QUEL TYPE DE CONTROLE POUR LES EQUIPES VIRTUELLES : UNE ETUDE EMPIRIQUE

Pascal Langevin, Isabelle Parot, Thierry Picq

▶ **To cite this version:**

Pascal Langevin, Isabelle Parot, Thierry Picq. QUEL TYPE DE CONTROLE POUR LES EQUIPES VIRTUELLES : UNE ETUDE EMPIRIQUE. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May 2002, France. pp.CD-Rom. halshs-00584490

HAL Id: halshs-00584490
https://shs.hal.science/halshs-00584490

Submitted on 8 Apr 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

QUEL TYPE DE CONTROLE POUR LES EQUIPES VIRTUELLES : UNE ETUDE EMPIRIQUE

Pascal, Langevin
Professeur, EDHEC, 58 rue du Port 59046 Lille Cedex, 03 20 15 45 00, pascal.langevin@edhec.edu
Isabelle, Parot
Assistante, E.M.LYON, BP 174 69132 Ecully Cedex, 04 78 33 78 00, parot@em-lyon.com
Thierry, Picq
Professeur, E.M.LYON, BP 174 69132 Ecully Cedex, 04 78 33 78 00, picq@em-lyon.com

Résumé
Cet article présente les résultats d'une recherche empirique sur les systèmes de contrôle des équipes virtuelles. L'entreprise étudiée ne met pas totalement en œuvre les conditions de succès préconisées par la littérature. Par ailleurs, elle combine contrôle des résultats, contrôle des comportements et contrôle clanique.
Mots clés : équipe virtuelle, contrôle, performance

Abstract
This paper presents the results of an empirical study of control systems used in virtual teams. The company studied did not totally implement the conditions for success suggested in the literature. In addition, results show that output control, behavior control, and clan control are used together.
Keywords: virtual teams, management control, performance

Depuis la fin des années 80, les modifications profondes de l'environnement ont favorisé l'apparition de nouvelles formes organisationnelles. Globalisation, mondialisation, mais aussi développement des technologies de l'information et de la communication, augmentent la taille des marchés, le nombre des clients, des fournisseurs et donc des concurrents. Les clients, bénéficiant de cette offre accrue et d'un meilleur niveau d'information, peuvent élever leur niveau d'exigence et contraignent les entreprises à devenir flexibles, réactives, innovantes… et à proposer leurs produits et leurs services à des conditions toujours améliorées de coûts, délais, qualité, fonctionnalités… Pour faire face à cet environnement, les organisations ont développé et mis en place de nombreuses réponses managériales et organisationnelles. Parmi celles-ci, cette recherche s'intéresse à l'organisation en équipes et, plus précisément, en équipes virtuelles.

Une littérature abondante présente ces équipes comme une solution tout à fait adaptée au nouvel environnement, voire même comme le mode organisationnel du futur (Drucker, 1988 ; Galbraith, 1993). Toutefois, cette même littérature indique également que la mise en place et le fonctionnement d'équipes et, plus encore, d'équipes virtuelles ne se fait pas sans difficultés et que des conditions de succès doivent être réunies. A l'analyse, ces conditions de succès correspondent à des composantes du système de contrôle.

L'objectif de cette recherche est, dans un premier temps, de vérifier l'existence de ces composantes de contrôle, à partir d'une étude de cas réalisée dans une entreprise ayant mis en place des équipes virtuelles. Dans un deuxième temps, cette recherche cherche à qualifier, à partir de la typologie d'Ouchi (1979) et de Merchant (1982, 1997), le mode de contrôle utilisé, certains auteurs avançant, en effet, que seul un contrôle des résultats est possible dans les équipes virtuelles du fait de l'éloignement de ses membres. Sur le premier point, les résultats indiquent que l'entreprise étudiée n'a pas développé de système de contrôle spécifique pour accompagner la mise en place des équipes virtuelles et que des écarts existent par rapport aux

conditions de succès préconisées par la littérature. Sur le second point, l'étude montre que l'entreprise combine les trois modes de contrôle des résultats, des comportements et claniques proposés par Ouchi.
L'article est organisé de la façon suivante. Dans une première partie, les définitions des équipes virtuelles et des systèmes de contrôle permettent de définir la problématique de la recherche. La deuxième partie décrit la mise en place des équipes virtuelles dans l'entreprise étudiée, ainsi que les avantages et difficultés rencontrées. Les systèmes de contrôle, développés dans cette entreprise, sont présentés dans la troisième partie. La quatrième partie conclut cet article par une discussion des résultats obtenus.

1 Définitions et problématique de la recherche

La recherche s'intéresse aux systèmes de contrôle des équipes virtuelles. La première section définit donc la notion d'équipe virtuelle, la seconde présente les problèmes de contrôle rencontrés et la troisième décrit le cadre théorique retenu pour étudier les systèmes de contrôle mis en place.

1.1 Les équipes virtuelles : définitions

Le terme "équipe virtuelle" combine la notion d'équipe et celle de virtualité, c'est-à-dire de travail à distance. Il convient donc de préciser ces deux éléments.
L'équipe est avant tout un groupe. L'analyse des groupes, de travail en particulier, a donné lieu à de nombreux développements depuis les études dites de Hawthorne, menées par Mayo et Roethlisberger dans les années 30 (voir Moldaschl et Weber (1998), pour les différentes phases d'étude des groupes). La littérature définit un groupe à partir de trois critères. Premièrement, un groupe est composé de plusieurs individus qui définissent les frontières du groupe, c'est-à-dire qu'il est possible de dire qui est membre ou non du groupe, quels que soient les critères d'appartenance ou de distinction. Deuxièmement, ces individus sont en interaction, c'est-à-dire qu'ils communiquent entre eux, quels que soient les canaux utilisés. Enfin, troisième critère, ces individus sont interdépendants, ce qui signifie que les membres du groupe dépendent les uns des autres pour l'atteinte d'objectifs partagés, quels que soient ces objectifs. A cette fin, les membres combinent des moyens matériels et immatériels et développent des rôles, compétences et/ou savoirs spécialisés et complémentaires au sein du groupe (Hackman, 1990 ; Petit et alii, 1999 ; Snow et alii, 1999).
La notion d'équipe intègre un critère supplémentaire : celui de tâche(s) à exécuter. Cette notion de tâche à exécuter constitue même la raison d'être de l'équipe : l'équipe est constituée avant tout pour mener à bien cette activité. Les membres sont solidairement responsables du résultat de cette activité (Duarte et Snyder, 1999 ; Hackman, 1990 ; Hayes, 1997 ; Katzenbach et Smith, 1993 ; Mohrman et alii, 1995 ; Snow et alii, 1999 ; Stewart et alii, 1999 ; Sundstrom, 1999). Enfin l'équipe est en relation avec un contexte organisationnel ou social (Hackman,1990).
L'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication permet aux relations de travail de se faire à distance. Ainsi l'équipe devient virtuelle, ou à distance, quand ses membres peuvent, par l'usage de ces nouvelles technologies de l'information et de la communication, s'affranchir des frontières spatiales, temporelles et organisationnelles (Duarte et Snyder, 1999 ; Lipnack et Stamps, 1997, 1999 ; Snow et alii, 1999). Les membres de

l'équipe virtuelle peuvent travailler ensemble en étant séparés géographiquement, voire localisés dans des pays différents, constituant ainsi une équipe virtuelle globale. Ayant à leur disposition des moyens de communication différée, telle que la messagerie électronique, ils peuvent également travailler à des moments différents, ce qui est d'ailleurs une situation normale lorsqu'ils se trouvent dans des fuseaux horaires différents. Enfin, ils peuvent appartenir à des organisations différentes, comme c'est généralement le cas dans les organisations virtuelles (Voss, 1996) .

1.2 Problèmes de contrôle des équipes virtuelles et conditions de succès

Selon la littérature (Drucker, 1988 ; Galbraith, 1993 ; Mohrman, 1999 ; Sundstrom, 1999), ces organisations en équipes présentent les caractéristiques de flexibilité, de réactivité, de créativité, d'efficacité dans la prise de décisions … qui les rendent particulièrement adaptées aux exigences de l'environnement actuel. Les équipes sont donc une source de contrôle car, par une meilleure allocation de la décision, elles permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de survie, de compétitivité, de rentabilité…

Toutefois, la littérature indique également que la mise en place de cette forme organisationnelle ne se fait pas sans difficulté : comment les organisations concernées peuvent-elles, en effet, s'assurer que leurs équipes et leurs membres mettent en œuvre des actions et décisions cohérentes avec les objectifs de l'organisation ?

Merchant (1997) distingue trois raisons qui peuvent expliquer ce problème de contrôle des individus. La première correspond à un manque de clarté sur ce qui est attendu des salariés (*lack of direction*). Etant peu ou mal informés sur les objectifs à atteindre et/ou sur la tâche à accomplir, les individus ont peu de chance d'adopter les décisions et comportements espérés. La deuxième raison correspond à des problèmes de motivation (*motivational problems*) qui se produisent du fait de la divergence d'intérêt entre les individus et l'organisation. Enfin, la troisième raison touche à des problèmes de capacités limitées des individus (*personal limitations*) : les individus n'ont pas les connaissances, les compétences, l'expérience… pour effectuer la tâche correctement.

Dans ce cadre théorique, différents problèmes de contrôle, propres aux équipes virtuelles, peuvent être identifiés. Ainsi, le fort degré d'autonomie accordé aux équipes peut être une source d'ambiguïté des objectifs et/ou de leur processus de fonctionnement. De même, cette autonomie peut renforcer les problèmes de divergence d'intérêt, donc de motivation au sens de Merchant, à la fois au niveau de l'équipe, celle-ci pouvant constituer un groupe homogène en conflit d'intérêt avec sa hiérarchie, et au niveau des membres de l'équipe, les problèmes de passager clandestin se posant avec davantage d'acuité au sein d'un groupe dont les membres sont éloignés. Enfin, les capacités limitées peuvent elles-mêmes être spécifiques aux équipes virtuelles : capacités à travailler en équipe, capacités à travailler à distance, connaissance des technologies de l'information et de la communication…

Pour pallier les difficultés rencontrées et, de façon générale, pour maintenir l'organisation, les équipes et leurs membres sous contrôle, les entreprises doivent réunir et maintenir diverses conditions de réussite.

Un grand nombre d'articles et d'ouvrages académiques ou professionnels sur le management des équipes et des organisations en équipes exposent ces conditions de réussite (voir Langevin et Picq, 2001, pour une revue). Brièvement, ces conditions de succès sont les suivantes. Les équipes performantes disposent d'objectifs clairs et partagés, complétés par un système d'évaluation et de feedback leur permettant de suivre leur propre performance. Une

rémunération collective, basée sur les compétences, et non sur le poste, est mise en œuvre. Les équipes disposent de ressources adaptées, en termes d'équipement et de système d'information et de communication, mais également en termes de support en provenance de l'organisation. Des systèmes de sélection et de formation des membres de l'équipe sont mis en place pour développer les compétences et la confiance. Enfin, toutes ces conditions doivent être réunies en cohérence entre elles et avec l'environnement.

Si on définit le contrôle comme processus par lequel les managers incitent (influencent) les autres membres de l'organisation à mettre en œuvre les objectifs stratégiques de l'organisation (Anthony et Govindarajan, 1998), ces conditions de succès constituent un système de contrôle. Ici, c'est l'organisation qui conçoit, met en place et utilise les systèmes de contrôle jugés adéquats. C'est l'approche retenue dans ce papier : le contrôle est constitué de l'ensemble des éléments que l'organisation met en place ou sur lesquels elle agit pour assurer le succès et obtenir la performance escomptée.

Mais de quel type de contrôle s'agit-il ? Pour répondre, un cadre théorique doit être retenu.

1.3 Le cadre théorique retenu pour analyser les systèmes de contrôle des équipes virtuelles

Différentes classifications des mécanismes de contrôle sont proposées dans la littérature. La classification retenue dans cette recherche est celle utilisée, avec des termes différents, par Ouchi (1979) et par Merchant (1982, 1997). Cette typologie étant bien connue, seules les principales lignes seront rappelées ici. Ouchi (1979) considère que le système de contrôle est, avant tout, un processus de mesure, d'évaluation et de rétribution de la performance. Selon Ouchi, deux éléments peuvent donner lieu à une mesure : le comportement et les *outputs* qui résultent de ce comportement. En découlent deux modes de contrôle : le contrôle des comportements (*behavior control*) et le contrôle des résultats (*output control*), étant entendu que, dans les deux cas, l'objectif est d'obtenir les comportements souhaités, dans le premier cas en surveillant et/ou en contraignant directement ces comportements, dans le second cas en récompensant les résultats de façon sélective. Pour Merchant (1982, 1997), le contrôle des comportements, appelé contrôle des actions, assure que les salariés exécutent les actions jugées souhaitables et n'exécutent pas les actions indésirables. Règles et procédures, définition et séparation des responsabilités, supervision directe, autorisations d'engagement de dépenses constituent des exemples de ce mode de contrôle. Le contrôle des résultats consiste à récompenser ou sanctionner les individus en fonction des résultats qu'ils obtiennent.

Pour Ouchi, l'utilisation d'un contrôle des comportements nécessite une connaissance ou au moins un accord sur le processus de transformation des *inputs* en *outputs*, c'est-à-dire sur les relations de causes à effets qui permettent, à partir de règles de comportement données, d'obtenir les résultats souhaités. Dans le cas du contrôle des résultats, la connaissance du processus n'est pas nécessaire, mais il faut, en revanche, disposer d'une mesure fiable et valide des résultats attendus.

Dès lors que ni le processus de transformation ni les résultats ne sont identifiables ou mesurables de façon satisfaisante, l'entreprise doit recourir à un troisième mode de contrôle. Contrôle clanique ou par rituels chez Ouchi, contrôle du personnel chez Merchant, il consiste à avoir des salariés dont le profil et les compétences correspondent aux besoins (par sélection ou par formation), ou à induire des comportements d'auto-contrôle, par l'individu lui-même ou par ses pairs. Ce mode de contrôle assure, par socialisation, l'alignement de l'intérêt des salariés avec celui de l'organisation, induisant un fort degré d'implication et rendant donc

inutile toute autre forme de contrôle reposant sur la surveillance et/ou la mesure *a posteriori* de comportements ou de résultats.
En combinant les deux éléments du système de contrôle et en présentant les modes de contrôle en fonction des conditions préalables, on obtient la matrice bien connue représentée figure 1.

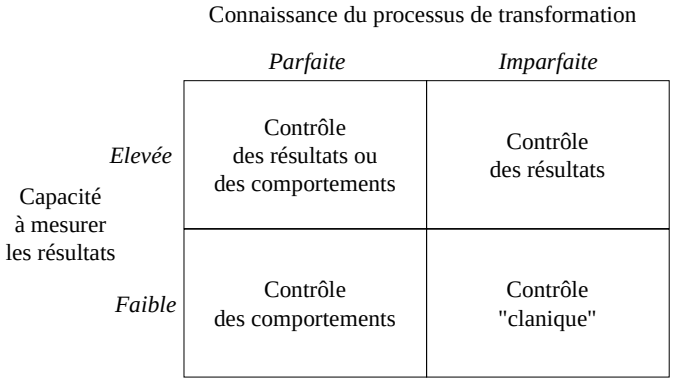

Fig 1 : types de contrôle et conditions préalables (Ouchi, 1979)

Cette typologie a été retenue car elle paraît pertinente pour l'analyse des systèmes de contrôle applicables aux équipes virtuelles. Ainsi, le contrôle des comportements semble inadapté aux équipes virtuelles, pour au moins deux raisons. D'une part, la distance rend impossible la supervision directe : le supérieur hiérarchique ne peut pas vérifier que les membres de l'équipe suivent les règles et agissent en permanence dans l'intérêt de l'organisation. D'autre part, l'établissement de règles est lui-même difficile, dans la mesure où le travail à distance est encore récent et n'a pas donné lieu à l'établissement de règles de fonctionnement standardisées. De plus, on attend de ces équipes qu'elles fassent preuve de créativité et d'originalité et non pas qu'elles suivent des procédures préétablies. On remarquera d'ailleurs que les conditions de succès, évoquée par la littérature, ne contiennent pas d'éléments qui correspondent à un contrôle des comportements.
En revanche, le contrôle des résultats semble mieux adapté. Il correspond d'ailleurs à la plupart des composantes de contrôle identifiées dans la littérature : objectifs clairs, évaluation de la performance, rémunération.
Enfin, le contrôle clanique semble également approprié, compte tenu de l'importance accordée par la littérature à la sélection et à la formation des membres de l'équipe et qui est reprise dans les conditions de réussite.

Finalement, l'objectif de cette recherche est de vérifier empiriquement si les composantes du système de contrôle utilisé pour les équipes virtuelles correspondent aux conditions de succès énoncées par la littérature et, ce faisant, de répondre à la question de recherche suivante : quel type de contrôle les organisations mettent-elles en place pour s'assurer que leurs équipes virtuelles et leurs membres mettent en œuvre des actions et décisions cohérentes avec les objectifs de l'organisation ?

2 Mise en place des équipes virtuelles chez X, les avantages et difficultés rencontrées

Afin d'apporter un début de réponse à la question de la recherche, une étude empirique a été réalisée auprès d'une entreprise identifiée comme ayant mis en place des équipes virtuelles.[1]
L'entreprise étudiée (appelée X dans la suite de cet article) est une entreprise multinationale dans le secteur des hautes technologies. Employant près de 90 000 personnes à travers le monde, elle est l'une des premières entreprises de son secteur.
Elle se caractérise par son innovation, tant sur le plan technologique, offrant des produits et des services de pointe, que sur le plan managérial. Sur ce dernier point, X a toujours fait preuve, depuis sa création, de techniques de gestion d'avant-garde, ce qui la rend souvent étudiée et citée dans la littérature. Trois aspects sont particulièrement importants pour notre recherche. Tout d'abord, depuis son origine, X a mis en place et entretenu une culture d'entreprise visant à associer, impliquer et motiver son personnel. Politique salariale de haut niveau, sens de la coopération et du travail d'équipe, sécurité de l'emploi, opportunités de carrière, bonnes conditions de travail… sont des exemples de cette politique managériale.
Ensuite, X a été l'une des premières entreprises à introduire le télétravail, en 1994. Ainsi, ses salariés peuvent travailler sur des sites différents, voire chez eux.
Enfin, X applique les principes de management par objectif. Afin d'encourager l'initiative et la créativité, chaque salarié dispose d'une grande autonomie d'organisation pour atteindre les objectifs individuels définis d'un commun accord avec l'entreprise. La performance de chacun est, de ce fait, évaluée à partir du degré de réalisation de ses objectifs.

2.1 Origine des équipes virtuelles chez X

X a suivi plusieurs stratégies organisationnelles : après avoir longtemps été caractérisée par une forte décentralisation avec création d'équipes locales autonomes, X souhaite re-centraliser la prise de décisions stratégiques au niveau de la maison-mère, accompagné par la création d'un réseau et d'équipes virtuelles :

> *"A l'époque où je suis entré chez X, les entités étaient vraiment locales et le pilotage se faisait par région. Tout le monde fonctionnait beaucoup en local. […] Maintenant il y a des équipes de projet ou opérationnelles qui sont en 'remote' et je pense que ça va devenir de plus en plus fréquent parce qu'effectivement, on est dans un contexte de globalisation, on intervient sur des secteurs de plus en plus vastes. […] C'est vrai qu'il y a quelques années, X s'était transformée en une somme de petites PME avec un cloisonnement entre les business ou les équipes. Et là on revient à un juste milieu." (Monsieur B)*

[1] Il s'agit d'une étude basée sur neuf entretiens semi-directifs auprès de personnes appartenant à différents services et occupant différents niveaux hiérarchiques. Les entretiens se sont déroulés de mai à juillet 2001. Leur durée a été en moyenne d'une heure, avec un minimum de 30 minutes et un maximum de 1h45. Ils ont tous été menés par l'un des auteurs de cet article, en face à face, à l'exception d'un seul qui a été réalisé par téléphone. Afin de mieux connaître l'entreprise étudiée et ses outils managériaux, ces données primaires ont été complétées par l'analyse d'informations secondaires issues d'articles et de cas rédigés sur l'entreprise en question, de son site Internet et, de façon importante, d'une recherche sur la mise en place des équipes virtuelles dans cette entreprise, réalisée préalablement par un de ses salariés dans le cadre d'un mémoire de MBA. Afin de respecter l'anonymat de l'entreprise, nous ne pouvons malheureusement pas citer ce travail en référence.

La principale raison d'apparition des équipes virtuelles chez X est donc d'ordre économique associé à un souci de gestion et de rationalisation du management des ressources humaines. En effet, X ne souhaite pas déplacer tous les membres d'une même équipe pour les rassembler sur un lieu unique :

> *"On ne va pas déménager ces gens-là, mais on veut qu'ils répondent à des projets européens." (Monsieur C)*

La mise en place d'équipes virtuelles chez X ne correspond donc pas à un choix délibéré de recours à ce mode de fonctionnement. Il s'agit plutôt de la conséquence d'un besoin de réorganisation, commandé par l'évolution de l'environnement. Ce point est important car, contrairement à la littérature analysée, les équipes virtuelles n'apparaissent pas comme une source en soi d'amélioration de la performance. Néanmoins, les avantages énoncés par la littérature se retrouvent dans les propos recueillis lors des entretiens.

2.2 Avantages des équipes virtuelles

La littérature énonce comme principaux avantages d'une organisation par équipes que les membres aux compétences variées et de haut niveau qu'elles emploient favorisent l'innovation et le développement de nouveaux produits et services. L'autonomie dont ces équipes disposent, leur proximité avec le terrain, la réduction des lignes hiérarchiques accélèrent la prise de décisions et génèrent une plus grande flexibilité et adaptabilité à la demande. Par ailleurs, les coûts du contrôle hiérarchique et bureaucratique sont réduits. Le caractère plus enrichissant du travail, les possibilités offertes de gestion du temps et d'organisation personnelle augmentent la satisfaction et la motivation des individus. Enfin, l'entreprise peut accéder à un marché global du travail, conserver des salariés compétents mais géographiquement distants, recourir à des experts externes au moindre coût.
La plupart de ces avantages se retrouvent chez X. Des améliorations au niveau des coûts, des délais et de l'efficacité sont mentionnées :

> *"[les avantages des équipes virtuelles] c'est clairement le coût. […] On gagne du temps parce qu'on est beaucoup plus efficace en mettant les personnes de tous les pays et des experts pour partager de l'information. […] Ce n'est pas convivial mais c'est très efficace. On arrive à avancer très très vite." (Monsieur D)*

De même, on retrouve les avantages en termes de compétences et de proximité du terrain :

> *"[…]souvent les personnes dans l'équipe sont exactement celles qu'il nous faut (le bon profil, les connaissances..)" (Madame H)*

> *"Avoir des personnes en 'remote' ça permet de mieux appréhender la dimension client, d'enrichir l'information." (Madame G)*

Enfin, les avantages liés au recrutement et à la gestion "géographique" des membres sont largement présents :

> *"[…] ça permet un recrutement beaucoup plus varié partout en Europe. C'est plus riche, plus varié." (Madame G)*

> *"[…] on peut offrir aux gens des évolutions de carrière sans se déplacer forcément. Vers 35-40 ans, les gens ont une vie de famille et ne peuvent pas forcément tout changer. N'importe qui peut postuler et faire le job de chez soi. C'est important pour*

les personnes. Ça permet de respecter leur vie familiale, et pour nous, on a des gens contents de travailler. Ça apporte aux personnes et à l'entreprise." (Madame G)

A l'analyse des réponses, on s'aperçoit que les avantages énoncés dans la littérature sont bien mentionnés. Toutefois, ces résultats sont à nuancer : d'une part, la virtualité des équipes chez X est une conséquence de la dispersion des individus et non une volonté délibérée. D'autre part, certaines difficultés apparaissent. Par exemple, si le gain de temps est énoncé comme avantage, il y a aussi des pertes de temps en amont :

"C'est pratique mais ça consomme pas mal de temps." (Monsieur D)

"[…] ça consomme plus de temps et plus d'énergie. Pour les réunions, il faut en faire plus souvent, il faut plus les préparer." (Madame H)

De la même façon, les réductions de coûts ne sont pas toujours aussi claires :

"[…] ça coûte de l'argent, même sans les déplacements car on s'appelle plus souvent." (Madame G)

A cela s'ajoutent d'autres difficultés attachées, selon la littérature, à l'organisation en équipes virtuelles.

2.3 Difficultés rencontrées avec les équipes virtuelles

La littérature présentant les difficultés générées par l'organisation en équipes et, plus particulièrement, l'utilisation d'équipes virtuelles est abondante. Elle peut être classée à trois niveaux, en fonction de l'objet d'analyse : les difficultés rencontrées par l'organisation dans son ensemble lors de la mise en place d'équipes ; les difficultés rencontrées au sein de l'équipe qui concernent essentiellement son fonctionnement et qui est susceptible de nuire à la performance de l'équipe ; enfin, au niveau des individus qui font face à des problèmes particuliers du fait de leur intégration dans une équipe virtuelle (voir Langevin et Picq, 2001, pour une revue).

Sur le premier point, les entretiens ont donné peu de résultats. Ceci peut être expliqué par la position des personnes interrogées : en tant que managers et/ou membres d'équipes, elles ont avant tout centré leur discours et leurs commentaires sur leur vécu au sein des équipes. L'interview de personnes situées à un niveau hiérarchique plus élevé et disposant d'une vue plus globale de l'organisation aurait sans doute apporté davantage d'éclairage sur cet aspect. Il s'agit là d'une voie à explorer dans des recherches futures.

Malgré tout, on peut noter quelques commentaires sur les coûts et le temps consommé. En revanche, rien n'est dit ou presque sur d'éventuelles difficultés de coordination inhérentes au passage à l'organisation en équipes virtuelles. Seul point à signaler qui peut être rattaché à cet aspect : l'existence d'une sorte de compétition entre équipes pour recruter des individus.

Les entretiens ont, en contrepartie, été beaucoup plus riches concernant les difficultés de fonctionnement internes à l'équipe virtuelle.

L'une des premières difficultés évoquées est celle de la cohésion de l'équipe. Les distances rendent difficile le développement d'un esprit d'équipe :

"[…] ce qui est le plus problématique c'est créer cet esprit d'équipe. Le premier impératif, […] c'est l'ambiance de l'équipe, interférer les uns avec les autres, et s'auto-alimenter en solutions ou réflexions par une relation interpersonnelle qui est assez forte. Donc, ça c'est plus difficile à gérer à distance." (Monsieur B)

Cette difficulté est liée, en particulier, à la disparition des opportunités de communication non verbale qui rend difficile la mise en place d'un fonctionnement propre à l'équipe :

"[…] toute la communication informelle n'existe plus." (Monsieur A)

"Dans les difficultés qu'on voit, c'est assez standard. La difficulté de créer un sentiment d'équipe, comment avoir des rituels qui marchent et qui font que les gens puissent s'exprimer, être sûr qu'on comprend ce qui va et ce qui ne va pas." (Monsieur C)

La distance géographique s'accompagne généralement de différences linguistiques et culturelles qui accentuent les problèmes de communication :

"Il y a une difficulté claire […] c'est la différence culturelle. […] C'est clair que c'est un handicap surtout pour des gens qui n'ont pas été habitués à travailler avec d'autres cultures. Et ce n'est pas faux de dire qu'il y a des différences culturelles, surtout dans la gestion de projet. Il y a des caractéristiques propres aux Allemands, aux Anglais, aux Français et aux Américains." (Monsieur A)

"[…] il y a souvent des histoires culturelles. La façon dont on communique, le ton de la voix est important. Un Américain ou un Italien ne prendra pas de la même façon le fait d'élever la voix. Le langage aussi est problématique. La personne qui parle peut ne pas exprimer exactement ce qu'elle veut si elle a des difficultés en anglais, et la personne en face peut aussi comprendre des choses différentes." (Madame I)

C'est donc bien au niveau de la communication et, par voie de conséquence, à celui du fonctionnement en tant que groupe d'individus ayant à effectuer une tâche commune que les problèmes se posent avec le plus d'acuité selon les commentaires recueillis auprès des personnes interrogées.

On peut se demander dans quelle mesure l'importance que semblent accorder les personnes interrogées à l'absence de relations informelles n'est pas liée à la culture et au mode de fonctionnement historique propre à X. Le passage en équipes virtuelles rend plus difficile l'application de ces principes culturels auxquels les salariés de X sont attachés. Ces derniers pourraient donc être particulièrement sensibles à leur remise en cause.

Enfin, sur le plan individuel, les difficultés qui ressortent des entretiens concernent essentiellement l'inconfort lié au sentiment d'isolement :

"Il y a des moments où c'est frustrant, où on se sent seul. […] On est seul sur cette tâche. Avec les personnes qui sont ici, on ne fait pas le même boulot, et pendant les pauses ou les repas, on ne peut pas parler de ce qu'on fait, ou demander des idées sur une question pointue car ils ne travaillent pas sur la même chose." (Monsieur D)

Cet inconfort peut se traduire par du stress qui peut aller jusqu'à des départs :

"J'ai perdu une personne dans mon équipe récemment qui a décidé de changer de job. […] sa réponse a été de dire que s'il s'en allait c'est parce qu'il avait été très déstabilisé par le fait qu'une personne de son équipe était partie, une autre avait demandé à être muté à [site 1] et le dernier travaillait une partie de son temps soit chez lui, soit en déplacement. Et il s'est senti isolé. […]. Il a eu du mal à trouver un sentiment de groupe." (Monsieur C)

Le risque de se voir oublié dans la carrière n'est pas évoqué par les personnes interrogées. En fait, il semblerait plutôt que, indirectement, l'appartenance à une équipe virtuelle soit la source d'une évaluation de performance plus complaisante, comme l'explique Madame I, responsable de la gestion du personnel pour la France :

"Il faut plus de courage pour annoncer une mauvaise évaluation à quelqu'un qui n'est pas en face. On ne sait pas comment va réagir la personne si elle est d'une autre culture. C'est ce qui fait dire, à l'intérieur de X, que pour être bien 'ranké' il faut travailler en 'remote'. Car les managers ne veulent pas avoir de problème et donnent de meilleurs 'rankings' aux personnes en 'remote'." (Madame I)

Les entretiens de membres et de managers d'équipes virtuelles chez X confirment donc l'existence de difficultés relevées par la littérature. Cette littérature suggère, en réponse, de développer des systèmes de contrôle adaptés. Voyons maintenant ce qu'il en est chez X

3 Conditions de succès et systèmes de contrôle chez X

3.1 L'absence d'objectifs partagés

L'une des premières conditions évoquées dans la littérature concerne la mise en place d'objectifs clairs et partagés. Sur l'existence d'objectifs, les réponses apportées par les interviews convergent :

"Normalement, chacun des employés de X a des objectifs clairs qui doivent être atteints dans la période suivante." (Monsieur B)

"Chaque personne a une lettre de mission avec quatre à cinq grands objectifs, des 'deadlines', des délais et des moyens". (Monsieur F)

En revanche, le caractère partagé des objectifs est moins prononcé. Les objectifs restent individuels plutôt que d'équipe, même si des efforts semblent être faits pour mettre en place des objectifs partagés :

"[…] on a des systèmes pour essayer de communiquer les objectifs pour l'année, de définir une vision, des systèmes de repères qui permettent aux gens d'avoir une trame à long terme et des objectifs d'équipe en même temps que des objectifs individuels." (Monsieur B)

Mais la réalité n'est pas aussi satisfaisante :

"[…] dans l'idéal, dans une équipe bien structurée, stabilisée et bien homogène, l'ensemble des objectifs du manager se déclinent en différentes branches pour s'harmoniser avec les objectifs du reste de l'équipe. Aujourd'hui, […] on n'a pas encore trouvé les repères, et on n'a pas encore homogénéisé les objectifs de chacun et bien compris comment tout regrouper dans un objectif d'équipe. Aujourd'hui, c'est plus une somme d'objectifs individuels qu'un résultat d'ensemble." (Monsieur B)

Le système ne prévoit donc pas explicitement d'objectif partagé, peut-être victime d'une trop longue tradition de management par objectifs individuels et il revient aux managers d'équipes de trouver des solutions et de réaliser eux-mêmes le partage des objectifs.

3.2 Evaluation des performances et feedback individuels

La littérature prévoit que l'existence d'objectifs clairs et partagés s'accompagne d'un système d'évaluation et de feedback permettant de fournir aux équipes l'information dont elles ont besoin pour suivre leur performance, pour résoudre les problèmes et pour assurer une amélioration constante.

L'entreprise X utilise un système d'évaluation et de feedback composé de deux parties. La première composante est une évaluation par rapport aux objectifs individuels. Elle correspond, dans l'esprit, à un processus de feedback dont le rôle est de faire le point avec l'individu concerné sur ce qui va et ce qui ne va pas. La deuxième composante est un système d'évaluation relative qui a un impact direct sur la rémunération. Ce processus de '*ranking*' établit un classement des personnes en fonction de leurs performances, de leur comportement…

> *"Chez nous, l'évaluation de la performance est standard. On a deux choses : une évaluation qui se fait par rapport aux objectifs de la personne. La finalité de l'exercice c'est vraiment de donner du feedback sur ce qui marche et sur ce qu'il faut développer. C'est dans un processus de profil de carrière. Et puis on a un process qui est plus formel qui est une évaluation financière. L'évaluation financière de la performance est relative par rapport à une population similaire. Là, on identifie des échantillons de groupes de personnes et on fait un 'ranking', un classement, par rapport à des populations pour lesquelles on a des niveaux d'attente communs pour voir quelle a été leur contribution pendant l'année par rapport à un groupe." (Monsieur C)*

> *"L'évaluation est toujours individuelle mais elle est faite en fonction de critères communs à l'organisation. Il y a une évaluation qui est fixée par rapport à des objectifs sur l'année. Une autre, qui a un impact sur le salaire, est un 'ranking'. C'est une liste de personnes, du meilleur au moins bon." (Madame I)*

> *"Pour le 'ranking', plusieurs superviseurs se rencontrent et [le département Ressources Humaines] intervient pour faciliter les discussions et s'assurer que ça se passe normalement. […]. Le 'remote' n'intervient pas dans le 'ranking', mais dans l'évaluation individuelle par rapport aux objectifs. Mais c'est à la discrétion du superviseur de faire apparaître cette dimension de 'remote'." (Madame I)*

Dans la mesure où les objectifs sont individuels et non collectifs, il semble naturel que le feedback soit lui-même individuel. Mais dans ce cas, l'équipe ne peut pas bénéficier des aspects de résolution de problème et encore moins d'apprentissage collectif et d'amélioration continue.

> *"Il n'y a pas d'évaluation de l'équipe ou, indirectement, c'est celle que mon manager fait de moi et de mon équipe. Il regarde ce qui a été fait mais il s'en fiche de savoir où les gens sont situés, du moment que les objectifs sont atteints." (Madame H)*

Par ailleurs, la notion de feedback implique généralement celle de régularité et de fréquence. Or, le système décrit dans les entretiens comme étant formellement utilisé chez X est annuel. En fait, rien ne permet d'avancer qu'il n'existe pas d'autres processus de feedback plus réguliers et plus cohérents par rapport à la définition habituelle. Les entretiens n'ont pas permis de développer cet aspect.

Enfin, si l'atteinte des objectifs est le principe général, il est intéressant de noter les critères retenus pour mesurer les résultats :

> *"[…] pour tous, l'évaluation se fait par rapport aux objectifs, par rapport à ce que [le manager] voit et par rapport au feedback des clients (internes), qui sont en fait toutes les personnes avec qui [les membres de l'équipe] travaillent en direct." (Monsieur F)*

"Les objectifs sont fixés de manière précise en terme de niveau d'attente. La mesure est assez précise : c'est par rapport à la satisfaction des clients, au respect des délais, à la qualité…" (Madame H)

Ainsi, l'évaluation est essentiellement basée sur l'atteinte des objectifs individuels et ne prend place qu'en fin de période, constituant bien ainsi un système de contrôle par les résultats. Ce constat semble donc confirmer ce qui est énoncé dans la littérature. Toutefois, l'analyse des réponses conduit aussi à penser que ce mode de contrôle par les résultats est complété par le recours à d'autres approches. En effet, d'autres composantes sont considérées dans l'évaluation des membres d'équipe. En particulier, le comportement au sein de l'équipe, le travail fourni, les compétences sont autant de critères mentionnés à maintes reprises lors des entretiens :

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

"[…] on les évalue aussi sur leur esprit d'équipe, sur leur relationnel, sur leur capacité de communication, de synthèse, de leadership." (Madame G)

"On regarde aussi comment la personne s'est comportée en termes d'esprit d'équipe, c'est très important surtout en 'remote'." (Madame H)

La façon d'atteindre les objectifs compte tout autant, sinon plus, que l'atteinte elle-même :

"Dans l'atteinte des objectifs, ce que je vais regarder c'est la façon dont la personne a travaillé durant l'année, la réussite des projets dont elle a eu la charge, le niveau de coaching nécessaire pour s'assurer de la réussite. […] Est-ce qu'elle a montré du leadership indépendamment des objectifs que je lui ai donnés ? Car les objectifs peuvent être très concrets à un moment donné, mais ce sont de hauts potentiels donc il y a ce que j'attends, qui est écrit, et puis le reste." (Monsieur C)

La supervision directe est rendue difficile, non seulement du fait de la distance, mais aussi parce que les individus participent à plusieurs équipes et dépendent, de ce fait, de plusieurs managers. Aucun manager ne peut donc, en toute équité, assurer l'évaluation de la totalité du travail d'un individu, comme on peut le noter au travers des entretiens :

"Une fois, je n'ai pas été d'accord avec mon évaluation, car j'estimais que mon manager ne m'avait pas suivie de l'année. Donc je n'ai pas accepté son évaluation. Quand je lui ai prouvé qu'il n'avait pas vu 80% de ce que j'avais fait, il a été d'accord pour dire qu'il ne pouvait pas m'évaluer." (Madame G)

"Je dépends de cinq personnes, mon 'vrai' chef est à [site 1], mais je suis aussi évalué par deux personnes aux US, par deux gros clients et par une personne à [site 2]. Toutes ces personnes consolident ensuite leur évaluation. Chez X, tout le monde évalue tout le monde." (Monsieur F)

La supervision se fait donc par personnes interposées et en recourant à plusieurs niveaux d'évaluateurs :

"Comme je n'ai aucune relation de travail avec Bertrand, et qu'il a peu de contrôle et de visibilité sur ce que je fais, il demande l'avis aux personnes qui travaillent directement avec moi. Puis il consolide avec son évaluation." (Monsieur D)

Certains managers essaient toutefois de suivre les membres de leurs équipes le plus près possible :

> *"Quand ils font une présentation importante, j'y vais. Quand ils envoient leurs analyses, je suis toujours en copie, donc je vois leur travail." (Madame G)*

Les critères utilisés pour évaluer les performances se basent également sur les qualités requises, parmi lesquelles on peut noter :

> *"Les autres critères sont la flexibilité, la capacité à gérer la frustration. C'est un critère de solidité intérieure pour mesure les capacités de développement de la personne. Il y a aussi des critères de proximité du client, la connaissance qu'a la personne du business, son sens du service au client. Puis il y a aussi l'aspect d'autonomie et d'organisation, surtout en 'remote'. Un autre critère est celui de l'initiative, de la capacité d'influence de l'impact sur les autres." (Madame H)*

Monsieur E, pour sa part, utilise cinq axes pour l'évaluation des membres de son équipe :

- la capacité à étendre sa zone d'influence, de responsabilité, de leadership et à progresser ;
- les résultats et la contribution à la réalisation des objectifs ;
- l'expertise technique et la connaissance du "business" ;
- le développement des autres, le travail d'équipe et la communication ;
- la créativité et les capacités d'innovation.

Clairement, tous ces critères ne correspondent pas à une évaluation basée sur l'atteinte d'objectifs, à un contrôle par les résultats. Ils correspondent, à la place, à une évaluation basée sur le comportement des individus et sur leur capacité à travailler, et à bien travailler, en équipe. On a affaire ici à un contrôle des comportements. Ce dernier est toutefois rendu difficile par les distances, comme le signale la littérature, mais d'autres moyens sont donc utilisés pour pallier cette difficulté. L'un des moyens noté plus haut est celui de la supervision indirecte et partagée. Un autre est le suivi "ponctuel" dans lequel le manager fait l'effort de trouver les occasions permettant d'assurer une supervision aussi directe que possible, au moins sur certains aspects.

3.3 L'absence d'une rémunération collective

Les entretiens ont généré peu de commentaires sur cet aspect. Le système de rémunération est attaché au processus de *'ranking'*. Les augmentations de salaires sont en effet dépendantes du classement relatif des individus. Par ailleurs, l'entreprise X utilise également un système de stock-options. Globalement, cette rémunération est donc basée sur la performance individuelle. D'après les informations recueillies, il n'y a pas de rémunération collective, basée sur la performance de l'équipe, ni de rémunération des compétences, contrairement à ce que préconise la littérature.

3.4 Le nouveau rôle du département Ressources humaines

Les entretiens ne disent rien sur les ressources technologiques d'information et de communication à la disposition des équipes virtuelles. Compte tenu de l'activité de X, il est pertinent de penser que l'équipement est à la pointe, ce qui est confirmé par les informations secondaires utilisées dans cette recherche.

En revanche, un élément qui revient dans les entretiens est le changement de rôle du service de ressources humaines. De plus en plus d'aspects sont directement dévolus aux managers :

"De plus en plus, le manager se substitue aux fonctions RH aujourd'hui chez X. Que ce soit pour le recrutement, le contact des intérimaires, des choses comme ça. […]
De plus en plus chez X, le système des ressources humaines est une fonction plate-forme qui va délivrer des outils, des formations européennes. Le rôle des RH, que sont le développement des gens, le recrutement des gens, tout le côté "humain" des RH, c'est de plus en plus les managers qui sont responsables de ça aujourd'hui." (Monsieur A)

"Avant il y avait beaucoup plus de support des RH, mais maintenant c'est le service minimum. Je pense que pour la plupart des éléments il suffit d'avoir une formation pour s'en tirer. Mais ça pose un vrai problème pour le recrutement. […] Comme on n'a pas de support des RH, on s'entraide entre managers." (Madame G)

Ces commentaires sont confirmés par l'entretien de Madame I, responsable de la gestion du personnel qui regrette cette évolution :

"C'est le rôle des superviseurs de gérer les aspect RH au niveau de leurs équipes. Moi, je ne fournis qu'un support pour le management. On participe à des 'staffs' quand ils ont besoin de conseils. […] En général, les équipes en 'remote' se mettent en place, et ils nous appellent après quand ils ont des problèmes."[…]
C'est une problématique RH qui est commune à tous les groupes internationaux. C'est lié à des contraintes économiques et on ne prend pas en compte le côté personnel. On se dit que les individus suivront, or ce n'est pas toujours vrai. […]
Il n'y a pas de réflexion faite sur le 'remote management', car c'est important mais ce n'est pas prioritaire. Le 'remote management' concerne seulement une frange de personnes, en général ce sont des personnes d'un certain niveau, qui n'ont pas besoin d'aide. Alors on travaillera dessus quand ça sera prioritaire." (Madame I)

3.5 Compétences et confiance basées sur des processus de sélection et de formation

Parmi les facteurs de succès mentionnés dans la littérature, figurent en bonne place les compétences et la confiance.
Des compétences particulières doivent être détenues tant par les membres que par les managers. Les membres d'équipes virtuelles doivent être capables de travailler de façon autonome tout en sachant être interdépendants et doivent savoir gérer leur environnement et les différents managers et hiérarchies auxquels ils sont confrontés. Les entretiens ne mentionnent pas directement ces savoir-faire, mais plusieurs managers insistent sur l'expérience nécessaire pour être en mesure de travailler en équipe virtuelle :

" Moi en 'remote' j'ai toujours eu des gens expérimentés. Je ne le ferais pas avec un junior […]. Les juniors ont besoin du soutien de leur manager et de leur équipe." (Madame G)

"Ce n'est pas facile de travailler en 'remote', il faut plutôt des seniors, des gens qui connaissent déjà bien leur métier et qui ont moins besoin d'aide." (Madame I)

"Même si j'ai des équipes jeunes, il faut avoir au minimum entre 4 à 5 ans d'expérience professionnelle. […] il faut quand même des gens qui ont une certaine maturité." (Monsieur C)

Les managers d'équipe virtuelle, quant à eux, ont besoin de compétences de communication, d'organisation, d'écoute, pour garder soudés des membres éloignés :

"Pour moi, ce qui est le plus problématique, c'est créer cet esprit d'équipe." (Monsieur B)

"Il faut être capable de distinguer la personne qui a besoin d'être appelée tous les deux jours, celle qui n'appelle jamais et qu'il faut relancer. […] Il faut savoir comment résoudre un conflit à distance et pour cela il faut connaître les personnes." (Madame H)

"Un critère fondamental […] pour le manager, c'est la rigueur. Il faut faire ce qu'on dit et dire ce que l'on va faire. C'est la base de la confiance, le respect des engagements, la transparence…" (Madame I)

La confiance constitue, en effet, un autre critère important de succès des équipes virtuelles. Le terme n'est pas utilisé par les interviewés mais, à plusieurs reprises, le climat, l'esprit sont mentionnés, qui peuvent être rattachés à cette notion :

"[…] sentiment d'adhérence et sentiment d'appartenance. […] L'environnement crée une partie de la motivation." (Monsieur C)

Selon la littérature, ces compétences et ce climat de confiance peuvent être réunis par la mise en place de processus appropriés de sélection et de formation.
L'entreprise X, d'après les entretiens, n'a pas de processus ni de critère particulier de sélection des membres des équipes virtuelles :

"Le choix des personnes est en fait un choix dirigé. Il y a un pool de personnes qui ont les compétences, après il faut voir en fonction de leur disponibilité." (Monsieur D)

"On recherche les mêmes profils a priori. On demande une ouverture, une bonne communication… Il y aurait des conditions de réussite, mais au gré des réorganisations, on ne peut pas choisir les personnes qui vont fonctionner en 'remote'." (Madame I)

En revanche, des efforts ont été faits pour former les membres, et surtout les managers, des équipes virtuelles. Mais ces derniers semblent peu informés et/ou peu intéressés et préfèrent recourir à l'expérience, au bon sens :

"Il y a des formations pour les managers : ce sont des formations de 'remote management', auxquelles je n'ai pas participé, qui passent en revue ce qu'il faut faire et ce qu'il faut éviter de faire pour arriver à bien gérer une équipe qui serait éclatée dans différents endroits. Après, il y a aussi des formations interculturelles, qui permettent d'apprendre à travailler avec des gens de cultures différentes, et éviter un certain nombre d'écueils. (Monsieur B)

"[…] on n'a plus de ressources humaines qui s'occupent des formations. Maintenant, on a des sites web. Je pense qu'on a dû faire ça à une époque donnée. Il doit y avoir un cours qui s'appelle management à distance et dont l'objectif est de donner des astuces, de dédramatiser la situation." (Monsieur C)

"J'aurais pu ne faire aucune formation car personne ne m'a jamais rien demandé. Mais j'ai fait des formations quand j'en avais besoin. Une initiation au management, sur le 'remote management'…" (Madame G)

"On commence à parler de formation. Moi, je n'ai encore pas suivi de formation adaptée à ce sujet. J'ai demandé à des managers qui ont déjà vécu ça et qui ont une expérience de 'remote management'. On travaille beaucoup sur la base des expériences passées." (Madame H)

Il ressort des entretiens que X a commencé à développer des moyens de support du fonctionnement en équipes virtuelles. En particulier, un accent a été mis sur la formation. Toutefois, cette démarche n'a pas encore rencontré le succès escompté. Est-elle trop récente ? Sa mise en place ne s'est-elle pas faite dans les conditions nécessaires à son efficacité ? Ou la culture propre de X favorise-t-elle le relationnel et l'informel au point de nuire au développement de tout système trop formel ? Les entretiens ne permettent pas d'apporter des réponses à ces questions et une recherche supplémentaire serait nécessaire.

Quant à la sélection, il n'y a pas de procédure particulière. En final, le recrutement se fait plutôt en interne et le mode d'organisation de X fait que pratiquement tout le monde, à un moment ou à un autre, consacre tout ou partie de son temps à travailler au sein d'équipes virtuelles. Dans ces conditions, on comprend que X n'ait pas développé de procédure de recrutement et de sélection *ad hoc*.

3.6 Cohérence globale et avec l'environnement

Les entretiens n'ont pas permis d'apprécier la cohérence du système avec l'environnement de X. Encore une fois, rappelons que le développement d'équipes virtuelles est la conséquence d'une réorganisation qui, elle, a été menée pour répondre aux besoins de cet environnement. Il n'y a donc pas nécessairement eu de réflexion sur les avantages et difficultés de mise en place des équipes virtuelles et, en particulier, sur les conditions de succès à réunir. Mais ce point reste à vérifier.

Notons tout de même que l'existence de formations en management à distance et l'utilisation de critères de performance tels que la satisfaction des clients, constituent quelques éléments de cohérence qui existaient toutefois avant la mise en place des équipes virtuelles.

Concernant la cohérence des différentes composantes entre elles, les entretiens n'apportent pas beaucoup d'éléments. Toutefois, indirectement, le degré de satisfaction des salariés par rapport au système fournit quelques indications. Sur ce plan, le système d'évaluation suscite des avis partagés. Certains le trouvent plutôt efficace et satisfaisant :

" Je pense que le système d'évaluation est bon, je pense qu'il essaye d'être le plus objectif possible, le plus factuel possible par rapport à certains critères qui sont communiqués à l'avance." (Monsieur D)

" Je pense que ce système est bon. Ce sont des critères généraux, la satisfaction des clients, l'esprit d'équipe, les résultats…" (Madame H)

D'autres sont en revanche plus réservés, surtout du fait du manque de connaissance complète du subordonné et/ou de son travail par le superviseur :

"Personnellement, en tant qu'employé, j'ai eu à me plaindre de ce système de 'ranking' notamment dans un environnement où on change beaucoup de superviseur (en moyenne tous les deux ans). Un nouveau manager est arrivé en cours de période, et il n'avait pas pris le temps de regarder ma contribution en détail, et de se renseigner sur ma contribution dans l'année complète. J'ai jugé, à ce moment là, que j'étais sous-évalué par rapport à la performance globale. " (Monsieur B)

"Une des faiblesses est dans le fait qu'il y a beaucoup de mouvements. Il y a N managers qui évaluent une personne. […] C'est la limite du système qui juge uniquement sur les résultats et qui n'a qu'une vision partielle de ces résultats du fait des changements fréquents." (Monsieur D)

Les sources d'insatisfaction semblent donc indiquer que les systèmes en place ne sont pas en totale cohérence avec le travail en équipes virtuelles et sur plusieurs projets à la fois.

4 Discussion et conclusion

L'étude de cas et les entretiens réalisés chez X permettent de tirer quelques conclusions intéressantes sur les modes de contrôle des équipes virtuelles.

La première conclusion est que l'entreprise X n'a pas mis en place de système de contrôle spécifique pour accompagner le développement des équipes virtuelles. On remarque, en particulier, qu'aucun effort n'a été fait, pour le moment, pour remplacer ou compléter la fixation d'objectifs, l'évaluation et la rémunération individuels par une approche collective plus cohérente avec un fonctionnement en équipe, comme le suggère la littérature. Les principes du management par objectifs individuels, traditionnels chez X, restent appliqués à tous les salariés, qu'ils travaillent en équipe virtuelle ou non.

La deuxième conclusion de cette étude est que les trois modes de contrôle, définis par Ouchi (1979) et Merchant (1982, 1997), coexistent. En cohérence avec le management par objectifs, le contrôle des résultats est le mode dominant chez X. Les individus ont des objectifs annuels qui servent de base à leur évaluation et, pour partie, à leur rémunération.

A ce contrôle par les résultats s'ajoute un mode de contrôle par socialisation, également traditionnel chez X. Depuis sa création, X a toujours entretenu une culture d'entreprise très forte, orientée vers le relationnel et l'informel. Il est certain qu'une telle culture ne peut disparaître du jour au lendemain, si tant est que cela soit souhaitable et souhaité. Si on y réfléchit, le lien et la cohérence entre cette culture et la mise en place d'équipes virtuelles ne sont pas clairs. D'un côté, les relations informelles sont rendues plus difficiles du fait des distances. De l'autre, l'existence de réseaux internes, qui accompagne ce mode de fonctionnement relationnel, permet peut-être de faire plus facilement face aux difficultés de communication et de collaboration générées par le travail en équipe virtuelle. Le rôle et l'incidence d'un contrôle clanique préexistant sur le fonctionnement et, au-delà, sur l'efficacité des équipes virtuelles constituent une voie de recherche intéressante à explorer.

Enfin, la recherche a montré que, contrairement à nos attentes, le contrôle des comportements ne disparaît pas totalement, mais est aménagé pour tenir compte des nouvelles formes de fonctionnement et d'organisation. Deux phénomènes sont en fait réunis chez X. D'une part, il y a la distance liée aux équipes virtuelles et qui rend effectivement impossible une supervision directe de tous les instants. Et il y a le fait que les individus travaillent sur plusieurs projets à la fois et dépendent donc de plusieurs managers. Sur le premier aspect, quelques indications tirées des entretiens permettent de voir que des moyens de "supervision indirecte" sont utilisables. Le manager organise des points de rencontre périodiques, interroge les personnes qui travaillent avec l'individu, observe le comportement de ce dernier sur des aspects comme l'esprit d'équipe, la réactivité (par exemple pour répondre aux messages électroniques), la préparation des réunions… On est bien là sur un contrôle des comportements puisqu'il s'agit

de vérifier que l'individu contrôlé respecte bien les normes, les règles qui permettent de travailler efficacement au sein d'une équipe virtuelle.
Concernant le rattachement à plusieurs managers, ce qui n'est pas spécifique aux équipes virtuelles mais plutôt aux équipes-projets, X utilise un système d'évaluation partagée où tous les managers concernés donnent leur avis et participent à l'évaluation des individus qui dépendent d'eux. Cette approche, somme toute assez naturelle, n'est pas sans créer de difficultés : lourdeur, difficulté de couvrir la totalité du travail, tendance à la complaisance…

En revanche, la recherche ne permet pas de déterminer si les modes de contrôle utilisés chez X rendent les équipes et, au-delà, l'ensemble de l'organisation, efficaces ou non. En d'autres termes, la recherche n'a pas considéré de mesure de performance organisationnelle. Plusieurs raisons rendent difficile cette mesure, de toute façon. Tout d'abord, la mise en place d'équipes virtuelles est encore trop récente chez X pour pouvoir prétendre en mesurer les effets. De plus, les entretiens pouvant apporter des éléments de réponses à cette question devraient être réalisés auprès de responsables ayant suffisamment de recul, donc un niveau hiérarchique élevé, pour pouvoir porter une appréciation. Ensuite, comme pour toute entreprise, la performance de X n'est pas attribuable à un seul facteur, aussi important puisse-t-il être. En d'autres termes, la mise en place d'équipes virtuelles n'est pas le seul événement marquant, interne ou externe, de la vie de X sur ces dernières années et la performance obtenue est dépendante de nombreux autres facteurs, rendant difficile l'analyse de l'impact isolé du changement organisationnel. Enfin, rappelons que la mise en place d'équipes virtuelles chez X n'est pas un choix organisationnel délibéré, mais plutôt la conséquence d'une réorganisation. Si des avantages, tout autant que des inconvénients, apparaissent clairement, leurs bénéfices et leurs coûts ne sont pas chiffrés, voire même chiffrables. Or, pour véritablement mesurer l'impact en termes de performance organisationnelle, seule une approche intégrant l'ensemble des coûts et bénéfices, visibles et cachés, serait satisfaisante.

Aussi intéressants soient ces résultats, il ne faut pas perdre de vue les limites de cette étude. Elle ne porte que sur une entreprise et, à l'intérieur de celle-ci, sur un petit nombre d'entretiens[2]. Néanmoins, la taille adéquate d'un échantillon dans une étude qualitative de ce type est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique en termes d'informations recueillies (Glaser et Strauss, 1967). Il peut être constaté, effectivement, que les derniers entretiens n'apportent plus d'informations nouvelles pertinentes. Il faut quand même noter que le mode de "sélection" des personnes interrogées remet en cause la validité interne des données recueillies[3]. Les avis qui s'en dégagent, assez homogènes il est vrai, sont-ils partagés par l'ensemble de l'organisation ? Comme pour toute étude de cas, se pose également la question de la validité externe : les observations effectuées sont-elles généralisables à d'autres entreprises ? Quelle est l'incidence des aspects contingents ? Il convient de multiplier les études de cas pour continuer à identifier les variables clés de succès sur lesquelles les publications basées sur des Best practices semblent converger, à défaut d'analyser les performances globales.

[2] Le petit nombre d'entretiens et leur durée relativement courte s'expliquent par la charge de travail des interlocuteurs, particulièrement importante au moment de l'étude.
[3] La première personne interrogée a été contactée directement, par relation. A partir de ce premier entretien, chaque personne interviewée donnait les coordonnées d'autres personnes à contacter.

D'autres analyses, transversales celles-là, sont aujourd'hui également nécessaires pour mesurer l'impact, en termes de performance globale, de la mise en place d'équipes virtuelles et du développement de systèmes de contrôle adaptés.
En d'autres termes, la connaissance des systèmes de contrôle à mettre en place pour assurer le succès des équipes virtuelles reste à améliorer et offre de nombreuses perspectives de recherche.

Références bibliographiques

Anthony R.N., Govindarajan V. (1998), *Management control systems*, 9ème édition, Irwin McGraw-Hill.

Drucker P.F. (1988). « The coming of the new organization. » *Harvard Business Review*, Vol 66, January-February, pp. 45-53.

Duarte D.L., Snyder N.T. (1999), *Managing virtual teams*, Jossey-Bass, San Francisco.

Galbraith J.R. (1993) « The business unit of the future », in Galbraith J.R., Lawler III E.E, *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*, Jossey-Bass, San Francisco,

Glaser B.L., Strauss A.G. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, New York.

Hackman J.R. (1990) « Work teams in organizations: an orienting framework », in Hackman J.R., *Groups that work (and those that don't)*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-14.

Hayes N. (1997), *Successful team management*, International Thomson Business Press, London.

Katzenbach J.R., Smith D.K. (1993), *The wisdom of teams*, Harvard Business School Press, Boston.

Langevin P., Picq T. (2001). « Contrôle des équipes virtuelles : une revue », XXIIe Congrès de l'AFC, Metz, Mai 2001.

Lipnack J., Stamps J. (1999), « Virtual teams: the new way to work », *Strategy & Leadership*, Vol 27, No 1, January/February, pp. 14-19.

Lipnack J., Stamps J. (1997), *Virtual teams*, John Wiley & Sons, New York.

Merchant K.A. (1982), « The control function of management », *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.

Merchant K.A. (1997), *Modern management control systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

Mohrman S.A. (1999) « The contexts for geographically dispersed teams and networks », in Cooper C., Rousseau D., *Trends in Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, New York, pp. 63-80.

Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M. Jr. (1995), *Designing team-based organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

Moldaschl M., Weber W.G. (1998), « The "three waves" of industrial group work: historical reflections on current research on group work », *Human Relations*, Vol 51, No 3, pp. 347-388.

Ouchi W.G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, Vol 25, No 9, pp. 833-848.

Petit M., Klesta A., Ormando H., et alii (1999), *Management d'équipe*, Dunod, Paris.

Snow C.C., Lipnack J., Stamps J. (1999) « The virtual organization: promises and payoffs, large and small », in Cooper C., Rousseau D., *Trends in Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, New York, pp. 15-30.

Stewart G.L., Manz C.C., Sims H.P. Jr. (1999), *Team work and group dynamics*, John Wiley & Sons, New York.

Sundstrom E.D. (1999), « Supporting work team effectiveness: best practices », in Sundstrom E.D. and Associates, *Supporting work team effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 301-342.

Sundstrom E.D., and Associates, ed(s) (1999), *Supporting work team effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco

Voss H. (1996), « Virtual organizations: the future is now », *Strategy & Leadership*, Vol 24, No 4, July/August, pp. 12-16.

Wageman R. (1997), « Critical success factors for creating superb self-managing teams », *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 49-61.