aux rôles d'animation et de médiateur de la communication de ces chefs de projet.

C'est certainement grâce à ce système strict et formalisé, et au temps passé par les managers dans leur rôle de coordinateur, qu'au travers de nos six exemples d'EAD, la question de la coordination ne semble pas poser de problèmes particuliers.

Notre problématique s'articulait autour de cette notion de coopération et de volonté de comprendre comment ce mécanisme se déroulait dans le cas des Équipes À Distance. Nos différentes études de cas apportent les résultats suivants quant aux interrogations sur la coordination.

Contrairement à la vision « libertaire » des EAD, et aux promesses d'autonomie et de gestion personnalisé de son temps de travail, les Équipes À Distance nécessitent une coordination rigoureuse. Face à un contexte rendu incertain par la répartition des membres de l'équipe, la

coordination peut soit se faire en misant sur les relations interpersonnelles soit en misant sur une formalisation accrue.

Dans les six équipes rencontrées, le choix s'est porté unanimement vers une coordination formalisée autour de réunions hebdomadaires et d'une gestion quotidienne par le chef de projet.

A la question soulevée dans la première partie de cette recherche, « *comment gérer une équipe que l'on ne voit pas ?* », nous ne répondrons pas comme Handy²⁰² par la confiance mais plutôt par un contrôle accru passant par la coordination du travail de tous.

3. Une coopération qui ne va pas de soi

Comme nous l'avons vu dans la première partie théorique, la notion de coopération est quasiment toujours associée à la notion d'équipe dans la littérature. Une de nos questions de recherche concernait le fait de savoir si cette notion de coopération était présente dans les EAD et si elle différait ou non de la coopération dans les équipes traditionnelles.

En s'appuyant sur une classifications des niveaux de travail collectifs, nos résultats affirment que la question de la coopération dans les EAD est une réelle problématique de cette forme de travail. Nous montrons également que cette dimension du travail en équipe, dans le contexte des « Équipes À Distance », soulève des interrogations plus conceptuelles sur la notion même d'équipe et sur la construction de ces EAD.

- Une coopération rare

Les entretiens réalisés et notre analyse inter-cas montrent que cette question de la coopération se pose différemment dans les EAD. Il existe une grande variété de niveau de travail collectif,

²⁰² Voir Partie 1, Chapitre 3, Section 3.

allant de la co-activité à l'entraide, en passant par la coopération et la collaboration. Dans les équipes étudiées, les niveaux de coopération et de collaboration sont finalement peu présents.

Trois équipes seulement, sur les six étudiées, finalement coopèrent réellement, selon la définition retenue de Weill-Fassin. Ce premier constat est à rapprocher de la définition que nous avons construite du concept d'équipe de travail.

Dans les équipes rencontrées, il n'y a pas de coopération pure mais des mélanges de coopération avec d'autres formes d'interactions.

Nous posons l'interdépendance et la coopération entre les individus comme des conditions nécessaires pour pouvoir parler d'équipe de travail. Il ressort comme résultat que parmi notre échantillon d'Équipe À Distance, trois EAD seulement peuvent être considérées comme des équipes de travail.

Pour expliquer ce manque de coopération dans les équipes rencontrées, nous pouvons présenter deux catégories de réponses. Un ensemble d'éléments montrent que cette situation est propre aux organisations et à leur construction des EAD. L'autre corps de résultats illustre la difficulté pour les individus de coopérer dans un contexte économique difficile où il existe une crainte quant à leur emploi.

- Une coopération sans objectif commun ?

Tout d'abord, pour contrer les difficultés d'une coopération à distance, les managers ou les responsables de projet ont tendance à séparer les tâches et les activités des différents sites au maximum pour limiter les phases effectives de collaboration.

On se retrouve plus facilement dans des situations de co-action que de réelle coopération. Les personnes travaillent sur le même projet ou objet mais n'ont pas besoin d'interactions permanentes et ne sont pas très interdépendantes dans la réalisation de leurs tâches.

C'est du travail collectif mais pas un travail d'équipe.

Ce premier résultat entraîne un constat intéressant. C'est parce que les managers jugent la coopération à distance trop difficile qu'ils essaient de la réduire au maximum, en séparant les objectifs pour limiter les phases de coopération. Ce fait illustre bien l'importance de la question de la coopération à distance et la nécessité de mener des réflexions²⁰³ à ce sujet.

- Coopérer dans un contexte de délocalisation ?

Nos résultats montrent aussi une autre explication à ce faible niveau de coopération : la situation des membres de ces EAD.

Dans les cas où ces équipes ont été mises en place avec des sites délocalisés en Asie²⁰⁴, la coopération est plus difficile à obtenir.

Les individus ne se sentent pas en confiance et n'ont pas l'impression d'être dans un échange équitable donnant – donnant. Les individus veulent bien coopérer, échanger leur savoirs et leurs expériences mais s'ils peuvent attendre quelque chose en retour, ce qui n'est forcément le cas.

- La connaissance mutuelle comme base à la coopération

La connaissance mutuelle des personnes semble faciliter la collaboration entre les personnes. En effet, quand les personnes se connaissent (soit par une expérience de travail en commun passée, soit par le fait d'avoir passé du temps ensemble lors de formation ou de déplacements), elles ont eu l'occasion de comprendre le mode de travail et de pensée de l'autre personne. Elles ont ainsi pu développer une méthode de travail commune : elles ont dans tous les cas créé un cadre de références communes.

²⁰³ A la fois par les praticiens et par les chercheurs.

²⁰⁴ Pour des raisons essentiellement économiques, la main d'œuvre y étant moins chère pour les entreprises.

Cette connaissance est importante car elle permet de gagner du temps à la mise en route de la coopération. Pour autant, cette connaissance n'est pas suffisante pour garantir pour toujours la collaboration et les bonnes relations entre les personnes.

En effet, la distance semble estomper au fil du temps les effets positifs de cette connaissance antérieure.

La notion de solidarité est aussi importante. Est-ce que le sort des membres de l'équipe est lié (comme dans une équipe de foot ou de chirurgien) ou non ? Selon la réussite ou l'échec est-ce qu'il y a une solidarité des résultats des autres ?

La solidarité entre les membres des EAD est bien amoindrie et dépend fortement du contexte des équipes. Dans des situations où existent des craintes vis-à-vis des emplois, la solidarité ne peut pas exister entre les personnes.

Nous posons dans nos questions de recherche le fait de connaître la nature de la coopération dans les EAD. Nous pouvons apporter comme résultat que ce n'est pas tant la nature ou le mécanisme de coopération qui diffère entre une équipe traditionnelle et une « Équipe À Distance », mais le contexte qui influe sur la coopération.

Nous avons vu que si les cas de coopération sont rares parmi les équipes étudiées, cela ne provient pas uniquement d'une mauvaise volonté des individus mais aussi d'un choix des managers de ne pas avoir à gérer une coopération à distance.

Enfin, le contexte de création ou de mise en place de ces équipes n'incite pas les personnes à coopérer. Nous pensons plus précisément ici aux cas où les « Équipes À Distance » sont constituées avec des sites délocalisés.

4. La notion d'équipe faussée

S'intéressant aux équipes, nous nous demandions quel rôle pouvait jouer la complexité du travail à réaliser dans le fonctionnement des « Équipes À Distance ». Nous nous interrogeons sur l'influence de la nature de la tâche de l'équipe sur la répartition d'information, sur la communication ou sur la coopération au sein de l'équipe.

Au-delà, de ce premier corpus de résultats, nous montrerons dans ce paragraphe, que l'utilisation de la notion d'équipe dans les EAD est faussée.

Si nous reprenons et synthétisons les apports des paragraphes précédents, nous apportons un nouvel éclairage sur la problématique de la notion d'équipe dans les EAD.

- L'activité de l'équipe au cœur de tous les processus

L'analyse inter-cas précédente nous a permis de mettre en évidence que la nature de l'activité de l'équipe influe à la fois sur la communication entre les personnes, sur leur niveau d'interdépendance ainsi que sur le processus de coopération - collaboration.

La nature de l'activité des équipes varie selon un continuum allant d'une activité opérationnelle à une activité conceptuelle. Selon l'activité, les besoins de communication, de rencontres physiques et de travail en commun autour d'un objet physique ne sont pas les mêmes.

Les exemples analysés auparavant illustrent bien les différences de taille existant entre une équipe de maintenance d'un service informatique et une équipe de développement d'un nouveau produit.

Dans les activités opérationnelles, le quotidien et l'objet du travail semblent réduire les effets de la distance. Le fait de travailler sur le même dossier (ou sur le même programme informatique) a un double effet : à la fois un *effet fédérateur*, qui permet aux individus de

converger vers le même but et à la fois un *effet de contexte* qui permet de centrer les communications et les échanges à distance.

Plus l'activité est conceptuelle (plus elle nécessite des compétences et des expertises différentes au même moment), plus la distance se révèle problématique. En effet, c'est dans le cas des équipes projet, et aux périodes de mises en commun des avancées de chacun ou des périodes de travail collectif, que la distance gêne le plus le fonctionnement de l'équipe.

- Un manque de relations informelles

C'est sur ces dimensions humaines et relationnelles que nos résultats mettent en avant le plus de manques. Dans la plupart de nos entretiens, le manque de relations informelles ou de création de relations avec les personnes des autres sites apparaît clairement.

Les personnes ont l'air désabusé, car d'un côté elles semblent regretter ce manque de "proximité", ce manque de contact avec les autres membres de l'équipe, d'un autre côté elles ne font pas non plus d'efforts particuliers pour cela (comme par exemple, utiliser de temps en temps le téléphone au lieu du mail).

L'importance et l'impact des relations informelles sont très variables selon les individus et selon les contextes d'équipe. Toutefois, on remarque que ces relations font partie intégrante de la notion d'équipe. Quelques personnes ne semblent pas souffrir de la faiblesse de ces relations à distance – mais elles ne semblent pas les rechercher ni à distance ni avec leur collègue plus proche. Pour les autres, les relations interpersonnelles sont souvent trop pauvres.

Les EAD ne sont pas de la même nature car la part d'informel est faible (voire inexistante) alors que c'est un des critères essentiels des équipes. L'informel a besoin d'un minimum de co-

présence pour se mettre en place. La dimension socio-affective, qui est si importante pour les groupes, est faible dans les EAD.

- Des critères non remplis : les EAD sont-elles de vraies équipes ?

Nous avons décortiqué la notion d'équipe dans la première partie théorique. Nous avons analysé la réalité de ces équipes dans notre étude empirique, et nos résultats apportent une vision des EAD bien éloignée de notre définition d'une équipe de travail.

Si l'on se réfère à la comparaison inter-cas menée sur la question de la notion d'équipe, nous montrons que les situations d'équipe de travail réelles sont fort rares.

Examinons maintenant si les six dimensions clés, mises en avant dans notre définition d'une équipe, se retrouvent chez les EAD et si toutes les conditions sont remplies pour les considérer comme telles.

Nous pouvons distinguer deux pôles de critères qui sont liés trois par trois. D'un côté, l'objectif et l'activité de l'équipe vont impliquer un certain type d'interdépendance. D'un autre côté, la durée de l'équipe ne sera pas indifférente au sentiment d'appartenance à une équipe et à la cohésion dans celle-ci.

- Si nous prenons le *premier pôle*, nous avons déjà abordé la question de l'objectif commun et de l'activité de l'équipe dans les paragraphes précédents.

Nos résultats ont montré que plus qu'un objectif à long terme commun (comme la réalisation d'un projet), il était nécessaire que les équipes aient des objectifs à court et moyens termes communs pour qu'il y ait coopération entre les individus.

De plus, s'il est évident que l'activité de l'équipe va influencer sur le fonctionnement de celle-ci, nous avons montré que cette influence va être modérée par les capacités de communications des individus. Liée à l'objectif et à l'activité de l'équipe, l'interdépendance va dépendre du niveau de coopération réellement nécessaire dans l'équipe.

- Le *deuxième pôle* introduit des notions liées aux relations interpersonnelles et à des dimensions psychosociales. La durée de l'équipe peut se comprendre comme un horizon temporel posé à la relation. Les individus s'investiront moins dans une relation qui va durer six mois ou dans une équipe pour laquelle ils ne travaillent que 10 % de leur temps.

Nos résultats montrent que le sentiment d'appartenance ainsi que la cohésion sont difficiles à créer dans le contexte des EAD. Les individus ne se connaissent pas, et n'ont pas le temps, ni les moyens de la faire.

5. Un management sans moyens

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.

- Les EAD : une contrainte plus qu'un choix

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. 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 particulier²⁰⁵.

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 manager 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.

²⁰⁵ Seule exception, l'entreprise *Computer*, où le manager peut être aidé d'un manager local pour les sites très éloignés, ce qui leur permet d'avoir un relais sur place.

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.

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.

- Les EAD : une solution transitoire ...

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

D'une part, nous venons de montrer et d'expliquer pourquoi les EAD ne pouvaient pas se comprendre comme de réelle équipe de travail, au sens traditionnel du mot. Pour pouvoir parler d'équipe de travail, nous avons démontré l'importance d'un certain nombre de critères. Or, l'analyse de nos résultats démontre clairement que ces conditions ne sont pas remplies par les EAD, notamment au niveau de la coopération et de la construction de relations interpersonnelles.

D'autre part, 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.

Ce constat est confirmé par les propos recueillis en octobre 2005 d'un manager de l'entreprise *Electronic*. Enthousiaste dans nos premiers entretiens, Madame N.C. regarde le recul de l'entreprise sur la question des Équipes À Distance. Pour elle, les gens ont continué à travailler comme avant, en se disant que les Équipes À distance correspondaient à du travail en équipe,

dans des conditions extrêmes. Ils ont travaillé de la même manière, avec les mêmes outils ; et fatalement, ils ont rencontré des difficultés pour manager ainsi leurs équipes.

Madame N.C. pense toujours que cette forme de travail peut être très performante mais en utilisant les outils nécessaires pour travailler de manière collaborative et en changeant les habitudes de travail.

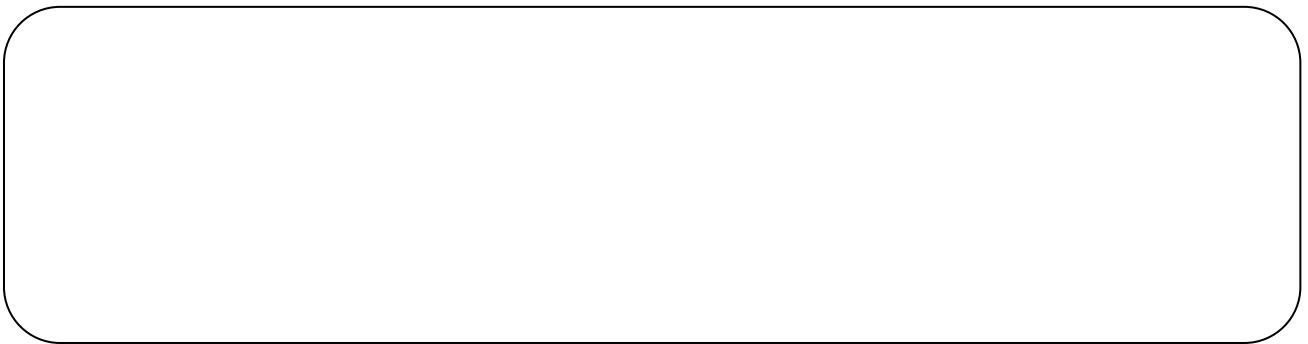
Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons surtout observé que la mise en place d'EAD correspondait plus à une réponse face à une situation économique à un moment donné qu'à un choix délibéré.

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.

Nous pouvons ajouter que les trois entreprises dans lesquelles nous avons effectuées nos études de cas connaissent des situations économiques différentes. Les entreprises *Computer* et

Electronic traversent des périodes économiques difficiles²⁰⁶. La mise en place accrue d'EAD dans l'entreprise *Computer* correspond à une période de fusion et de licenciement de personnels. Et pour l'entreprise *Electronic*, nous avons appris que l'entreprise comptait sur des départs volontaires pour réduire ses effectifs.

Seule l'entreprise *Aero* affiche une stratégie et une position claires sur la question des EAD. Ces équipes doivent illustrer et renforcer le rapprochement des deux entités française et allemande du groupe.



CONCLUSION GENERALE

²⁰⁶ Nous avons déjà mentionné ces éléments dans l'étude de cas sur l'entreprise *Computer*.

A la différence des articles dithyrambiques présentés dans l'introduction, les résultats de notre recherche, conduite sans aucun préjugé, montrent que les « Équipes À Distance » ne sont pas la panacée annoncée. Dans le contexte actuel, les entreprises tentent de concilier travail collectif et travail à distance en créant des Équipes À Distance présentées comme une solution efficace. Nos résultats ne permettent ni de le penser ni de le démontrer. Au contraire, les « Équipes À Distance » apparaissent comme une contrainte, une nécessité, qu'il faut savoir gérer. En reprenant la formule de Crozier, nous pouvons énoncer que les « Équipes À Distance », comme toute forme d'organisation, ne sont pas une solution mais apparaissent comme un problème à résoudre.

Les « Équipes À Distance » représentent une situation nouvelle de travail – très particulière pour chacun de ses membres. Il convient de bien comprendre les difficultés spécifiques qu'elles rencontrent et de tenir compte d'un certain nombre de préconisations. C'est ce constat et ces préconisations que nous nous proposons d'explicitier dans cette conclusion.

A ce stade de la réflexion et au regard des conclusions précédemment établies à chaque chapitre, cette conclusion générale portera davantage sur la description des éléments déterminants de la recherche. Nous souhaitons ainsi également élargir le champ d'étude vers de nouveaux horizons.

Nous passerons tout d'abord en revue, les principaux apports théoriques et managériaux de notre travail de recherche ; nous en présenterons, ensuite, les limites et enfin nous terminerons sur les perspectives de recherche que ce travail ouvre.

Les principaux apports de la recherche

Notre travail de recherche a mis en exergue certains résultats sur lesquels nous proposons de revenir afin d'examiner leurs intérêts d'un point de vue théorique et d'un point de vue managérial.

Notre premier objectif était d'explorer le phénomène des « Équipes À Distance », d'une part pour apporter des matériaux empiriques sur ces équipes et d'autre part, pour comprendre le fonctionnement de cette nouvelle forme de travail. Pour cela nous avons eu recours à une grille de lecture provenant d'une construction tirée essentiellement de la psychosociologie et de la psychologie du travail.

Nous intéressant au fonctionnement des équipes – et plus particulièrement à celui des Équipes À Distance – nous sommes passés, pour notre recherche, par des considérations sur la dynamique des groupes, sur les modes de communication et d'organisation de ces équipes. Plus précisément, nous avons travaillé sur les processus de communication, de coordination et de coopération au sein de ces « Équipes À Distance ».

Les « Équipes À Distance » représentent un objet de recherche récent et ce type de travail collectif fait l'objet d'un grand nombre d'interrogations : de la constitution de ces équipes, à leur mode de management et à leurs facteurs d'efficacité. Devant l'étendue des possibilités et le peu de connaissances théoriques sur la question des « Équipes À Distance » nous avons opté pour une recherche exploratoire.

Ainsi, nous avons souhaité faire un point sur la réalité de ces équipes, sur leur activité et leur fonctionnement. Pour cela, nous avons donc mené une démarche qualitative à visée compréhensive, reposant sur des entretiens semi directifs et de l'observation sur le terrain.

Dans un premier temps, nous avons cherché à préciser le concept d'Équipe À Distance et à mettre en évidence les critères de cette forme de travail. Notre but était de repérer les types d'Équipes À Distance existants afin de saisir toutes les facettes de ce concept. Ce premier travail a mis en évidence une multitude de situations d'Équipes À Distance et nous a conduit à construire une typologie.

Dans un second temps, nous avons analysé le fonctionnement de six Équipes À Distance à l'aide de notre grille théorique, élaborée autour des processus de communication, de coordination et de coopération.

A l'issue de cette recherche, plusieurs conclusions sont à formuler.

- Tout d'abord, nos résultats confirment, de manière évidente, que le processus de communication dans les Équipes À Distance ne va pas de soi. Les difficultés qui apparaissent au niveau de la communication concernent la maîtrise d'une langue commune ainsi que l'utilisation majoritaire d'une communication médiatisée écrite. Outre les problèmes de compréhension et de lenteur inhérents à cette situation, les communications souffrent également de spontanéité et d'un manque de dimension informelle.

Les communications sont avant tout fonctionnelles, orientées vers la tâche, et ne laissent pas de place à la création de liens entre les membres de l'équipe. Comme nous l'avons vu, cet état de communication a des impacts d'une part, sur la réalisation du travail au sein de ces équipes, et d'autre part, sur la constitution de relations interpersonnelles dans ces équipes.

- Puis, nous avons montré que le manque de relations informelles et de connaissance mutuelle, au sein de ces Équipes À Distance, avait des conséquences importantes sur les échanges entre les membres de ces équipes, sur leur coopération et enfin, sur la constitution d'un esprit d'équipe. Le constat que nous dressons, au regard de nos six études de cas, est que ces Équipes À Distance aboutissent à des équipes peu soudées, dénuées de lien social ou de sentiment d'appartenance à une équipe.

- Ensuite, à travers nos six exemples d'Équipes À Distance, nous apportons des confirmations sur le lien "intuitif" entre la nature de l'activité de l'équipe et son fonctionnement. En effet, nos résultats montrent que les Équipes À Distance peuvent fonctionner de façon satisfaisante pour des activités opérationnelles, d'exploitation, si elles s'articulent autour d'un projet ou d'un objet commun. En revanche, les activités de prise de décision ou de création, s'avèrent plus difficiles à accomplir à distance.

Nous pouvons donc affirmer que d'une part, selon le type d'activité de l'équipe, les besoins en communication et en coopération ne seront pas de la même nature, ni de la même importance.

D'autre part, le contexte de l'équipe et les capacités des individus vont également déterminer les niveaux de communication et de coopération dans l'équipe.

- Enfin, nos résultats illustrent très clairement la remise en cause radicale du concept d'équipe induite par ces formes de collectifs de travail à distance.

Les questions que nous nous posons sur la notion d'équipe trouvent leurs réponses dans la démonstration établie par nos études de cas. Selon la définition que nous avons retenue à l'issue de notre exploration théorique pour qualifier les équipes de travail, nos résultats montrent que les Équipes À Distance ne peuvent en aucun cas, se comprendre comme une forme d'équipe de travail. Les Équipes À Distance sont une forme particulière d'organisation.

Il apparaît également, au regard de nos résultats, que cette forme particulière de travail collectif, ne peut s'apparenter à un mode d'organisation stable, mais doit plutôt se comprendre comme une forme de transition. Nous émettons l'idée que ces Équipes À Distance ne peuvent être une solution pérenne pour les entreprises. Elles correspondent à une contrainte économique, une conséquence des multiples réorganisations des entreprises ou encore à des besoins ponctuels dans le cadre de projets internationaux.

Ces quelques résultats nous amènent d'une part, à présenter les apports théoriques de notre recherche, d'autre part à proposer quelques préconisations pratiques.

Implications théoriques

Notre travail permet également de dégager quelques contributions théoriques originales.

- Proposition d'une typologie des situations d'Équipe À Distance

Une de nos premières contributions est la construction d'une typologie des situations d'Équipe À Distance. Ce premier travail de repérage a permis de clarifier la notion d'Équipe À Distance qui, jusqu'à présent, était utilisée de manière floue.

Les critères retenus pour élaborer cette typologie permettent de prendre en compte toutes les configurations d'Équipe À Distance. Nous avons ainsi utilisé des distinctions structurelles (mono-entreprise ou multi-entreprise ; équipe permanente ou équipe temporaire) et des distinctions de distance (distance géographique, distance de culture nationale et enfin, distance de culture professionnelle).

- Mise en évidence de certaines limites du paradigme informationnel

Deuxièmement, si la croyance actuelle voit les Équipes À Distance comme une panacée, c'est que le paradigme informationnel qui sous-entend cela porte une vision erronée du travail. La mise en place des Équipes À Distance s'explique, en effet, par la prédominance d'un paradigme informationnel présupposant, que de nos jours, le travail n'est qu'un échange d'information, qui peut donc être réalisé entièrement à l'aide des nouvelles technologies.

Nous montrons à travers nos études de cas que ceci est une vision réductrice du travail.

Par ailleurs, force est de constater qu'aujourd'hui, une large part du travail s'effectue via des technologies quel que soit le métier concerné. Cela s'étend du simple garagiste qui utilise désormais des outils informatiques pour rentrer dans les programmes électroniques des voitures, aux banques et assurances qui gèrent leurs dossiers de manière délocalisée. Mais, si cette présence technologique est un fait, il ne faut pas franchir le pas et dire que tout peut se faire par le biais des technologies.

Les technologies ne peuvent pas à elles seules résoudre les difficultés de ces équipes. D'autant que les technologies ne sont pas finalement si présentes dans cette forme de travail. Il n'y a pas de déterminisme technologique. Les technologies apportent des éléments positifs et négatifs, mais tout n'est pas fondé là-dessus. Ces technologies peuvent résoudre ou créer des problèmes, mais d'autres facteurs interviennent pour l'efficacité de ces équipes, comme le contexte, l'utilisation de ces technologies, la perception des individus...

- Une approche contextualisée

Troisièmement, la nécessité de contextualiser les situations d'Équipes À Distance selon une grille d'interprétation stratégique et économique, permettra d'expliquer les solutions organisationnelles et les réticences individuelles.

Nous expliquons dans la première partie que trois niveaux d'analyse pouvaient être retenus pour l'étude des équipes : macro, méso et micro.

Nos résultats montrent qu'une analyse plus subtile doit être conduite pour comprendre le fonctionnement des équipes et surtout les réactions de leurs membres. Les éléments propres au contexte général – risque de délocalisation, stratégie de l'entreprise mal ou pas connue – brouillent le schéma classique et la classification proposée.

Le niveau d'analyse méso – centré sur l'analyse du fonctionnement des équipes – se trouve beaucoup plus imbriqué dans les deux autres niveaux (micro et macro) que nous le supposions initialement. D'une part, le fonctionnement des équipes est grandement conditionné par les

choix stratégiques de l'entreprise comme nous venons le voir. D'autre part, les spécificités du travail en Équipe À Distance impactent fortement les individus.

Il s'avère donc nécessaire de prendre en compte ces trois niveaux d'analyse ainsi que leurs interactions pour mieux comprendre les Équipes À Distance.

- Restrictions du concept d'équipe

Enfin, nous observons à la lumière de l'analyse des six équipes étudiées que le concept d'équipe est souvent une chimère et celui d'Équipe À Distance qui en découle également. L'utilisation massive – et souvent abusive – du terme d'équipe entraîne alors des ambiguïtés.

On ne peut donc pas appliquer ce label sans une réflexion préalable sur tous les collectifs de travail. Nous proposons donc de ne pas généraliser si rapidement le terme d'Équipe À Distance²⁰⁷ et d'utiliser plutôt celui de *Collectif de Travail à Distance* (CTD)²⁰⁸.

²⁰⁷ Ni celui d'équipe virtuelle

²⁰⁸ En anglais nous proposons Collective Remote Group.

Implications pratiques : pistes d'actions concrètes et préconisations

Devant le constat alarmant du manque de prévision et de réflexion pour la mise en place de ces équipes, nos préconisations vont concerner d'une part les politiques et les stratégies des entreprises, et d'autre part les outils de management et l'adaptation des pratiques de Ressources Humaines.

Comme tout changement ou toute évolution dans les organisations, la mise en place d'équipes à distance mérite un minimum de réflexion. Nous ne remettons pas en cause la nécessité de ces équipes pour faire face à une compétition croissante, mais nous pensons qu'un minimum d'accompagnement permettrait d'éviter des déboires à ces Collectifs de Travail à Distance et à terme des difficultés aux entreprises voire des risques sérieux sur leur pérennité.

Les préconisations que nous formulons peuvent se regrouper dans trois catégories : sur la nécessaire prise de conscience de la particularité des Collectifs de Travail à Distance, sur l'accompagnement managérial de ces équipes et sur la communication et les technologies utilisées.

- Ne pas sous-estimer les particularités des Équipes À Distance

Il ressort de notre recherche empirique une absence de considération de la part des entreprises vis-à-vis de ces collectifs de travail à distance. Cette situation ne peut en aucun cas être positive.

Au lieu de se voiler la face et de continuer à faire comme si les Collectifs de Travail à Distance étaient des équipes comme les autres, nous recommandons aux entreprises de mener une réelle réflexion au moment de la mise en place de ces équipes en ne masquant pas les risques et les difficultés. Les équipes alors clairement informées participeraient plus efficacement.

Dans les entreprises étudiées, nous avons vu qu'il n'existe ni réflexion stratégique sur les collectifs de travail à distance ni indicateurs sur leur fonctionnement. Au contraire, nous préconisons que les entreprises adoptent une réflexion sur le travail à distance pour évaluer, de manière précise, les avantages et les opportunités de cette forme de travail, à la fois pour les employés et pour l'entreprise. Seule une analyse en profondeur de la situation permettra de déjouer les difficultés du travail dans ces Collectifs de Travail à Distance.

Comme toute forme d'organisation, les Collectifs de Travail à Distance comportent des avantages et des inconvénients, qu'il s'agit d'identifier pour pouvoir maximiser les uns et limiter les autres. Nous ne remettons pas en cause la mise en place de Collectifs de Travail à Distance et leur efficacité dans certains contextes, mais nous souhaitons attirer l'attention des gestionnaires sur la "bonne" utilisation de ces équipes.

Ainsi, notre recherche montre que les Collectifs de Travail à Distance peuvent être un mode d'organisation adapté pour des activités opérationnelles, centrées sur un projet. Par contre, ces équipes rencontrent de nombreuses difficultés dans les activités conceptuelles ou les situations d'urgence.

- Management et Ressources Humaines

S'agissant de modes organisationnels spécifiques, les Collectifs de Travail à Distance constituent aussi des situations de travail en équipe originales, dont il faut accorder de

l'importance à un certain nombre de dimensions, notamment en matière de communication, de coordination et de coopération. Ces Collectifs de Travail à Distance ne se managent pas comme des équipes traditionnelles.

Nous préconisons donc d'adapter les méthodes de management et les outils de Ressources Humaines. Les entreprises doivent réaliser un effort sur plusieurs dimensions, et notamment sur les questions de formation. Face à une situation de travail spécifique, qui a son propre mode de fonctionnement, il faut mettre en œuvre les moyens nécessaires pour former les individus aux difficultés connues de cette forme de travail. Des formations spécifiques doivent être développées d'une part, pour les membres de ces collectifs – car savoir travailler en équipe, et a fortiori à distance, n'est pas inné – d'autre part, pour les managers de ces équipes.

Dans le même mouvement, une réflexion est à mener sur le rôle hiérarchique des managers et sur les changements provoqués par le passage dans des Collectifs de Travail à Distance. Les relations de management doivent se penser différemment.

En termes de Ressources Humaines, des outils d'appréciation devraient être développés pour prendre en compte les spécificités de cette forme de travail.

- Communication

Enfin, la question de la communication est associée à de nombreux problèmes comme nous l'avons vue dans les chapitres précédents.

Nos résultats ont mis en avant deux constats concernant la communication dans ces Collectifs de Travail à Distance :

- une utilisation très limitée des technologies les plus élaborées
- un manque de création de relations entre les personnes.

Face à cela, nous prôtons l'utilisation d'une gamme de technologies plus étendue permettant de choisir le bon moyen de communication en fonction du type d'échange.

Nous pensons que contrairement à ce qu'il se passe dans les entreprises rencontrées, les membres de Collectifs de Travail à Distance devraient accorder beaucoup plus de place et d'importance à des technologies comme les vidéoconférences ou le groupware. Là également, se pose le problème d'une formation spécifique et adaptée à ces puissants outils.

Un support technique permettrait à ces Collectifs de Travail à Distance d'utiliser pleinement les TIC à leur disposition en limitant les freins dus à la mise en place ou à l'apprentissage de ces nouvelles technologies.

Les vidéoconférences sont peut-être plus longues à mettre en place qu'une conférence téléphonique mais elles apportent des éléments visuels qui ne sont peut-être pas utiles pour toutes les réunions mais de temps en temps indispensables pour créer des liens et faire connaissance.

Les groupwares ou collecticiels offrent un certain nombre d'avantages pour le travail en équipe. Mais, comme nous l'avons vu, l'introduction de ces outils se fait sans formation pour les personnes. On comprend une partie de la réticence ou du manque d'utilisation de ces technologies dans ce contexte-là. Les personnes préfèrent continuer d'utiliser le mail et le téléphone qu'elles maîtrisent plutôt que de s'aventurer seules dans l'apprentissage de nouvelles fonctionnalités.

Des limites théoriques et méthodologiques

Toute recherche possède ses limites qu'elles soient pratiques ou théoriques. Ceci est d'autant plus vrai quand cette recherche s'effectue dans le cadre limité dans le temps d'une thèse et qui donc ne prétend pas traiter d'un sujet dans son intégralité. De plus, par définition, la Gestion des Ressources Humaines est une discipline dans laquelle on ne peut avoir qu'une vision parcellaire de la réalité organisationnelle dans le sens où toutes les entreprises sont singulières et où les investigations sur le terrain ne révèlent que des tendances et sont rarement généralisables.

Mais, il demeure qu'un des objectifs de la recherche scientifique est d'apporter des « pierres » à l'édifice de la connaissance dans un domaine particulier. C'est ce que nous nous sommes efforcés de faire dans cette recherche.

Nos résultats doivent donc être appréciés en tenant compte des limites inhérentes à l'approche retenue. Ces limites découlent de nos choix conceptuels et méthodologiques, elles consistent en :

- Des limites théoriques

Deux peuvent être formulées : la première est liée au choix des théories mobilisées, et la seconde concerne une utilisation limitée du champ des Systèmes d'Information.

La première limite théorique est indéniablement liée au choix de notre grille d'analyse pour étudier le phénomène des Équipes À Distance. Les recherches sur les équipes de travail peuvent mobiliser, comme nous l'avons déjà mentionné dans le premier chapitre, de nombreux axes de recherches et de nombreuses théories.

Le fait d'avoir choisi un cadre d'analyse défini autour de trois axes – communication, coordination et coopération – peut reprocher à notre travail d'être resté à un niveau superficiel par rapport à l'étendue des théories pouvant être mobilisées pour étudier les équipes de travail. Cette recherche s'est effectuée dans le cadre d'une thèse de doctorat, des choix ont donc dû être fait pour limiter notre recherche.

D'autres approches auraient pu éclairer également l'analyse de ces Équipes À Distance. Cette analyse est une démarche complexe sur laquelle plusieurs approches pouvaient être utilisées autres que celles retenues dans mon étude. On aurait pu rentrer plus dans le détail comme savent le faire les ergonomes. Une approche sur l'étude du travail dans ces équipes, que je n'ai pas menée, aurait pu également apporter des éléments intéressants.

La seconde limite de cette recherche est son positionnement à l'interface de plusieurs domaines au sein de la gestion et en dehors de la gestion – à savoir les Systèmes d'Information, les Ressources Humaines et la psychologie sociale.

La problématique de notre thèse est à la fois liée au domaine de la gestion mais également au domaine de l'information et de la communication via les TIC. Tout ceci constitue un contexte théorique vaste et complexe qu'il nous a fallu simplifier.

Dans cette recherche nous avons présenté de manière très succincte les TIC pouvant être utilisées dans les collectifs de travail à distance, ce qui peut être déploré par les spécialistes des

Systèmes d'Information²⁰⁹. Ceci s'explique par notre méthode de recherche inductive basée sur une pratique alternant la théorie et le terrain. Suite à notre recherche exploratoire, nous avons constaté que l'aspect "technique" dans ces Équipes À Distance que nous pensions rencontrer n'était pas prépondérant. Nous avons donc choisi de limiter notre approche des TIC.

- Des limites méthodologiques

D'un point de vue pratique, nous pouvons soulever plusieurs limites sur la méthodologie de notre recherche : tout d'abord, la fragilité habituelle de l'analyse thématique ; ensuite, l'absence de données objectives sur l'évaluation des équipes ; et enfin, le manque de prise en compte de l'évolution dans le temps.

Premièrement, nous sommes conscients de la fragilité habituelle du recours à une analyse thématique et à la méthode des entretiens. Il y a toujours la tentation de faire plus d'entretiens ou de choisir une autre méthode d'exploitation. Nous avons cependant réalisé cette analyse de la manière la plus rigoureuse possible.

Deuxièmement, une des limites de notre recherche réside dans le fait que nous n'avons pas pu recueillir de vision hiérarchique autre que celle des managers directs des équipes. Nous n'avons pas eu accès aux visions des directions. Cela limite de fait les apports sur la question de l'efficacité ou de la performance de ces équipes, voire de l'utilité de leur création. Bien que le but premier de notre recherche n'était pas de mesurer ou de comparer la performance des Équipes À Distance, il aurait été intéressant d'avoir des éléments objectifs sur la performance de ces équipes. Les éléments en notre possession sont uniquement ceux mentionnés à ce sujet par les individus mais il n'y a pas de critères objectifs.

²⁰⁹ Nous sommes conscients de l'éventuelle frustration que ce chapitre pourrait faire naître chez des lecteurs experts en Systèmes d'Information ou des TIC. Nous avons défini notre démarche de recherche comme étant inductive et donc constituée d'allers-retours entre théorie et terrain. Les résultats de notre étude exploratoire montrent une faible utilisation des groupwares ou des logiciels de travail collectifs dans les EAD rencontrées. Ceci s'est trouvé corroboré par nos six études de cas. Compte tenu de ces constats, nous avons choisi de limiter notre

Troisièmement, l'absence d'une étude diachronique peut être une limite de notre recherche. Même si nous avons réalisé des entretiens complémentaires avec les managers, pour suivre l'évolution des équipes, une étude prenant en considération l'évolution dans le temps des Équipes À Distance aurait certainement apporté des éléments intéressants sur la constitution et la vie de ces équipes.

incursion dans le domaine des Systèmes d'Information pour n'en garder que ce qui est essentiel pour la compréhension de notre recherche.

Concluons sur les perspectives de recherche que nous pouvons envisager.

- Les perspectives de recherche

Le propre de toute recherche est d'élargir le champ des connaissances et d'ouvrir de nouvelles pistes. Ceci est particulièrement vrai pour notre recherche de nature compréhensive et exploratoire.

Nous pouvons répertorier ici deux catégories de pistes de recherche.

La première catégorie consiste à poursuivre le travail mené dans cette recherche en réalisant des études de cas sur d'autres types de situations d'Équipe ou mieux de Collectifs À Distance, afin de tester (éventuellement compléter) notre méthode de description et de notre typologie.

Ces recherches empiriques peuvent et doivent s'étendre à d'autres types d'équipe mais également à d'autres secteurs d'activité pour élargir les connaissances sur le fonctionnement de ces collectifs de travail à distance. Il nous semble intéressant de poursuivre ce repérage puis cette analyse en profondeur des Collectifs de Travail à Distance.

Toujours dans la lignée de cette recherche, il serait judicieux de vérifier et d'approfondir certaines des questions émises à l'issue de nos enquêtes. Il serait intéressant d'utiliser une approche contingente pour voir dans quel contexte ces collectifs de travail à distance sont les plus performants. En utilisant notre typologie, et en creusant la question de la performance, nous pourrions mettre en évidence les liens entre la finalité de l'entreprise, sa dimension internationale, les possibilités de rencontres, les formations et la performance de ces collectifs de travail à distance.

Une seconde catégorie de recherche concerne l'utilisation de méthodologies différentes pour étudier les ces collectifs de travail à distance. Si nous reprenons notre démarche, nous avons apporté un certain nombre d'éléments de connaissances sur les ces collectifs de travail à distance pour utiliser une méthode de recherche quantitative cette fois-ci.

En effet, en s'appuyant sur les propositions de recherche que nous avons formulées, un corpus d'hypothèses peut être construit. Il s'agirait donc de tester ces hypothèses à l'aide de nouveaux questionnaires. En atteignant un échantillon plus large d'entreprises et de type de ces Collectifs de Travail à Distance, cela nous permettra d'obtenir des résultats plus généralisables.

Ce champ de recherche n'en est qu'à ses débuts il reste encore de nombreux efforts à faire.

« La dernière chose qu'on trouve en faisant un ouvrage, est de savoir celle qu'il faut mettre la première. »

Blaise Pascal, Pensées (1670)

Références bibliographiques

Aktouf O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations*, Presses de l'université du Québec, Québec, 3^{ème} éd.

Alderfer, C.P. (1977). « Improving organizational communication through long-term inter-group intervention ». *Journal of Applied Behavioural Science*, 13, 193-210.

Amadiou J.F. et Cadin L. (1996). *Compétence et organisation qualifiante*, Economica.

ANACT, Rapport (septembre 1999). « NTIC : De quoi parle-t-on ? » rédigé sous la direction de G. Casino en collaboration avec le cabinet OUROUK.

Ancona D.G., Nadler A. (1989). « Top hats and executives tales: designing the senior team », *Strategic Management Journal*, Vol.31, Iss.1, 19-28.

Ansart, P. (1990). *Les sociologies contemporaines*, Seuil, Paris, 342 p.

Anzieu D., Martin J. (1990). *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris, 9^è éd.

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

- Asquin A., Falcoz C. et Picq T. (2005). *Ce que manager par projet veut dire*, Editions d'Organisation, Paris.
- Axtell C., Fleck S. et Turner N. (2004). «Virtual teams: collaborating across distance». In Cooper C.L. et Robertson I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 19, Wiley.
- Bachelard G. (1996). *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin, 1^{ère} Edition 1938.
- Banker R.D., Field J.M., Schroeder R.G., Kingshuk K.S. (1996). «Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study», *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N°4, 867-890.
- Barthe B., Quéinnec Y. (1999). « Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie », *L'année Psychologique*, 4, 663-686.
- Barnes S., Hunt B. (2001). *E-commerce and V-business*, London, Butterworth Heinemann, 302 p.
- Beauvois J-L. (1995). *Relations humaines, groupe et influence sociale*, Ouvrage collectif, Tome 1, Presse Universitaire de Grenoble, 373 p.
- Belbin R.M. (1981). *Management teams*, London, Heinemann.
- Bernaud J-L., Lemoine C. (2000). *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris, Dunod, 483 p.
- Bernoux, P. (1995). *La sociologie des entreprises*, Points Seuil.

- Bettenhausen K.L. (1991). «Five years of groups research: what we have learned and what needs to be addressed, *Journal of Management*, Vol. 17, N°2, 345-381.
- 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.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Editions Gallimard.
- Bourdieu P. (sous la dir.) (1993). *La misère du monde*, Paris, Seuil.
- Bourdon F. et Weill- Fassina A. (1994). « Réseau et processus de coopération dans la gestion du trafic ferroviaire », *Le travail humain*, Vol 57, n° 3.
- Bournois F., Livian Y.F., Thomas J. (1993). « Les nouvelles perspectives de la recherche », in Brabet (1993), chapitre 6, pp.213-247.
- Brabet J. (coord.) (1993). *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris.
- Boyer R. et Orléan A. (1997). « Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes », pp. 19-44, in *Les limites de la rationalité*, Colloque de Cérisy, La découverte.
- Breton, T. (1994). *Le télétravail en France : situations actuelles, perspectives de développement et aspects juridiques*, Paris, La Documentation.

- Byrne H. (2001) in Barnes S. and Hunt B., *E-commerce and V-business*, Butterworth Heinemann
- Campion, M.A., Medsker, G.J., Higgs, A.C. (1993). «Relations between work group characteristic and effectiveness: implications for designing effective work groups», *Personnel Psychology*, Vol. 46, 823-850.
- Caron-Fasan M.L. et Lesca N. (sous la direction de), (2003). *Présents et Futurs des systèmes d'information*, PUG, Grenoble, 322 p.
- Cascio W.F. (2000). «Managing a virtual workplace», *The Academy of Management Executive*, Vol.14, Iss.3, Aug. 2000, 81-90.
- Chatman J.A., Flynn F.J. (2001). «The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams», *Academy of Management Journal*, Vol.44, N°5, 956-974.
- Chevrier S. (2003). *Le management interculturel*, Que sais-je, 127 p.
- Coat F. (2003). « Les groupwares : des fondements à la situation actuelle » dans *Présents et futurs des systèmes d'informations* coordonné par Caron-Fasan M. et Lesca N., Presses Universitaires de Grenoble.
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Cooley C.H. (1909). *Social organization*, pp. 23-28.

- Cross R.L., Yan A., Louis M.R. (2000). «Boundary activities in 'boundaryless' organizations: A case study of a transformation to a team-based structure», *Human Relations*, Vol. 53, N°6, 841-868.
- Crozier M. et Friedberg E., (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Cohen S.G., Bailey D.E. (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.
- Cordery J.L., Mueller W.S., Smith L.M. (1991). «Attitudinal and behavioural effects of autonomous group working: A longitudinal field study», *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N°2, 464-476.
- Cox T. (1991). «The multicultural organization», *Academy of management executive*, 5(2), pp. 34-47.
- Daft R. et Lengel R. (1984). «Information richness: a new approach to managerial behaviour and organization design», *Research in Organizational Behaviour*, Vol.6, pp. 191-233.
- Daft. R. L, et Lengel R. H (1986). «Organisational information requirements, media richness and structural design», *Management Science*, n°35.
- Dameron S. (2000). « [Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe de projet](#) », *Actes du IX colloque de l'AIMS*, Montpellier.
- Davenport T.H., Pearlson K. (1998). «Two cheers for the virtual office», *Sloan Management Review*, Summer, 51-65.

- David A. (2003). « Etude de cas et généralisation scientifique », *Revue de Sciences de Gestion*, N°39.
- David A., Hatchuel A. et Laufer R. (2001). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert FNEGE, 216 p.
- Davidow W.H. et Malone M.S. (1992). *The Virtual Corporation*, Harper Business
- Davidson, S.C. Snow, C. et Hambrick, D. (1993). *Creating high performance transnational teams: processes, phases and pitfalls*, ICEDR Report, 122.
- Dejours C. (1995). *Le facteur humain*, PUF, Paris, 127 p.
- Dejours C. (1998). *Souffrances en France*, Seuil, Paris, 197 p.
- De la Garza, C. et Weill-Fassina, A. (2000). « Régulations horizontales et verticales du risque », in Benchekroun, T. et Weill-Fassina, A. *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 217-234), Octares, Toulouse.
- Denzin N. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine.
- Dévereux G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Flammarion, Paris.
- Doron R. (1998). *Dictionnaire de psychologie*, PUF.

- Drucker-Godard C., Ahlinger S. et Greier C. (1999). « Validité et fiabilité de la recherche », in *Méthodes de recherches en management*, Thiétart, Dunod, pp. 257-287.
- Duarte D. L., Snyder N.T. (1999). *Mastering virtual teams - Strategies, Tools and Techniques that succeed*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 229 p.
- Dubar C. (1996). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, A. Colin, 2^{ème} édition, 276 p.
- Dumoulin C. (2000). «Le management à distance des équipes virtuelles», *Management et Conjoncture Sociale*, N°580, mai, 50-60.
- Durkheim E. (1930). *De la division du travail*, PUF / Quadrige, 1996.
- D'Urung M.-C. (1974). *Analyse de contenu et acte de parole de l'énoncé à l'énonciation*. Paris, Ed. Universitaires.
- Eisenhardt K.M. (1989), «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, pp. 532-550.
- Engrand E., Lambolet S. et Trognon A. (2002). *Communication en situation de travail à distance*, Presses Universitaires de Nancy.
- Ettighoffer D., (1992). *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Editions Odile Jacob, Paris, 346 p.
- 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. et Trahand J. (1998). « La virtualité en pratique : quelques exemples d'Equipes Virtuelles » Chapitre 12 in Favier M., Coat F., Courbon J-C. (1998). *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, Paris.
- Favier M. et Trahand J. (1999). Collecticiels, *Encyclopédie de la gestion et du management*, Editions Dalloz, p. 140-141.
- 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.
- Fulk J. (1993). « Social construction of communication technology ». *Academy of Management Journal*, 36, 921-950.
- 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.
- Gersick, C.J.G. (1988). «Time and transition in work teams: toward a new development», *Academy of Management Journal*, Vol. 31, N°1, 9-41.
- Giard V. (1995). *Le nouveau management de projet*, Ed. AFNOR.

- Gilbert P. (2001a). « (N)TIC et changement organisationnel », Papier de recherche du GREGOR, 2001-02.
- Gilbert P. (2001b). « Systèmes de gestion intégrés et changement organisationnel » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°41, juillet-août-septembre, pp.21-31.
- Gilbert P., Guérin F. et Pigeyre F. (2005). *Organisations et comportements : Nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Dunod.
- Girin J. (1990). « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théories et de méthode », in Martinet A.C. *Epistémologies constructivistes et sciences de gestions*, Economica, Paris.
- Glaser G. et Strauss A.-L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategy for qualitative research*, Adflin de Gruyter.
- Goodman P.S., Ravlin E., Shminke M., (1987). «Understanding groups in organizations», *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, 121-173.
- Grawitz M. (2001). « Les techniques de rapports individuels », in *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, pp. 643-671.
- Gresle F. et al. (1990). *Dictionnaires des sciences humaines*, Nathan.
- Grosjean M. et Lacoste M. (1999). *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*. PUF, Le travail Humain, Paris.

- Guilloux V., Gauzente C. et Kalika, M. (2000). « Grandeurs et limites de la communication électronique : analyse d'un cas de projet de recherche marketing », *16^{ème} Congrès de l'AFM*, Montréal.
- Guina N. (2002). *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : impacts des NTIC*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Ecole Doctorale des Sciences de l'Entreprise de Toulouse.
- Guzzo R.A., Dickson M.W. (1996). « Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness », *Annual Review of Psychology*, Vol. 47, 307-338.
- Hackman J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*, Jossey Bass, San Francisco.
- Hackman J. R. & Walton R. E. (1986). « Leading Groups in Organizations », in Goodman, P. S. (Ed.). *Designing Effective Work Groups*, 72-119. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Haldy Rispal M. (2002). *La méthode des cas*, De Boeck Université, Bruxelles.
- 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.
- Henderson, William D. (1985). *Cohesion, The Human Element in Combat: Leadership and Societal Influence in the Armies of the Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel*. Washington, DC: National Defense University Press.
- Henriet B. (1999). « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.82-93.

- Hertel G., Geister S. and Konradt U. (2005). «Managing virtual teams: A review of current empirical research» *Human Resources Management*, 15, pp. 69-95.
- Hofstede G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*, Les éditions d'organisation.
- Hughes J.A., O'Brien J., Randall D., et al. (2000). «Some 'real' problems of the 'virtual' organisations», www.comp.lancs.ac.uk
- Hyatt D. E., Ruddy T.M. (1997). «An examination of the relationship between work group characteristics and performance: once more into the breach», *Personnel Psychology*, Vol. 50, 553-585.
- Janis I.L. (1971). *Victims of groupthink*, Boston, MA, Houghton Mifflin.
- Janz B.D., Colquitt J.A., Noe R.A. (1997). «Knowledge worker team effectiveness: the role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables», *Personnel Psychology*, Vol. 50, 877-904.
- 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
- Johansen R., (1991). «Groupware: Future Directions and Wild Cards», *Journal of Organizational Computing*, Vol.2, No.1, pp. 219–227.
- Kalika M. (2002a). *e-GRH : révolution ou évolution*, Editions liaisons, Paris.

- Kalika M. (2002b). « Le défi du e-management », in *Les défis du management*, éditions Liaisons, pp 221-234.
- Katzenbach J.R. et Smith D.K. (1993). *The wisdom of teams: Creating high performance organizations*, Cambridge MA, Harvard University School Press.
- Kivimäki M. and alii. (1997). «The Team Climate Inventory (TCI)- four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, 375-389.
- Krant R. et al. (1998). «Coordination and virtualization: the role of electronic network and personal relationship» *Journal of Computer Mediated Communication*, Vol.3, Iss.4, June, <http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/kraut.html>
- Koch J.L. (1979). «Effects of goals specificity and performance feedback to work groups on peer leadership, performance, and attitudes», *Human Relations*, Vol. 32, N°10, 819-840.
- Kouloumdjian M.-F. (2005). « Télétravail : (en)jeux de rôles pour acteurs multiples » in Bernaud J.L. et Lemoine C. *Le psychologue dans l'entreprise*, L'Harmattan.
- Kouloumdjian M.F., Montandreaux V. (1994), « L'identité professionnelle du télétravailleur », Rapport CNRS-Lyon 1.
- Kuhn T.S. (1970). *La structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, 284 p.
- Langevin P. et Picq T. (2001) « Contrôle des Equipes Virtuelles : une revue » *Cahier de recherche de l'EM Lyon*, n°2001/04.

- Larivière et Savoie (2002). « Le fonctionnement interne et le rendement des équipes ». In C. Vandenberghe, N. Delobbe et G. Karnas (Éd.), *Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations*: vol. 2. (p.393-402). Louvain-la-Neuve, Belgique: Presses Universitaires de Louvain.
- Lasfargue Y. (2000). *Technomordus, technoexclus?*, Editions d'Organisation, Paris, 432 p.
- Laval F. (2000). « Gestion des ressources humaines et NTIC: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n°129, juin- juillet- août.
- Lawrence P.L. et Lorsch J.W. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation*, Les Editions d'Organisation, collection "Classiques EO", Paris. (traduit de l'anglais: *Organization and environment: Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Boston, 1967).
- Lembke S., Wilson M.G. (1998). «Putting the « team » into Teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practice», *Human Relations*, Vol. 51, N°7, 927-944.
- Leplat J. (1991). Compétence et ergonomie. In Amalberti R. et al. *Modèles en analyse du travail*, Liège.
- Leplat J. (1993). *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*. Tomes 1 et 2, (Toulouse: Octares).
- Leplat J. (1994). Collective activity in work: some lines of research. *Le travail humain*, 57-3, pp. 209-227.

- Lévy P. (1995). *Sur les chemins du virtuel*. La Découverte, Paris. <http://hypermedia.univ-paris8.fr/pierre/virtuel/virt0.htm>
- Lévy-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.
- Lévy-Leboyer, C., (1998). *La motivation dans l'entreprise - Modèles et stratégies*, Editions d'Organisation, Paris, 242 p.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*, France : Plon, p. 3-47.
- Lewin K. (1948). *Resolving social conflict*, Harper and Brothers.
- Lewin K. (1999). *The complete social scientist: a Kurt Lewin reader*. Ed. Martin Gold, Washington : American Psychological Associations.
- 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.
- Livian Y.-F., (2001). *Organisation : Théories et pratiques*, 2ème édition, Dunod, Paris, 322 p.
- Loilier T. et Tellier A. (2004). «Comment peut-on faire confiance sans se voir ? » *M@n@gement*, 7(3), pp. 275-306.

- Lott A.J., & Lott B.E. (1976). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64, 259-309.
- McDemott L., Waite B., Brawley N. (1999). «Executive teamwork», *Executive excellence*, May.
- Mc Grath J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance*, Prentice Hall.
- McLeod P.L., Lobel S.A. (1992). «The effects of ethnics diversity on idea generation in small groups», *proceeding of annual academy of management meetings*, pp.227-231.
- Manzevski M.L., Chudoba K.M. (2000), «Bridging space over time: global virtual teams dynamics and effectiveness», *Organization Science*, Vol.11, Iss.5, Sept./Oct., 473-492.
- Marks M.A., Mathieu J.E., Zaccaro S.J. (2001). «A temporally based framework and taxonomy of team processes», *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 3, 356-376.
- Marshall P., Mc Kay J., Burn J. (2001). «Structure, strategy and success factors for the virtual organization», in Barnes S. and Hunt B., *E-commerce and V-Business*, London, Butterworth Heinemann, 302 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.
- Mayo E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New Hampshire: Ayer.

- Midler C., (1998) *L'auto qui n'existait pas : Management de projet et transformation de l'entreprise*, Interedition, Paris,
- Miles M. et Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Deboeck Université.
- Mintzberg H. (1989). *Management, voyage au coeur des organisations*, Editions d'organisation
- Moatty R. (1995). « Les communications de travail : comment et avec qui », Noisy-le-grand, Centre d'Etude de l'Emploi, *La lettre*, n°39.
- Montmollin, M. De (1986). *L'ergonomie*, Editions La Découverte, Paris, 126 p.
- Mucchielli A. (1994). *Les méthodes qualitatives*. PUF Coll. Que sais-je (2^e ed.)
- Mucchielli R. (1999). *Communications et réseaux de communication*, ESF Editeurs (10^{ème} éd.)
- Mucchielli R. (1996). *Le travail en équipe : Clés pour une meilleure efficacité collective*, ESF Editeurs (7^{ème} ed.)
- Navarro C. et Sikorski, S. (2002). « Evolutions des moyens de communication et modification de l'interaction dans le travail » in Engrand E., Lambolet S. et Trognon A. *Communication en situation de travail à distance*, Presses Universitaires de Nancy.
- Neck C.P., Manz C.C. (1994). «From groupthink to teamthink: Toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams», *Human Relations*, Vol. 47, N°8.

- Nizet J. et Pichault F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations*, coll. Management, De Boeck Université, Bruxelles
- Nonaka I. (1994). «A dynamics theory of organizational knowledge creation», *Organization Science*, Vol. 5, n°1, fév., pp. 4-37
- Ocker R., Fjermestad J., Hiltz S.R., Johnson K. (1998). «Effects of four modes of group communication on the outcomes of softwares requirements determination», *Journal of Management Information Systems*, Summer 1998, Vol. 15, N° 1, 99-118.
- Olaniran B.A. (1999). «A model of group satisfaction in computer-mediated communication and face-to-face meetings», *Behaviour & Information Technology*, 15, pp. 24-36.
- O'Reilly C.A., Roberts K.H. (1977). «Task group structure, communications, and effectiveness in three organizations», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, N° 6, 674-681.
- Parot I. (2005). « *Les Équipes À Distance : entre outils collaboratifs et management* » dans l'ouvrage coordonné par M. Kalika, V. Guilloux, F. Laval et M. Matmati, *e-RH : Réalités maagériales*, Vuibert Collection AGRH.
- Parot I. (2003). « *Nouvelles situations, Nouvelle GRH ? Exemple des 'Equipes A Distance'* », 14^{ème} congrès de l'AGRH, Grenoble.
- Parot I. (2003). « *Vers une typologie des Équipes À Distance* », 8^{ème} colloque de l'AIM, Grenoble, mai.
- Parot I. (2001). « *Les équipes virtuelles, leur contrôle et l'évaluation de leurs performances : Contributions à partir de l'analyse d'une entreprise internationale* » Mémoire de

D.E.A. de Stratégie et Management, sous la direction de M. Langevin et M. Picq,
Université Lyon 3.

Peraya, D. (2005). « La formation à distance : un dispositif de formation et de communication médiatisées. Une approche des processus de médiatisation et de médiation ». *Revue en ligne*, AUF.

Peretti J.M. (1990). *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 2^{ème} éd.

Pericelli A-M., Sire B.(1996). *Performance et ressources humaines*, Economica, 335 p.

Petit M., Klesta A., Ormando H., Picq T., Poirson P. (1999). *Management d'équipe : concepts et pratique*, Dunod, Paris, 203 p.

Picq T. (1999). *Manager une équipe projet*, Dunod, Paris.

Platt L.(1999). «Virtual teaming: where is everyone?», *The Journal of Quality and Participation*, Sept.-Oct., 41-43.

Pontoizeau P.-A. (1993), *Les hommes et le management*, Vuibert Entreprise

Popper K. (1973), *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot.

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.

- Proulx S. et Latzko-toth G., (2000). « La virtualité comme catégorie pour penser le social : l'usage de la notion de communauté virtuelle », *Sociologie et société*, Vol. 32, n° 2, pp. 99-122.
- Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995) *Manuel de recherche en Sciences Sociales*, Paris, Dunod
- Reix R, (1990), « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », *Revue Française de Gestion*, n°77, janvier.
- Reix R., (2000). *Systèmes d'information et management des organisations*, 3ème édition, Vuibert, Paris, 425 p.
- Reynaud J.D. (2000). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin
- Reynaud J.D. et Reynaud E. (1994). La régulation conjointe et ses dérèglements, *Le travail humain*, tome 57, n°3, pp. 227-238
- Ronen S. et Sghenkar O. (1985). « Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis », *Academy of management review*, 10(3), pp. 435-454
- Rouger J.-M., Breant J.-M., (2001). *Management à distance- Réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France*, INSEP CONSULTING Editions, 227p.
- Rowe F. (2002). « Communication et coopération à distance » in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Edition Vuibert

- Savall H. (1989). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Economica, Paris, 275p.
- Savall H. et Zardet V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*, Economica, 432 p.
- Savoie, A. et Beaudin, G. (1995). « L'équipe de travail: que faut-il en connaître? » *Psychologie du travail et des organisations*, 1: 2-3, 116-137.
- Savoie, A. et Larivière, C. (2002). « Le fonctionnement interne et le rendement des équipes ». In C. Vandenberghe, N. Delobbe et G. Karnas (Éd.), *Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations*: vol. 2. (p.393-402). Louvain-la-Neuve, Belgique: Presses Universitaires de Louvain.
- Savoyant A. et Leplat J. (1983). « Statut et fonction des communications dans les activités des équipes de travail », *Psychologie française*, vol 28, N°3/4, pp. 247-253.
- Schelling T. (1960). *The strategy of conflict*, Cambridge, MA, Harvard University Press
- Segrestin D. (1992). *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin
- Sfez L. (1999). *La communication*, 5^{ème} édition corrigée, Collection Que sais-je ?, Presses Universitaires de France.
- Shannon C., et Weaver W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Champaign, IL: University of Illinois Press.

- Short J., Williams E., & Christie B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Toronto, ON: Wiley.
- Simon H. (1957). *Models of man: social and rational. Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York:Wiley.
- 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.
- Stake R. (1994). «Case studies». in *Handbook of qualitative research*, Denzin et Lincoln, London : sage, pp. 236-247.
- Steiner I. D. (1972). *Group process and productivity*, New York: Academy Press.
- Stevens M.J., Campion M. A. (1994). «The knowledge, skill, and ability requirements for teamworks: Implications for human resource management », *Journal of Management*, Vol.20, N°2, 503-530.
- Stewart G.L., Manz C.C. (1995). «Leadership for self-managing work teams: a typology and integrative model», *Human Relation*, Vol.48, Iss.7, Jul., 747-759.
- Soubie J. L. et Kacem A.H. (1994). « Modèle de coopération Homme/Système intelligent », in Pavards, B., *Système coopératifs, de la modélisation à la conception* (pp. 73-90), Octares, Toulouse
- Sutanto A. et al. (2005). «Vicious and virtuous cycles en Global Virtual Team role coordiantion», *Proceedings of the 38th Hawai Interational Conference on Information System*.

- Sundstrom E., De Meuse K.P., Futrell D., (1990). «Work teams: Applications and effectiveness», *American Psychologists*, Feb, Vol. 45, N°2, 120-133.
- Terressac G. de & Chabaud C. (1990). « Référentiel opératif commun et fiabilité », in: Leplat et de Terressac G. (Eds.) *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Toulouse, Octarès.
- Terressac G. (de) et Lompré, N. (1994). « Coordination et coopération dans les organisations », in B. Pavards (Eds), *Système coopératifs : de la modélisation à la conception*, pp. 175-201, Octares, Toulouse
- Thévenet M. (2000). *Le plaisir de travailler - Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation, Paris, 269 p.
- Thiétart R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- 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.
- Trahand J., Benghozi P.-J., Pollet P. et Vardanega-Lachaud N. (2003). *Le travail en réseau : Au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de demain*, L'Harmattan, 96 p.
- Trognon A. (2002). « Dialogues et polylogues dans le travail à distance » in Engrand E., Lambolet S. et Trognon A. (2002), *Communication en situation de travail à distance*, Presses Universitaires de Nancy.

- Trognon A. et al. (2004). « Groupes, collectifs et communications au travail », in Brangier E., Lancry A. et Louche C., *Les dimension humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Presses Universitaires de Nancy, 645 p.
- Trognon A. et Dessagne L. (2001). « Les équipes de travail », in *RH : les apports de la psychologie du travail*, sous la direction de Lévy-Leboyer C., Editions d'Organisation
- Tuckman B.W. (1965). « Developmental sequence in small group », *Psychological Bulletin*, Vol. 63, n°6, pp. 384-399.
- Turner J. C. (1982). « Toward a cognitive redefinition of the social group ». In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup behavior* (pp. 15-40). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Turner J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In E.J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research*. vol. 2, pp. 77-121. Greenwich, CT: JAI Press.
- Turoff M., Rao U. and Hiltz S. (1991). Collaborative Hypertext in Computer Mediated Communications, *Proceedings of the Twenty-Fourth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, January 1991.
- Van de Vegt, G.S., Emans, B.J.M., Van de Vliert E. (2001). «Patterns of interdependence in work teams: a two-level investigation of the relations with job and team satisfaction», *Personnel Psychology*, Vol. 54, 51-69.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica.

- Wageman R. (1997). «Case study: critical success factors for creating superb self-managing teams at Xerox», *Compensation and Benefits Review*, Vol.29, Iss.5, Sept.-Oct., 31-41.
- Wageman R. (1995). «Interdependence and group effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, 145-180.
- Walther J.B. (1996). «Computer mediated communication: impersonal, interpersonal and hyperpersonal interactions», *Communication research*, 20 (1), pp. 3-43.
- Walther J. B. (1997). «[Group and interpersonal effects in international computer-mediated collaboration](#)», *Human Communication Research*, 23, 342-369.
- Wardell C. (1998). «The art of managing virtual teams: eight key lessons», *Harvard Management Update*, Nov., 3-4.
- Watzlawick P., Beavin J. et Jackson, D. (1972). *Une logique de la communication*, Paris Le Seuil, Coll. Points.
- Weill-Fassina A. (2000). *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie*, Octares, 286 p.
- Winkin Y. (1981). *La nouvelle communication*, éd. du Seuil, coll. "Points", Paris
- Yin R.-K. (1994) *Case study research*, Sage, 2^e éd.
- Zajonc, R. B. (1965). *Social facilitation*. *Science*, 149, 269-274.

Zigurs I. et Buckland B.K. (1998). «A theory of task/technology fit and group support effectiveness», *MIS Quarterly*, vol 22, n°3, pp. 313-334.

Annexes

Annexe 1 : Présentation des guides d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

L'objectif de cet entretien est de comprendre le fonctionnement des équipes à distance (ou équipes virtuelles). Plus précisément, il s'agit de comprendre en quoi la distance modifie le travail de ces équipes, d'un point de vue individuel et d'un point de vue organisationnel.

Pour ce faire, différents thèmes seront abordés avec des questions, plus ou moins précises, permettant d'orienter votre réflexion.

Caractéristiques de l'équipe

Description rapide de votre équipe

nombre de personnes

situation géographique des membres

mono ou multi-entreprise

nationalité

Origine de l'équipe

histoire

constitution : choix des personnes : qui ? comment ?

connaissance préalable des membres de l'équipe ?

changement des membres de l'équipe...

Mission de l'équipe

Structure de l'équipe – Lien entre les personnes

Relation hiérarchique

Moyens à disposition...

Communication

Langue utilisée et niveau de maîtrise par les membres de l'équipe (homogène) ?

Modes de communication utilisés et fréquence

Intranet/internet

Téléphone

Groupware

Vidéoconférence ...

Préférence d'un mode particulier ? pourquoi ? (écrit vs oral)

L'utilisation de ces technologies change-elle les rapports avec les autres ?

Réactivité des autres membres

Réalisation du travail

Définition préalable du mode de fonctionnement ?

Création de règles

Répartition du travail au sein de l'équipe

Comment s'effectue concrètement votre travail quotidien ?

Tâche

Interaction avec les membres de l'équipe

Comment s'effectue la coopération au sein de l'équipe ?

Règles pré-définies, Définition des priorités

Entraide, encouragement

Partage de ressource, Traitement de l'information..

Comment s'effectue la coordination de l'équipe ?

Réunions

Fréquence

Déroulement

Choix des horaires

Prise de parole

Relations interpersonnelles dans l'équipe

Entente entre les personnes

Problème / conflit ? comment est-ce que ça se règle ?

Avez-vous le sentiment d'appartenir à une équipe ?

Solidarité

Confiance

Discussion informelle

Dimensions RH

Procédure d'évaluation

Rôle des ressources humaines

Rôle spécifique pour les équipes à distance ? soutien ?...

Formations

Attentes particulières ?

Communication sur les équipes à distance

Research on Virtual Teams

The aim of this interview is to understand the processes of virtual teams. Different themes will be approached during this interview.

Team characteristics

Description

Number of people, country....

Language spoken

Origin of the team

History

Making of the team

Objectives of the team

Team structure

Communication

Language spoken in the team

Medias of communication and frequency of use

Intranet/internet

Phone

Groupware

Preference for a media? Why?

Do IT change the relations with others?

Reactivity of members?

Work processes

Previous definition of ways to work together

Rules

Repartition of the work,

Cooperation...

Describe your work

Activity

Objectives

Relation with others

Cooperation process

Rules

Priority

resources

information

Meeting

Frequency

Description of the meeting

Does every one speak? How do you share the time?

Interpersonal relations

Do you feel like belonging to a team? Explain.

RH dimension

Evaluation

Who define the objectives?

Possibility to discuss the objectives? To negotiate?

Who does the evaluation? How?

Consequences of the evaluation?

RH role

Specific role

Formation

Do you have specific needs?

Annexe 2 : Exemple d'une restitution d'entretien

Entretien avec Monsieur S.B.– Saint-Genis

12/11/03

Durée 2 heures

Face à face

Caractéristiques de l'équipe

Mission de l'équipe et Origine de l'équipe

Le projet c'est de faire le circuit i.e. la puce pour appareil photo numérique. Notre métier, c'est de faire des circuits mais le problème c'est qu'on a besoin des logiciels qui vont avec, qui font que l'appareil photo va marcher (...) qui permet le traitement, l'envoi des photos.

Il y a beaucoup de choses qui se passent entre le circuit et le logiciel.

C'est des gros projets, des gros développements. On a commencé en mai 2002, et on ne partait pas de rien et aujourd'hui, on va envoyer le circuit pour être fabriqué, on n'a fait que la phase de conception. Normalement, on devrait commencer la fabrication dans deux semaines.

Mais 9 circuits sur 10 ne marchent pas, c'est-à-dire qu'il y a des bugs, et il faut faire des modifications. Et chaque bug coûte une fortune : ça coûte très cher à modifier et aussi on a 3 à

4 mois de retard sur le programme et on peut perdre le marché. Si le client veut les produits pour Noël, 3 mois de retard, il ne va pas attendre.

Il y a plusieurs développements en parallèle. On va avoir le circuit, le logiciel (software), les cartes (hardware), l'engineering et on a le prototype, technique pour anticiper la plupart des problèmes. Chacun de ces sous-projets va avoir un leader et une équipe et moi je dirige tout le projet.

Le problème dans le cas du circuit, il est fait de beaucoup de bloc, une bonne partie vient d'Edimbourg. La connaissance était là-bas et historiquement, les choses ont fait qu'elles devaient être transférées sur d'autres sites. C'est déjà difficile de transférer des connaissances mais sur un autre site, avec des gens que tu ne connais pas, qui parlent une autre langue, qui ont une autre nationalité et avec qui tu n'as jamais travaillé.....

Après l'équipe du circuit va assembler ces blocs, elle devrait être au même endroit et elle ne l'était pas, elle était entre Singapour et Saint-Genis sachant que les blocs viennent de partout (voire de l'extérieur).

L'équipe circuit va avoir une interface, avec les personnes qui ont les blocs, difficile car c'est une relation de client-fournisseurs. Même si c'est la même équipe, la distance fait un blocage.

Dès qu'on a un souci, une question, on sait que l'autre a la réponse mais il faut aller lui poser. S'il est à côté de moi, je vais lui poser et il résout le problème, souvent c'est des cas qu'il a déjà eus et qu'il a oublié de renseigner.

S'il est à distance, on a plus de mal à téléphoner, on essaie de trouver soi-même et quand on est bloqué on va aller le voir. On va moins vite comprendre. Si on le voit, il va vite expliquer en

quelques mots, il va faire un résumé qui sera mieux que n'importe quel document, mail ou quoique ce soit...

Le transfert doit être fait de manière plus systématique, plus rigoureuse ... mais les ingénieurs n'aiment pas documenter donc il y a toujours des soucis de documents, de savoirs. On redécouvre la roue plusieurs fois.

Il y a des procédures, il y a un centre des compétences qui est fait pour ça. Mais, les procédures sont plus ou moins suivies, et dans la pratique ça ne marche jamais parfaitement.

On arrive à des échanges par mails qui sont toujours plus lents. Si on prend en compte que pendant six mois de l'année, il y a 8 heures de décalage entre Edimbourg et Singapour, et 7 heures avec Saint-Genis. Tu poses une question, tu as la réponse le lendemain. On perd facilement une semaine pour des bêtises. C'est beaucoup.

On va aussi avoir des malentendus. C'est très facile au téléphone ou avec des mails de créer des malentendus ou des conflits. Un pense que l'autre va le faire et vice-versa, c'est dangereux car ça fait des trous. Ca fait des choses non faites et des situations de crise.

Surtout au niveau de la vérif, qui est primordiale comme il y a différentes responsabilités, ça peut-être catastrophique.

Si on a un gros souci, on se rend compte que quelque chose est mal passé. Il y a une crise. Il y a 4 types de connaissances réparties sur 4 sites. On peut vite arriver à ce qu'il y ait 10 personnes qui participent. Si on commence à envoyer un mail, déjà il manque toujours la moitié des personnes en copie, même si c'est bien fait, le temps qu'un y réponde et les autres ... avec le décalage horaire on peut passer 15 jours ou 3 semaines avant de résoudre le problème.

Donc on est obligé de faire des conférences où tout le monde s'assoit pendant un moment et même ça, ça ne marche pas bien. On en fait une le matin, après il y a des essais à faire, le temps de les faire c'est vite le soir pour certains et ça repousse au lendemain.

Si on est tous ensemble, on arrive à explorer les problèmes. Au téléphone, on ne sait pas à quoi pense l'autre.

Déjà pour une réunion, trouver une date qui aille à tout le monde entre les jours fériés des uns et des autres, les absences, et les vidéos libres ou pas...

Alors pour une crise... La gestion de crise est capitale.

Constitution de l'équipe

C'est très compliqué, ça dépend des projets il y a beaucoup de paramètres. Il y a un nombre de ressources, un nombre de compétences. Sachant qu'il y a un historique, on sait qui fait quoi, donc en fonction des projets précédents on fait appel aux mêmes personnes pour des choses similaires.

Le projet est un transfert de connaissance. Aujourd'hui, plus les gens sont au même endroit et mieux ça se passe. Donc, on recentre les développements sur tel ou tel site. Mais ça ne peut pas être le seul critère. En fonction des besoins, des disponibilités pour le faire, on essaie d'organiser en ayant en vue les différents projets qui commencent au même moment.

Structure de l'équipe – Lien entre les personnes

Mon rôle c'est d'encadrer toute la conception technique et de faire que chaque développement en tant que tel se passe bien, c'est aussi le rôle du leader. Mais, j'aide à prendre des décisions à planifier les choses et à faire que les équipes travaillent bien ensemble.

Il y a un gros travail de planification pour savoir qui a besoin de quoi, qui attend quoi de l'autre. Il faut s'assurer que les choses soient faites dans le bon ordre. Dans un projet, il y a toujours un chemin critique. Ça ne sert à rien de développer un effort sur plein de choses, si une petite chose ne va pas être faite sur un point et peut bloquer tout le reste.

Je fais aussi l'interface entre toutes ces équipes et le marketing.

Après c'est au jour le jour. C'est plus facile d'avoir de la visibilité sur ce que fait quelqu'un sur le même site. Si je veux savoir comment est une activité, je vais le voir et en deux mots on en discute. S'il y a un souci on voit.

Selon les caractères, c'est toujours plus difficile à reporter ce genre de projet à distance. On a toujours l'impression que d'appeler quelqu'un on va le déranger. Il y a des situations où on ne connaît pas la personne, c'est une autre barrière. Le contact change énormément.

Pour l'équipe du prototype, les deux personnes étaient ici pendant un moment. On a décidé qu'à distance, ça ne marcherait pas. Le fait qu'ils aient passé 6 mois l'un à côté de l'autre, après ils ont réussi à travailler ensemble. Quand on se connaît bien, on peut travailler à distance.

La plupart des interactions entre les gens du bloc et les gens du circuit, c'est une interaction énorme.

Pour l'équipe logiciel, qui va utiliser tous ces blocs, ils doivent comprendre comment les manipuler. Ça change énormément en cas de problème, quand les choses marchent on n'en entend pas parler. En cas de problème, si le bloc ne fonctionne pas comme on s'y attendait. Il peut y avoir plusieurs sources possibles. Le problème c'est d'identifier la source du problème. 80 % de la résolution, c'est sa compréhension. Si la connaissance est sur un autre site, c'est un problème pour la compréhension. Celui qui a fait le bloc a la connaissance, il sait si c'est normal ou anormal. Il peut identifier plus rapidement le problème. Il y a une grande interaction entre l'équipe du logiciel et l'équipe des circuits, en cas de problème. Ils utilisent beaucoup la documentation. Il faut que ce soit très précis.

L'équipe du prototype fait le lien entre l'équipe circuit et l'équipe logiciel. Ils font ce que l'équipe circuit a fait et donne la machine prototype à l'équipe logiciel pour que ce soit validé. Ils doivent donc valider le circuit et le logiciel.

Vous me parlez de situation de crise. Avez-vous un exemple en tête ?

Par exemple, on a un souci avec un bloc qui ne marche pas ; l'équipe logiciel n'arrive pas à le faire marcher. Le responsable du bloc était à Noïda, celui qui fait le logiciel est aussi à Noïda, mais toute la connaissance à l'origine du bloc et du logiciel lié sont à Edimbourg, sur deux autres personnes. On a eu un problème sur le prototype, qui est entre ici et Noïda. On s'est rendu compte qu'une partie impactait ce qui était fait à Singapour sur les logiciels. Il y avait des décisions à prendre dans un moment critique où il a fallu faire un choix qui était fait que de mauvaises possibilités. Et il fallait prendre la moins mauvaise.

Cela a aussi des impacts sur le marketing, qui est à Grenoble et qui voulait aussi participer.

Il fallait faire des essais entre tous ces sites et tous ces domaines de connaissances. On s'est rendu compte que le problème était lié au bloc, au logiciel et à la plate-forme.

Dans ce cas, le fait d'être à distance n'a pas aidé.

Relation de management

Organisation de la R&D

On fonctionne avec des centres de compétences : 90% des ressources sont dans ces centres. (5 métiers) organisation verticale. Puis, il y a 4 chefs de projet horizontalement.

Donc, moi je ne suis pas en charge des personnes mais du projet.

Je suis en interaction forte avec les chefs des sous-projets, j'ai un contact régulier avec eux. Mais, ils ont aussi avec les managers des centres de compétences. D'un point de vue opérationnel, elles sont en contact avec moi pour le projet, et avec leur manager.

Particulièrement pour les personnes qui travaillent sur plusieurs projets, il y a 20% de leur temps par projet. Quand il y a des crises parce que tel projet a besoin de plus, c'est le manager qui voit avec ça avec les différents chefs de projet qui sont en conflit.

Des fois, il y a aussi un rapport par rapport au site. Seule exception, il y a un chef de site à Noïda. De même, pour Singapour.

Les chefs de compétences sont répartis pour 1/3 à Saint-Genis, 1/3 à Grenoble et le reste entre Edimbourg et Noïda.

Evaluation

C'est le chef du centre de compétence qui fait l'évaluation.

Les personnes qui sont à 100% de leurs temps sur un projet, le chef du projet va donner son avis au manager. Il a une bonne visibilité de ce que la personne a fait. Si c'était plus rigoureux et plus systématique se serait pas mal.

Exception pour l'Inde, on se rend compte de la personne qu'on voit, donc l'évaluation se fait par le chef de site, en lien avec le responsable du centre de compétence et des fois avec le chef du projet. Il y a eu des cas où la personne a fait un travail exceptionnel et je tenais à le faire savoir.

Communication – technologies

Les communications se font en anglais.

Avec des personnes de la même nationalité, ça aide énormément, c'est plus facile.

Avec David, qui est un français, c'est plus facile. Je ne le connaissais pas mais le contact et le lien de confiance, ça a été plus simple. Du coup, je sais ce qui se passe sur le site.

Des fois, c'est gênant, car il faut avoir une bonne visibilité de ce que chacun fait. C'est pas du micro-management, c'est de l'empowerment : Donner des responsabilités, de la confiance aux personnes. Il faut savoir planifier, gérer, orienter les choses. Les guider mais de ne pas aller trop dans le détail.

Organisation

Il y a un weekly tous les vendredis matin avec au minimum les 5 responsables et les personnes qui sont à temps plein. On fait un point sur l'avancement du projet et on regarde les questions qui posent problème. Il y en a qui ne viennent quasiment jamais et qui en profitent quand ils ont un souci pour poser des questions. Ça permet des discussions assez courtes, sinon les gens en ont marre. Si c'est trop long, je coupe et on fait une autre réunion juste après avec les personnes concernées.

Ça aide aussi les gens à comprendre où on en est. Moi, j'ai une bonne visibilité sur le projet, mais les gens ne savent pas où les autres en sont et des fois ils ont besoin de savoir où en est.

La langue est une barrière. Quel que soit le niveau d'anglais. Beaucoup de gens ne la parlent pas très bien. Les indiens parlent bien l'anglais, Singapour aussi mais il y a l'accent.

C'est rare que ça entraîne des problèmes plus graves mais souvent le problème ne sera pas résolu car il y a un problème d'incompréhension. Ou le message n'est pas bien passé. Les

messages de crise peuvent être mal compris. Des fois, on croit que c'est une crise alors que ça ne l'a pas, c'est juste une question. Et vice versa.

Quand on téléphone à une personne, c'est perçu comme un problème. Même si c'est juste pour dire qu'on a un problème. Les gens n'appellent pas car ils ont du mal. Du coup chaque coup de fil est vu comme un pb.

Quels sont les moyens de communication utilisés ?

Le mail est l'outil majoritairement utilisé. C'est primordial.

Selon les personnes, on reçoit plus ou moins de mails, c'est variable. On reçoit entre 50 et 150 messages par jour. Plus on va dans les niveaux hiérarchiques, plus il y en a. C'est une grosse partie du boulot.

Il y a certains mails, on sait qu'on s'en fout, d'autres c'est une info donc on est au courant.

On en traite 80 en 10 minutes, une quinzaine qui vont prendre 2 à 3 heures et 5 qui vont prendre le reste de la journée.

Il y a des mails gérés automatiquement. On a beaucoup d'outils, pour être sûr que tout le monde soit au courant : il y a des listes, tout est répertorié sur un site. Quand on a traité un problème, on va expliquer le problème, les décisions prises et pourquoi. Et le mail sera automatiquement envoyé aux autres. Il y a aussi une data base. Sur les 100 mails, il y en a 40 liés à ça.

Avez-vous une préférence d'un mode de communication ?

C'est au cas par cas. Pour comprendre exactement ce qui se passe le téléphone est supérieur au mail. Ça permet de creuser plus. Mais les messages importants sont souvent par mail. Quand on fait passer un message à une personne et qu'on veut que d'autres soit au courant, c'est le mail.

Réticences par rapport au téléphone ?

Souvent les personnes m'appellent pour me dire « j'ai tel problème » plutôt que de contacter directement la personne. Je les incite à se téléphoner. Après le coup de fil, c'est résolu.

Je sais que c'est un problème, je force les gens à s'appeler, en plus ça leur fait des contacts. Et à travers, un coups de fils on arrive vite à parler d'autres choses.

Envoyer un mail à un responsable, il faut savoir que les managers sont toujours très occupés, le mail c'est mieux.

Les gens ne le font pas assez, le font très peu. Moi, il y a des personnes que j'appelle régulièrement même si je n'ai pas grand-chose à dire. Après, on parle d'autres choses, et on se rend compte d'autres problèmes qu'on n'aurait jamais su.

Les gens ont du mal à se rendre compte de l'importance ou de l'urgence d'une demande et du temps à y passer. Quelqu'un qui n'est pas sur le projet, il reçoit un mail mais il ne se rend pas compte que s'il répond tout de suite il va débloquer tout le monde.

Dans la communication, il y a tous les niveaux et tous les types. Il y en a qui ne vont pas savoir écrire de mail : mails incompréhensibles ou trop longs, des gens qui n'appellent jamais d'autres qui appellent dès qu'ils ont un problème.... Eventail très large....

Il y a des outils, les weekly qui oblige les gens à communiquer, mais dans la pratique c'est limité. Ce qui est important c'est l'échange d'information au bon moment.

J'interviens aussi à ce niveau.

Réalisation du travail

Définition préalable du mode de fonctionnement

Quand on est arrivé, il y a eu une réorganisation au début du projet. Mon rôle était de redéfinir les procédures, et toutes les étapes. Gros travail de définition pour démarrer un projet : Comment on démarre ? Liste des documents, liste de ce qui doit être fait...

Il y a eu beaucoup de réunions téléphoniques au début, parce qu'on était à distance.

Personne ne se connaissait, on ne savait pas qui avait les connaissances, qui avait les responsabilités, ça a été un gros souci au début. Qui allait faire quoi ? Savoir si tout était clair ...

On a mis 2 à 3 mois pour lancer le projet. On a tout redéfini, en particulier, quand on transfère un bloc, il faut une liste de tout ce qui va avec...

Il y a eu beaucoup d'incompréhension au début car chacun avait sa définition propre. Chacun comprend et fait à sa sauce, ça impacte sur la qualité, prévisibilité.

On pensait recevoir tel bloc à un moment et il n'était pas du tout dans cet avancement. Alors que sur place on se rend compte plus facilement.

On a eu un problème, on s'est rendu à Edimbourg, en discutant on s'est rendu compte de l'ampleur du retard, du fait qu'il n'était pas assez nombreux, et on a mis en œuvre des solutions. On les a fait travailler avec d'autres personnes.

A distance, on se rend moins compte de la qualité et de l'état d'avancement exact. Si tu demandes « où en est ? », on me répond « c'est bon ça marche ». Mais ça ne veut rien dire. Pour certains, c'est quand ça commence à marcher. Pour d'autres, ils vont dire qu'ils en sont loin alors qu'ils ont fait 90% du boulot. Le reporting sur l'avancement de l'activité est vraiment variable.

Comment s'effectue la coopération au sein de l'équipe ?

Ça dépend énormément de la qualité de l'interface entre les personnes et de leur façon de travailler. Et sans se connaître les gens savent comment les autres travaillent. Ils ne se sont pas rencontrés et ils savent qu'ils aiment bien travailler avec untel mais pas avec un autre. Ils savent à quoi s'attendre et savent s'ils veulent travailler ensemble.

A un moment, des personnes avaient des problèmes, ils envoyaient des mails et n'avaient pas de réponse. Ils voulaient que je sois au courant mais sans me mettre en copie pour ne pas embêter l'autre, donc ils me mettaient en copie aveugle. Comme ça je suis au courant, je sais ce qui se passe et je peux aider. Il faut savoir utiliser le mail.

Des fois, j'hésite pas à envoyer un mail, en disant voilà on a tel problème, en expliquant pourquoi c'est important dans le projet. Faites de votre mieux entre vous, moi je veux que ça roule.

Réunion

Je ne fais rien de spécial. Je préfère les appeler, en général quand on aborde un problème après on en profite pour faire un bilan.

Tous les mois, je fais un rapport à tout le monde sur l'avancement du projet.

Suivi des actions, on utilise de plus en plus des outils qui gère la liste des actions : qui doit être au courant, descriptif de l'action, qui doit faire quoi... C'est automatique avec des mails envoyés automatiquement.

Relations interpersonnelles dans l'équipe

Des fois, il y a des conflits entre les personnes, car ils ne se connaissent pas, ils sont mal partis ensemble. Il y a une incompréhension, ils ne savent pas communiquer. Ça remonte ou pas mais je suis toujours au courant, je le vois, je connais les gens.

On essaie de gérer soit pour que les gens travaillent ensemble mieux, soit pour qu'ils ne travaillent pas ensemble. Il y a des cas d'incompatibilité connus. Des fois c'est des problèmes de communications purs et simples et des problèmes de distance.

Quand il y a quelque chose qui c'est mal passé, qu'on avait pas prévu parce que un pensait que l'autre aller le faire et vice-versa. Systématiquement, la tendance est de rejeter la faute sur l'autre.

Mon rôle c'est ça. Je le fais souvent d'appeler tout le monde au téléphone pour dire « voilà on a ce problème, je me fous de savoir pour quoi mais je veux qu'on analyse quel est le problème exact et comment on va le résoudre. » Quand ça se passe mal en réunion (téléphone) après c'est

la queue au téléphone, tout le monde veut me parler pour s'expliquer. Je peux passer 1 ou 2 heures à récupérer la chose.

Il y avait 3 personnes sur un site qui devaient travailler ensemble : il y avait une personne qui ne voulait pas travailler avec les 2 autres, et les 2 autres ne voulaient pas non plus travailler avec lui. J'ai du faire l'interface. Je les ai appelés pour leur expliquer qu'ils avaient des fausses images les uns des autres, c'était un problème de caractères.

Quelles sont les possibilités de déplacements ?

Ils ont toujours la possibilité de se voir mais ce n'est pas toujours le cas. Les gens n'aiment pas tellement voyager pour le travail, surtout s'il y a des contraintes familiales. Et puis on est dans une période de restriction économique donc les voyages sont restreints.

J'ai toujours insisté pour qu'il y ait ce genre de voyage car je sais par expérience que ça aide énormément. Que l'impression de gagner 10 000 balles sur un voyage, on perd du temps sur les projets. Une personne d'Edimbourg devait bosser avec 3 autres à Noïda sur la même activité, on a fait partir une personne de Noïda 15 jours à Edimbourg, et ça leur a fait gagner des mois de développement et maintenant ils peuvent travailler ensemble.

Ça fait une différence énorme, on se rend compte à qui on a affaire. Au téléphone, on schématise l'autre. Quand on y va, on connaît sa personnalité, on sait comment on va travailler avec lui. Et après c'est facile de l'appeler pour lui poser des questions. (...)

Les problèmes c'est que les gens ne s'en rendent pas compte et ils essaient de tout régler à distance.

Quelles sont les relations avec les membres de l'équipe ? Relations informelles ?

Il y a assez peu de relation informelles. Discussions privées avec des collègues sont plus avec les gens du site. Ça m'arrive avec quelqu'un, mais c'est rare.

Avez-vous le sentiment d'appartenir à une équipe ?

Oui, je pense que les gens qui travaillent à temps plein sur le projet ont un double sentiment : le sentiment du site, ils font partie d'un site et ils font partie d'un projet. Plus ou moins fort selon les cas. J'ai laissé le champ de qui participe à la réunion hebdomadaire du projet, ceux qui y participent systématiquement, s'identifient complètement au projet, ceux qui viennent une fois de temps en temps on sait que c'est pas très important, ils avaient une tâche à faire et voilà. (...)

Dimensions RH

Procédure d'évaluation

En théorie c'est le manager du centre de compétence qui évalue les personnes.

Si la personne travaille à 100% sur le projet en générale, le manager demande l'avis du chef de projet. On se rend compte de la personne qu'on voit, donc en Inde, il y a un chef de site qui fait les évaluations avec les responsables des centres de compétences. Normalement je dois intervenir sur la plupart dans la pratique, ça dépend des cas.

Rôle des ressources humaines

Aucun support des RH. Ils ne se rendent pas compte de ce qui se passe. A la limite des formations, il y en a beaucoup sur ce genre de sujet. Je n'en ai pas suivi.

C'est très à la mode. Parce qu'il y a un besoin nouveau, les gens ne savent pas le gérer, 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. Il y en a qui naturellement vont bien s'en sortir, d'autres pour qui le training va être utile et d'autres pour qui rien n'y changera.

Bilan

Pour moi, c'est une contrainte. Ça existe parce qu'aujourd'hui c'est une utopie de dire qu'on sera tous sur le même site. Aujourd'hui on a plus de possibilité d'embaucher à Noïda ou à Singapour qu'en France. (Plus cher en France, pas assez d'ingénieur...).

Si ça n'existait pas on ne s'en sortirait pas. L'inconvénient c'est que c'est une barrière : il y a la différence de culture, on n'a pas les mêmes façons de travailler. La barrière de la langue, la barrière humaine : l'interaction est beaucoup plus lente, ce qu'on ferait en une heure sur le même site on va mettre une journée ou une semaine.

En cas de crise, c'est exponentiel. Il faut le gérer. Avec l'expérience de ce genre de chose.

Pour l'équipe il faut une prise de conscience, il faut les encourager à mieux travailler, en les faisant voyager en les faisant communiquer, en les faisant se rencontrer ; en leur donnant les moyens de bien travailler ensemble, en anticipant les pb.

Dire que sur plusieurs sites on couvre les fuseaux horaires et on va travailler 3 X 8 heures, ça c'est faux, ça n'existe pas. Ça retarde les choses.

Annexe 3 : Présentation détaillée de l'échantillon

Entreprise *Computer*

Equipe étudiée	Nom	Statut	Inform comp
<i>Computer 1 : assistance informatique</i>	Monsieur J.C.	manager de l'équipe	Gren 35 an
	Monsieur J.E.	ingénieur support	Gren Resp
	Monsieur C.C.	ingénieur support	Gren
	Monsieur P.F.	ingénieur support	Gren
	Monsieur B.G	ingénieur support	Gren
	Monsieur A.F.	administrateur	Gren
	Monsieur B.T.	administrateur	Gren
	Monsieur D.H.	administrateur	Gren

Equipe étudiée	Nom	Statut	Informations complémentaires
<i>Computer 2 : contrôle de gestion</i>	Monsieur V.B.	Responsable de la ligne reporting	Paris situé
	Monsieur P.P.	"program leader" dans l'équipe de reporting	Grenoble
	Madame A.L.	contrôle de gestion dans l'équipe de reporting	Grenoble
	Monsieur K.K	manager d'une équipe business aux Pays-bas	Pays-bas
	Monsieur C.B.	ingénieur dans l'équipe de M. K.K	Grenoble

Entreprise *Electronic*

Equipe étudiée	Nom	Statut
<i>Electronic 1</i> : équipe projet	Monsieur L.	Directeur de la division R&D
	Monsieur S.B.	Responsable du projet
	Monsieur D.	Membre de la sous-équipe circuit
	Monsieur A.	Membre de la sous-équipe hardware design
	Monsieur C.	Membre de la sous-équipe hardware design
	Monsieur N.	Leader de la sous-équipe prototype
	Madame M.T.	Leader de la sous-équipe design
	Monsieur G.	Membre de la sous-équipe design
	Madame N.C.	Responsable de la formation de Remote team

Equipe étudiée	Nom	Statut
<i>Electronic 2 : équipe projet</i>	Madame P.L.	Chef du projet
	Monsieur D.E.	Responsable du service Validation
	Madame D.T.	Ingénieur dans l'équipe de validation
	Monsieur R.D.	Ingénieur dans l'équipe de validation
	Monsieur A.L.	Ingénieur dans l'équipe de validation
	Monsieur J-C O.	Responsable du design 'test engineering'
	Monsieur D.F.	Ingénieur dans l'équipe engineering
	Monsieur R.S.	Manager de l'équipe software
	Monsieur A.B.	Fournisseur de blocs IP ²¹⁰ _ coordination des fournisseurs IP
	Monsieur P.C.	Ingénieur dans l'équipe de Composant software

Entreprise Aero

Equipe étudiée	Nom	Statut
<i>Aero 1</i> : équipe de direction informatique	Madame I.V	responsable hiérarchique de l'équipe informatique
	Monsieur E.H.	travaille dans une équipe fonctionnelle
	Monsieur M.O.	responsable architecture et réseau télécom
	Monsieur JC. J	responsable d'un service de département informatique
	Monsieur R.R.	responsable d'un service de département informatique

Equipe étudiée	Nom	Statut
<i>Aero 2</i> : équipe du service informatique (+ projet)	Madame I.V	responsable hiérarchique de l'équipe informatique
	Monsieur W.	Chef de projet
	Monsieur F.G	Chef de projet sur le projet 1
	Monsieur C.F.	Chef de projet sur le projet 2
	Monsieur F.F. :	Responsable de la partie méthodes et outils.
	Monsieur F.J.	Travaille sur le projet SAP.
	Monsieur B.D.	Partie méthodes et outils.

Annexe 4 : Informations complémentaires sur l'équipe
Computer 1

Les annexes 4 à 9 sont conçues de la même manière et présentent chacune des informations complémentaires sur les équipes comportant un organigramme expliquant la répartition de l'équipe.

Les informations sur les modes de communication et sur les déplacements des personnes ont été obtenues grâce à une synthèse des données empiriques recueillies sur le terrain. En croisant les différentes interviews nous avons pu décrire les modes de communications, les outils utilisés et leur fréquence. De la même façon, nous avons essayé de quantifier le degré de connaissance "physique" de l'équipe par chacun des membres en fonction des rencontres et des déplacements effectués.

Répartition de l'équipe

Service informatique
Europe

**Activité support
administration**

France
Allemagne
Belgique

**Activité gestion de
projet**

France
Allemagne
Autres sites

Clients :

Europe
Asie Pacifie

Synthèse des données sur le mode et la fréquence des échanges et des rencontres

J-C. D. Responsable équipe Grenoble	Communication	Mail	5
		Téléphone	5
		Vidéo	r
		Net meeting	r
	Réunions d'avancement	Audioconférence	
	Déplacement	<i>Allemagne</i>	1
		<i>Belgique</i>	1

J. E. Grenoble	Communication	Mail
		Téléphone
		Vidéo
		Net meeting
	Réunions d'avancement	Audioconférence
Déplacement		

C.C. Grenoble	Communication	Mail
		Téléphone
		Vidéo
		Net meeting
	Réunions d'avancement	Audioconférence
Déplacement		

P.F. Grenoble	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Net meeting	
	Réunions d'avancement	Physique	
Déplacement			

B.G. Grenoble	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Net meeting	
	Réunions d'avancement	Physique	
Déplacement			

E

A.F. Grenoble	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Autres	
	Réunions d'avancement	Non	
Déplacement			

B.T. Grenoble	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Autre	
	Réunions d'avancement	Non	
Déplacement			

D.H. Grenoble	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Net meeting	
	Réunions d'avancement	Non	
Déplacement			

Annexe 5 : Informations complémentaires sur l'équipe

Computer 2

Répartition de l'équipe

**Responsable de
l'équipe**

Paris (France)

**Equipe
fonctionnelle**

Grenoble (France)

Synthèse des données sur le mode et la fréquence des échanges et des rencontres

V.B. Responsable équipe Paris	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Audioconférence	
	Réunions d'avancement	Physique	
Niveau de connaissance des membres de l'équipe			

P.P. Grenoble	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Autres	
	Réunions d'avancement	Physique	
Niveau de connaissance des membres de l'équipe			

A.L. Grenoble	Communication	Mail
		Téléphone
		Vidéo
		Autres
	Réunions d'avancement	Physique
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		

C.B. Grenoble	Communication	Mail
		Téléphone
		Vidéo
		Autres
	Réunions d'avancement	Physique
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		

K.K. ²¹¹ Pays-Bas	Communication	Mail
		Téléphone
		Vidéo
		Autres
	Réunions d'avancement	Téléphone
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		

Annexe 6 : Informations complémentaires sur l'équipe

Electronic 1

Répartition de l'équipe

Responsable projet
S.B.
Saint-Genis - France

1 Grenoble

**15 à 18
personnes :
4 Singapour
1 St Genis -
7/8 Noïda
6/7 Edimbourg**

**15 personnes :
11 Noïda
1 Edimbourg
2 Singapour
Leader à Noïda
1 Saint-Genis**

1 Edimbourg

Synthèse des données sur le mode et la fréquence des échanges et des rencontres

S.B. Responsable projet Saint-Genis	Communication	Mail	prim
		Téléphone	rare
		Vidéo	non
		Net meeting	non
	Réunions d'avancement	Audioconférence	hebo
	Déplacement	<i>Edimbourg</i>	1 fo
		<i>Noïda</i>	1 fo
		<i>Singapour</i>	1 fo
	Niveau de connaissance visuelle des membres de l'équipe		100%

- Équipe Circuit :
 - 7 membres à Edimbourg
 - 4 membres à Singapour
 - 1 Responsable de l'équipe à Saint-Genis
 - 8 membres à Noïda

D. Singapour	Communication	Mail	beau
		Téléphone	pou
		Vidéo	tous
		Net meeting	
	Réunions d'avancement	Audioconférence	hebo
Déplacement	<i>Edimbourg</i>	une	
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		11 p ses c 12/2	

M.T. Leader Edimbourg	Communication	Mail	majo
		Téléphone	en c
		Vidéo	rare
		Net meeting	non
	Réunions d'avancement	Audioconférence	hebo
	Déplacement	<i>Singapour</i>	une
<i>Saint-Genis</i>		3 fo	
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		16/2	

G. Edimbourg	Communication	Mail	60
		Téléphone	
		Vidéo	Non
		Net meeting	non
	Réunions d'avancement	Audioconférence	heb
	Déplacement	aucun	
	Niveau de connaissance des membres de l'équipe		8/2

- Équipe Design – logiciel :
 - Leader à Noïda + 11 membres à Noïda
 - 1 membre à Edimbourg
 - 2 membres à Singapour
 - 1 membre à Saint-Genis

A. Saint-Genis	Communication	Mail	ex
		Téléphone	ran
		Vidéo	1 s
		Net meeting	no
	Réunions d'avancement	Audioconférence	he
Déplacement	aucun		
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		N.	

C. Edimbourg	Communication	Mail	90
		Téléphone	10
		Vidéo	no
		Net meeting	no
	Réunions d'avancement	Audioconférence	he
Déplacement	Aucun		
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		2/	

- Équipe Prototype :
 - 2 membres à Noïda

- 1 membre à Saint-Genis

N. Saint-Genis	Communication	Mail	majo
		Téléphone	oui, comm
		Vidéo	non
		Net meeting	non
	Réunions d'avancement	Audioconférence	
	Déplacement	aucun	1 pe penc
	Niveau de connaissance des membres de l'équipe		2/3

Annexe 7 : Informations complémentaires sur l'équipe
Electronic 2

Répartition de l'équipe

Responsable projet
P. L.
Grenoble - France

Core team :
1 Grenoble

Core team :
1 Grenoble

Core team :
1 Grenoble
1 Bristol

Core team :
1 Bristol

Project leader :
Grenoble

Project leader :
Istanbul

Equipe (15 à 20 personnes):
9 Grenoble
8 Noïda

Equipe
5 Istanbul
1 Grenoble
1 Tunis
1 Bristol

Synthèse des données sur le mode et la fréquence des échanges et des rencontres

P.L. Manager Grenoble	Communication	Mail	pr 4 :
		Téléphone	pe
		Vidéo	no
		Net meeting	pe
	Réunions de direction	Face-à-face ou audioconférence	me
	Réunions d'avancement	Audioconférence	he
	Déplacement	<i>Angleterre</i>	2 f
		<i>Inde</i>	1 f
Niveau de connaissance visuelle des membres de l'équipe		85	

- Équipe validation :
 - 1 membre de la core team à Bristol (D.E.)
 - Responsable du projet à Istanbul
 - 5 membres de l'équipe à Istanbul
 - 1 membre à Grenoble
 - 1 membre à Tunis (D.T.), (R.D.)
 - 1 membre à Bristol (A.L.)

A.L. Validation Bristol	Communication	Mail	majo 30-4
		Téléphone	si pr
		Vidéo	non
		Net meeting	1 fo
	Réunions d'avancement	Audioconférence	hebc
	Déplacement	aucun	
	Niveau de connaissance des membres de l'équipe		20 %

D.T. Validation Istanbul	Communication	Mail	es 90
		Téléphone	30
		Vidéo	no
		Net meeting	oc
	Réunions d'avancement	Audioconférence	he
	Déplacement	<i>Grenoble</i>	po
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		60	

D.E. Responsable Validation Bristol	Communication	Mail	1
		Téléphone	2
		Vidéo	n
		Net meeting	n
	Réunions d'avancement	Audioconférence	
	Déplacement	<i>Grenoble</i>	p
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		3 B	

R.D. Validation Istanbul	Communication	Mail	3
		Téléphone	1
		Vidéo	1
		Net meeting	1
	Réunions d'avancement	Audioconférence	
Déplacement	Aucun		
Niveau de connaissance des membres de l'équipe			

- Équipe Design :
 - 1 membre de la core team à Bristol
 - Responsable du projet à Grenoble (J-C.O.)
 - 9 membres à Grenoble
 - 8 membres à Noïda

J-C.O. Responsable de l'équipe design Grenoble	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	1
		Net meeting	1
	Réunions d'avancement	Audioconférence	1
	Déplacement	<i>Bristol</i>	1
	<i>Inde</i>	1	
Niveau de connaissance des membres de l'équipe			

- Équipe IP provider :
 - Responsable projet à Bristol (A.B.)

A.B. IP Provider Grenoble	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Net meeting	
	Réunions d'avancement	Audioconférence	
Déplacement	<i>Bristol</i>		
Niveau de connaissance des membres de l'équipe			

- Équipe software :
 - Responsable projet à Bristol (R.S.)
 - 4 membres à Bristol (P.C.)
 - 6 membres à Noïda

R. S. Responsable de l'équipe software Bristol	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Net meeting	
	Réunions d'avancement	Audioconférence	
	Déplacement	<i>Inde</i>	
Niveau de connaissance des membres de l'équipe			

P.C. Software Bristol	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Net meeting	
	Réunions d'avancement	Audioconférence	
	Déplacement	Non	
Niveau de connaissance des membres de l'équipe			

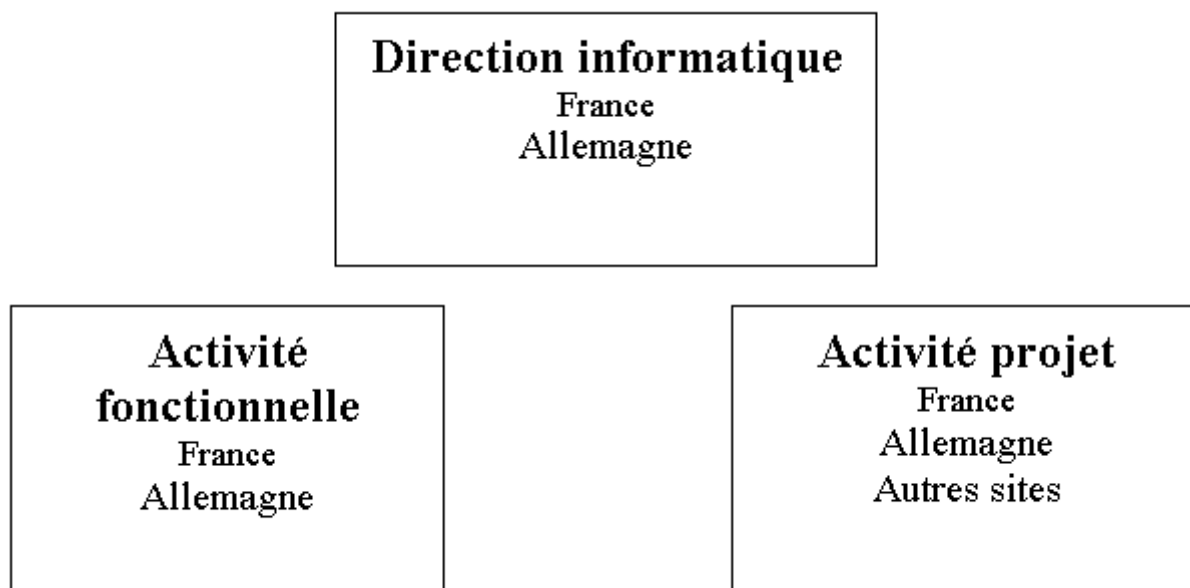
- Équipe engineering :
 - Responsable projet à Grenoble

- 4 membres à Grenoble

D.F. Engineering Grenoble	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Net meeting	
		Autres	
	Réunions d'avancement	Audioconférence	
	Déplacement	Aucun	
	Niveau de connaissance des membres de l'équipe		

Annexe 8 : Informations complémentaires sur l'équipe *Aero 1*

Répartition de l'équipe



Synthèse des données sur le mode et la fréquence des échanges et des rencontres

I.V. Responsable équipe Marignane	Communication	Mail	be
		Téléphone	si
		Vidéo	1
		Net meeting	
	Réunions d'avancement	Audioconférence	he
	Déplacement	<i>Allemagne</i>	2
Niveau de connaissance visuelle des membres de l'équipe		10	

E.H. Adjoint de I.V. Allemagne	Communication	Mail	4
		Téléphone	2
		Vidéo	1
		Net meeting	1
	Réunions d'avancement	Audioconférence	1
Déplacement	<i>France</i>	2	
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		2	

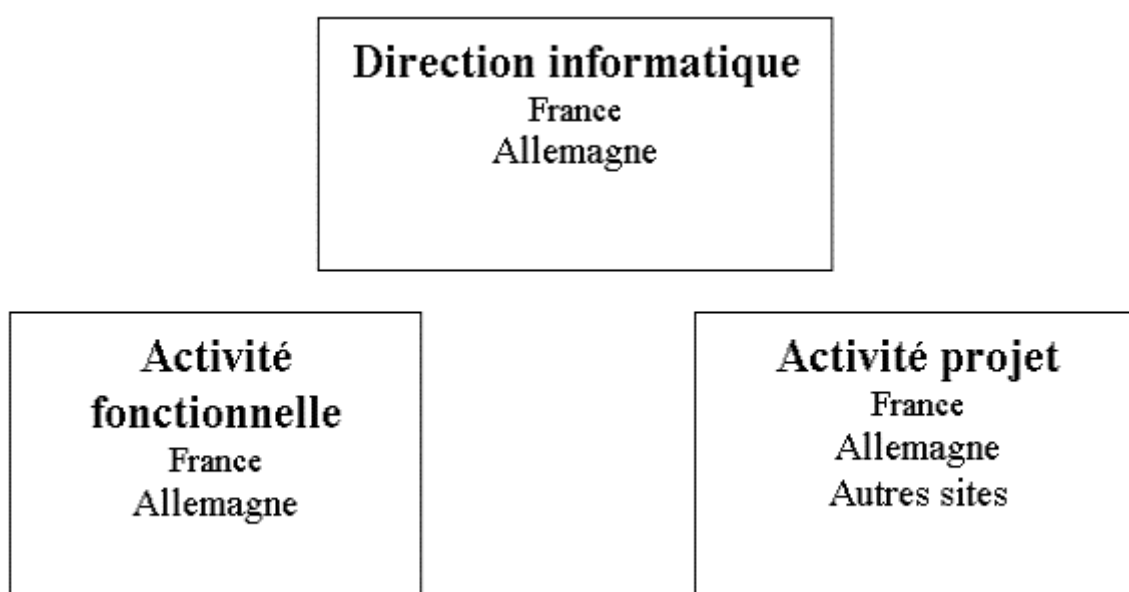
M.O. SI Marignane	Communication	Mail	4
		Téléphone	2
		Vidéo	1
		Net meeting	1
	Déplacement	<i>Allemagne</i>	6
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		8	

JC.J. Branche projet Marignane	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
		Net meeting	
	Réunions d'avancement	Physique	
	Déplacement	<i>Allemagne</i>	
Niveau de connaissance des membres de l'équipe			

R.R. Branche logiciel Marignane	Communication	Mail	ba 10
		Téléphone	60
		Vidéo	2 p
		Net meeting	no
	Réunions d'avancement	Physique	su
	Déplacement	<i>Allemagne</i> <i>Italie</i>	ré, de
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		N	

Annexe 9 : Informations complémentaires sur l'équipe *Aero 2*

Répartition de l'équipe



Synthèse des données sur le mode et la fréquence des échanges et des rencontres

I.V. Responsable équipe Marignane	Communication	Mail	be
		Téléphone	si
		Vidéo	1
		Net meeting	
	Réunions d'avancement	Audioconférence	he
	Déplacement	<i>Allemagne</i>	2
Niveau de connaissance visuelle des membres de l'équipe		10	

W. Chef de projet Marignane	Communication	Mail	80 20
		Téléphone	30
		Vidéo	no
	Réunions d'avancement	Audioconférence	he
	Déplacement	<i>Allemagne</i>	3
	Niveau de connaissance des membres de l'équipe		70

F.G. Marignane	Communication	Mail	50 % du te
		Téléphone	50 %
		Vidéo	
	Réunions d'avancement	Audioconférence	hebdomad
	Déplacement	<i>Allemagne</i>	1 à 2 fois p
	Niveau de connaissance des membres de l'équipe		N.R.

F.G. Marignane	Communication	Mail	
		Téléphone	
		Vidéo	
	Réunions d'avancement	Audioconférence	
	Déplacement	<i>Allemagne</i>	
Niveau de connaissance des membres de l'équipe			

C.F. Marignane	Communication	Mail	be 40
		Téléphone	no
		Vidéo	no
	Réunions d'avancement	Audioconférence	he
	Déplacement	<i>Allemagne</i> <i>Paris</i>	ré, jo be
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		70	

F.F. Marignane	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Direction informatique France Allemagne </div>	Mail	es
		Téléphone	pe
		Vidéo	no
	Réunions d'avancement	Audioconférence	he
	Déplacement	<i>Allemagne</i>	se
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		N	

F.J. Marignane	Communication	Mail	15
		Téléphone	10
		Vidéo	no
	Réunions d'avancement	Audioconférence	he
	Déplacement	<i>Allemagne</i>	pa
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		N	

B.D. Allemagne	Communication	Mail	1
		Téléphone	2
		Vidéo	
	Réunions d'avancement	Audioconférence	1
	Déplacement	<i>France</i>	2
Niveau de connaissance des membres de l'équipe		3	