

# LES ESPOIRS DÉÇUS DES ÉQUIPES À DISTANCE

L'ÉPREUVE DES FAITS

L'émergence des Équipes À Distance (EAD) correspond au besoin qu'ont les organisations de répondre aux défis de flexibilité, de rapidité et de globalité du marché mondial. Grâce aux nouvelles Technologies d'Information et de Communication, les entreprises peuvent ainsi accéder à de nouveaux marchés ou coordonner un travail entre des opérateurs distants géographiquement. Assiste-t-on, pour autant, à de nouveaux modes de travail collectif? Cet article présente les résultats d'une recherche menée dans une entreprise du secteur des hautes technologies, au travers des mécanismes de communication mis en place. Il en résulte que, loin d'être une nouvelle forme d'équipe, le travail collectif à distance crée des formes organisationnelles fragiles et ne représente pas une base solide pour la création de nouveaux collectifs fondés sur la coopération et le partage. Mais il ne s'agit là que de l'observation d'une seule entreprise...

Par **Yves Frédéric LIVIAN**, Professeur Émérite – IAE Université Lyon 3, Université Jean Moulin Lyon 3, et **Isabelle PAROT**, Centre de recherche Magellan, Université Jean Moulin Lyon 3

**D**e nombreux travaux expliquent l'émergence des Équipes À Distance, également appelées «équipes virtuelles» (1), par leur capacité à répondre aux défis de flexibilité, de rapidité et de globalité des organisations, qui leur permet ainsi d'accroître l'efficacité des organisations. Les Technologies d'Information et de Communication (TIC), à l'origine de l'environnement technologique ayant permis l'apparition de ces équipes, ouvrent ainsi – est-il affirmé – de nouvelles dimensions au travail collectif et à la coopération en supprimant les frontières organisationnelles, géographiques, temporelles.

Au premier abord, ces Équipes À Distance (EAD) apparaissent comme une solution aux besoins des orga-

nisations qui souhaitent accéder à de nouveaux marchés (stratégie d'internationalisation ou de développement régional) ou coordonner un travail entre des opérateurs distants géographiquement. Mais dans la réalité, selon la formule de Crozier, ces Équipes À Distance ne s'avèrent pas être une solution mais bien, comme toute forme d'organisation, un problème à résoudre.

Cet article présente les résultats d'une recherche sur le fonctionnement «réel» des EAD dans une entreprise du secteur des hautes technologies. Nous nous intéresserons donc au fonctionnement de ces équipes et à la réalisation de leur activité au travers des mécanismes de communication mis en place. Comment ces équipes travaillent-elles? Comment

(1) L'utilisation du terme «équipe virtuelle» souvent utilisé pour mentionner la présence de technologie ne nous satisfait pas. L'entreprise qualifiée de «virtuelle» ne peut plus être située précisément, ses éléments sont nomades, dispersés. Or pour ces équipes, nous ne nous intéressons pas aux situations de télétravail, mais à des situations de travail en équipe, entre des personnes clairement localisées dans des endroits séparés géographiquement. Parler d'équipe virtuelle a un côté attrayant et futuriste mais est-ce que cela a un sens? Nous choisissons d'utiliser le terme

d'Équipe À Distance entendu comme des équipes constituées par des individus, séparés par une distance géographique plus ou moins importante (régionale, nationale ou internationale) qui utilisent principalement (voire exclusivement) des moyens de communication basés sur les Technologies d'Information et de Communication. Nous mettons ainsi l'accent sur la distance entre les membres de ces équipes qui peut s'entendre selon différentes dimensions: distance géographique, distance culturelle, distance temporelle...

les membres de ces EAD communiquent entre eux, se coordonnent et coopèrent ?

Les Équipes À Distance ont suscité un important engouement autant parmi les professionnels que parmi la communauté scientifique. Pourtant ce champ de recherche n'en est qu'à ses débuts : ses contours ne sont pas encore bien définis et les retours d'expérience du terrain sont encore rares. De nombreuses dénominations et presque autant de définitions existent pour cette forme de travail : équipe virtuelle (*virtual team*), organisation virtuelle (*virtual organisation*), équipe distribuée (*distributed team*), équipe éloignée (*remote team*), travail collaboratif virtuel (*virtual collaborative work*)... Les études empiriques sur le sujet sont peu nombreuses et souvent menées sur des populations d'étudiants (HERTEL *et al.*, 2004).

Nous souhaitons présenter dans cet article les résultats d'une recherche effectuée auprès d'une entreprise du secteur des hautes technologies. Cette étude de cas se base sur l'analyse de deux équipes projets au sein de l'entreprise Electronic (2). L'objectif premier de cette recherche visait à apporter des éléments de compréhension sur le fonctionnement de ces Équipes À Distance.

## LES ESPOIRS DES ÉQUIPES A DISTANCE

Les Équipes À Distance possèdent quatre grandes spécificités, qui les distinguent de façon immédiate des équipes de travail traditionnelles (3) : la dispersion géographique, la dispersion organisationnelle, la dispersion temporelle et l'utilisation de TIC. Selon la littérature dans ce domaine, ces caractéristiques confèrent un certain nombre d'avantages aux Équipes À Distance. Mais, peu de recherches empiriques réalisées dans un contexte organisationnel ont été menées jusque-là. Qu'en est-il donc réellement ?

Selon certains (TOWNSEND *et al.*, 1998 ; CASCIO, 2000 ; POWELL *et al.*, 2004), la mise en place d'Équipes À Distance permettrait de répondre aux nouvelles contraintes de rapidité, de flexibilité et de satisfaction des clients, imposées par l'environnement économique. Les EAD offrirait 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 Équipes À Distance fourniraient des réponses plus rapides et plus efficaces (LIPNACK & STAMPS, 1997 ; DUARTE & SNYDER, 1999 ; DUMOULIN, 2000).

Comme nous l'avons mentionné, le développement fulgurant des TIC dans les entreprises favorise les communications et les possibilités d'échanges entre les per-

sonnes sans tenir compte de leur localisation géographique.

Les Équipes À Distance rendraient donc possible la création de coopération entre les différents sites d'une entreprise. 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), puisqu'il n'est plus nécessaire de faire venir la personne (APGAR, 1998 ; DAVENPORT & PEARLSON, 1998 ; CASCIO, 2000).

Face aux stratégies d'internationalisation des entreprises, l'utilisation d'Équipes À Distance semble être aussi une alternative à la mobilité géographique des cadres. Ces équipes peuvent diffuser la culture d'entreprise, répliquer ses modes de fonctionnements, transférer les compétences ou les connaissances nécessaires dans de nouveaux sites, sans avoir à envoyer un manager sur place.

Au-delà de ces aspects organisationnels, certains avantages sont énoncés également au niveau individuel. Ces équipes seraient le lieu d'un développement personnel plus important. 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 plus sous la supervision directe de leur manager (DUMOULIN, 2000 ; HANDY, 2000).

Pour comprendre le fonctionnement des Équipes À Distance, nous avons analysé la réalisation de leur activité au travers des mécanismes de coopération et de communication mis en place. Comment les membres de ces EAD communiquent entre eux, se coordonnent et coopèrent ? Nous cherchons donc à apporter des éléments de réponses à cette question, pour mieux comprendre la réalité du fonctionnement de ces équipes et pour vérifier si les propos élogieux sur les Équipes À Distance sont vérifiés.

## LE TERRAIN ÉTUDIÉ : L'ENTREPRISE ELECTRONIC

L'étude de cas présentée dans cet article, illustre un passage en Équipe À Distance non pas réalisé comme un choix délibéré – un réel changement organisationnel – mais conduit comme une réponse dictée par la situation économique.

L'étude de cas de l'entreprise Electronic a été constituée sur la base d'un ensemble d'entretiens menés auprès de dix-neuf personnes travaillant en Équipes À Distance. Nous avons veillé à varier les fonctions et les niveaux hiérarchiques de notre échantillon.

(2) Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'entreprise sera masqué, à la demande de celle-ci.

(3) C'est-à-dire des équipes co-présentes.

(4) Ces entretiens ont été menés en partie en face-à-face et en partie par téléphone pour onze personnes situées sur d'autres sites ; la réalisation de ces entretiens s'est faite entre mars et juin 2004. Les entretiens se sont déroulés en anglais pour les personnes se trouvant à Édimbourg, à Singapour et à Noida (Inde).

Nous avons ainsi rencontré le manager, les responsables de fonctions et certains ingénieurs dans chacune des deux équipes (4).

#### Le contexte

L'entreprise *Electronic* (5) est une entreprise leader dans le secteur des hautes technologies. Ce marché connaît depuis toujours des mutations technologiques profondes et nécessite par conséquent des investissements importants pour la recherche et la production. Ce secteur est devenu hautement concurrentiel et mouvant avec l'arrivée des pays asiatiques dans la compétition. Depuis les années 2000, l'Asie constitue un centre de gravité de production et des marchés inévitable. L'entreprise *Electronic* n'échappe pas à cette tendance et renforce ses positions en Asie à travers l'ouverture de nouveaux sites. Parallèlement, l'entreprise annonce des suppressions de postes et des fermetures d'usines en Europe.

Mais, il ne faut pas occulter le contexte économique qui pousse la société à délocaliser certains sites dans des zones à moindre coût. Comme le confiait un manager, même si cela devient une nécessité pour le secteur d'être présent en Asie « *ils le font aussi pour des raisons économiques* ».

Suite à l'ouverture des nouveaux sites asiatiques, et aux changements d'organisation inhérents, l'entreprise *Electronic* a mis en place des Équipes À Distance entre les différents sites de l'entreprise (les sites européens déjà existants et les nouveaux sites asiatiques).

Ces Équipes À Distance ont comme pour objectif la réalisation d'un projet de création et de fabrication de produit hautement technique par des équipes internationales. Nous avons ainsi eu l'opportunité d'étudier deux des premières équipes projets internationales réparties entre l'Europe et l'Asie (6).

Cette configuration d'équipe offre l'avantage d'accéder à un pôle de compétences élargi (grâce notamment au recours aux ingénieurs indiens) et de travailler de manière asynchrone (grâce au décalage horaire entre les sites, qui permet de travailler sur une plage horaire étendue).

Ces équipes projets, composées de personnes sur différents sites européens et asiatiques, travaillent exclusivement à distance. Les possibilités de rencontre ou de travail en face-à-face sont extrêmement rares.

Certains ingénieurs européens se connaissent pour avoir déjà travaillé ensemble sur des projets ou suivi des formations ensemble dans l'un des sites. Pour chacune des équipes projet étudiée, un ingénieur indien est venu séjourner quelque mois en France pour instaurer des

liens, apprendre à travailler avec l'équipe française. Ceux sont les managers des équipes indiennes, qui ensuite serviront de relais entre les autres Indiens de l'équipe et les Européens.

Hormis ces quelques cas, la majorité des personnes impliquées ne connaissent pas physiquement les autres membres de l'équipe. Le travail collectif et la communication se font uniquement par le biais de technologies de communication.

Les deux équipes projets étudiées travaillent sur le développement de nouveaux produits et se divisent en sous-équipes fonctionnelles (engineering, circuit, logiciel, prototype). Ces équipes sont en charge du projet de la phase de conception jusqu'à la phase d'industrialisation.

Les phases de coopération et de coordination sont nombreuses et importantes, aussi bien dans chaque équipe fonction (car les membres de ces équipes sont répartis sur les différents sites), qu'entre les équipes fonction selon l'avancement du projet.

Le premier projet est conçu essentiellement sur cinq sites: Édimbourg, Noïda, Singapour et Grenoble. Ce projet nécessite pour la phase de développement la participation de dix sites et mobilise jusqu'à quarante personnes (cf. annexe 1). 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 élevés, ensuite, par la disponibilité des ressources nécessaires pour développer ce projet.

Le deuxième projet est transverse et intègre 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 est basée à Istanbul (cf. annexe 2).

#### La communication est un problème

Les Équipes À Distance étudiées, en dépit de la palette de technologies disponibles, utilisent essentiellement trois moyens, à savoir (par fréquence et préférence d'utilisation): le mail, le téléphone et plus rarement, les vidéoconférences. Nous sommes dans une entreprise de hautes technologies mais les outils utilisés sont classiques: aucun collecticiel, aucun dialogue avec caméra. Devant l'absence de possibilité de contacts en face-à-face, on supposait que les personnes chercheraient à

(5) L'entreprise *Electronic* emploie environ 40 000 personnes au niveau mondial. *Electronic* dispose de sites en Italie, en France et dans le monde (Angleterre, États-Unis). Les sites de production se situent en Italie, en France, aux États-Unis, en Asie, à Malte et en Europe.

(6) Le premier projet a débuté mai 2002 et s'est terminé en juin 2004. Le projet est conçu essentiellement sur 5 sites: Édimbourg, Grenoble, Noïda, Singapour et le site de Grenoble pour la phase d'industrialisation. Le second projet a démarré en janvier 2003 et il s'est poursuivi jusqu'en juin 2005. L'équipe est répartie entre Grenoble, Bristol, la Turquie et l'Inde.



© Emmanuel Pierrot/Agence VU

Dans les équipes à distance, les possibilités de rencontre ou de travail en face-à-face sont extrêmement rares.

utiliser des moyens de communications permettant d'apporter cette dimension visuelle. Mais, dans les équipes rencontrées, la vidéoconférence (7) est rarement utilisée à cause de la lourdeur ressentie de son installation. Ce moyen de communication ne peut être utilisé que pour des réunions planifiées puisqu'il faut réserver les salles de vidéoconférences, trouver un créneau horaire commun, et savoir mettre en route le système (8).

Mais au-delà de cet aspect pratique, il faut aussi souligner les contextes locaux des différents sites de l'équipe et les inégalités de niveau d'équipements des sites dans cette non-utilisation des vidéoconférences. Par exemple, le site d'Istanbul a mis deux mois à obtenir une liaison Internet, et ne possédait pas encore, au moment de notre enquête, de téléphone avec amplificateur...

Un ingénieur nous racontait que le site de Noïda (Inde) était équipé de vidéoconférence mais que les membres de l'équipe se trouvaient dans plusieurs bâtiments et qu'ils mettaient 20 minutes pour aller dans la salle de vidéoconférence!

Ces situations sont autant de freins à l'utilisation de ce système et poussent les individus à se reporter sur le mail ou le téléphone (avec la mise en place d'audioconférence pour organiser des réunions).

Même si la plupart des personnes interrogées étaient déjà familiarisées avec les TIC avant de travailler à distance, leur utilisation s'avère poser des problèmes,

comme la surcharge d'information (saturation des messageries) ou encore la création de malentendus (formulation et ton des mails...). Ceci est particulièrement marqué pour l'usage des mails.

Comme le soulignait une responsable *« nous avons les moyens techniques pour travailler ainsi mais le problème c'est que 10 % des gens sont suffisamment préparés à bien travailler à distance, 30 % sont sensibilisés au sujet et le reste est incapable de travailler comme ça. »*

La communication médiatisée, et les communications par mail, sont souvent privées de leur contexte. La personne qui reçoit une demande d'information par mail ignore complètement la situation de son interlocuteur. Bien souvent, il est difficile d'estimer l'urgence d'une demande. Comme nous le soulignait le chef de projet d'une équipe, *« quelqu'un qui n'est pas sur le projet, qui reçoit une demande par mail, peut attendre une demi-journée pour répondre car il a d'autres choses à faire et il ne se sait pas que s'il répond tout de suite, il va débloquer tout le monde. »*

Les malentendus sont aussi nombreux lorsque la communication se déroule uniquement par mails. Comme les messages sont rédigés en anglais, la formulation peut souvent prêter à confusion. Ainsi, habitué à écrire des messages pour demander des informations ou pour travailler avec des personnes sur les autres sites, un ingénieur avait pris l'habitude d'inclure des plaisanteries pour essayer de créer des liens. Il s'est ainsi retrouvé à raconter une blague traitant d'une personne de couleur

(7) Ou tout autre système permettant d'apporter un support visuel, nous pensons ici au "video desktop" c'est-à-dire aux caméras individuelles directement reliées aux ordinateurs des personnes.

(8) Souvent, l'aide d'un technicien s'avère nécessaire pour effectuer les réglages de sons et d'image.

sans savoir que son interlocuteur était un dirigeant, ni qu'il était noir!

Ces problèmes de compréhension soulevés par une communication écrite dans une langue étrangère semblent particulièrement importants dans ces équipes qui viennent d'être constituées et pour qui ce mode de communication est associé à de nombreux changements organisationnels. Dans d'autres situations, le recours à une communication écrite peut aussi faciliter les échanges en introduisant plus de rigueur et de précision dans l'écriture d'une langue étrangère. Cette communication écrite permet aussi à des individus de nature introvertie de s'exprimer plus librement qu'à l'oral, comme nous le confiait un ingénieur.

*« J'aime bien travailler comme cela, au moins je peux donner mes idées et défendre mon point de vue. Ce que je ne fais jamais en réunion. »* Monsieur S.

Les perceptions et les sentiments ne transparaissent pas dans les mails. Il est donc plus difficile de percevoir s'il y a un malentendu et si la personne a bien compris votre message. Au téléphone, il est plus facile de reformuler et d'exprimer ses idées d'une autre façon.

Mais, l'usage du téléphone soulève un autre problème de ces EAD, qui est celui de la communication orale dans une langue étrangère.

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 par ces deux caractéristiques.

Dans les deux équipes rencontrées dans cette recherche, les communications se déroulaient pour l'essentiel dans une langue commune (non familière pour tous), en l'occurrence l'anglais, et parfois entre des personnes de cultures différentes. Dans ces équipes, les situations de mauvaise compréhension ou de malentendus sont fréquentes.

Cela s'explique souvent par une mauvaise interprétation des signes verbaux. On le sait bien, les mots employés n'ont pas forcément le même sens pour tous, selon les éléments de contexte de chacun. Et ces risques de malentendus sont d'autant plus élevés quand les individus maîtrisent mal la langue utilisée en commun...

Cette communication décontextualisée, souvent écrite et différée, limite l'établissement de relations entre les membres de l'équipe. Ceci influence directement le niveau de coopération entre les personnes, d'autant qu'il n'y a jamais de rencontres directes en face-à-face. C'est ce qu'exprime Madame D.E. quand elle nous parle de son expérience de travail en équipe. *« Dans les équipes traditionnelles, vous apprenez assez vite la personnalité des gens. Par exemple, si quelqu'un a eu une mauvaise journée, vous le savez en lui parlant. Mais dans une équipe en remote (9), vous ne connaissez pas le contexte. Quelqu'un qui aura eu une mauvaise journée, va vous faire une réponse très courte et vous ne comprendrez pas pourquoi. Cela peut être mal interprété. »*

L'exemple suivant montre bien à quel point l'écart entre les possibilités techniques et leur utilisation effective est grand. Durant la phase de conception, l'équipe en France devait coopérer de manière continue avec les personnes de Noïda pour une programmation. En jouant du décalage horaire ils pouvaient ainsi travailler de manière continue: quand les Français finissaient leur journée, les Indiens commençaient de travailler. Par le biais d'une caméra et de logiciel synchronisant les ordinateurs, les Indiens pouvaient effectuer à distance des manipulations sur une pièce située en France. Techniquement cela fonctionnait.

Mais au lieu de gagner le temps prévu, le projet a pris trois jours de retard car cette phase se déroulait pendant la première semaine de mai (donc avec un jour férié pour les Français) et les ingénieurs français avaient éteint la lumière en partant ce qui empêchait les Indiens de tester leur manipulation. La communication à distance et notamment dans un contexte international exige donc une planification plus stricte du travail, mais aussi des jours et heures de travail, que dans une équipe nationale.

#### Un manque d'inter-connaissance dans le groupe

Pour que les individus coopèrent, la psychosociologie nous enseigne que les partenaires doivent se connaître un minimum, c'est-à-dire avoir établi un certain nombre de 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 n'est possible que par des contacts réguliers entre les membres de l'équipe ou une expérience passée de travail. 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 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., responsable de projet, Angleterre)

Mais dans cette entreprise (comme dans beaucoup d'autres), les équipes et les projets subissent tellement de changement et de réorganisations que les salariés ont du mal à faire connaissance, *a fortiori* quand ils travaillent en Équipe À Distance. Un responsable de département, pionnier dans les expériences de télétravail (puisqu'il a débuté dans les années 1970 avec comme seuls outils le téléphone et le fax), dresse le bilan suivant du travail en Équipe 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*

(9) Dans le langage de l'entreprise, les Équipes À Distance sont appelées *Remote Team*.



© Serge Picard/Agence VU

En jouant du décalage horaire, une équipe peut travailler de manière continue.

*peut avoir au bout d'une demi-journée passée ensemble... »*

Cette absence de connaissance, ce manque de relation a des conséquences sur le niveau de communication (comme nous l'avons vu précédemment) mais aussi sur la réalisation du travail. 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 à 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, comme on a plus de mal à téléphoner, on essaie de trouver par soi-même et c'est seulement quand on est vraiment bloqué, qu'on va demander de l'aide.* » (Monsieur B., ingénieur, France)

#### Une faible coopération

Dans les deux équipes rencontrées, les niveaux de coopération étaient relativement faibles, pouvant même entraîner des situations de blocages. Nous pouvons donner l'exemple suivant : 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.

Pour expliquer ce manque de coopération, nous pouvons avancer deux catégories de réponses :

– *Une extrême division des tâches*

Première voie d'explication, il n'y a pas de coopération car il n'y a pas réellement d'objectif commun. En effet, 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, dans le sens où les opérateurs poursuivent des actions différentes sur des objets différents et ayant des buts à court terme différents mais devant être intégrés à moyen terme dans une activité commune, que de réelle coopération. (La coopération se définissant comme une activité collective dans laquelle les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet ou un objet proche visant le même but proximal.) (DE LA GARZA *et al.*, 2000).

Dans les deux EAD rencontrées pour cette recherche, les personnes travaillent sur le même projet mais n'ont pas besoin d'interactions permanentes et ne sont pas très interdépendantes dans la réalisation de leurs tâches. On peut donc parler de travail collectif mais pas de travail d'équipe.

Certaines 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.

«*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.*»;

– *Une crainte des délocalisations*

La coopération à distance, entre des personnes qui ne se sont jamais rencontrées est donc problématique. Mais elle se complique dans le contexte des équipes rencontrées, à savoir le développement de nouveaux sites en Asie.

La création de ces nouveaux sites et de ces Équipes À Distance, implique un transfert de connaissances. Pour qu'il y ait coopération et que l'équipe fonctionne, il est nécessaire que les membres de l'équipe situés en Asie intègrent et bénéficient des connaissances des membres des sites européens, qui ont l'expérience de ces projets. Or, dans le contexte actuel, où l'actualité regorge d'informations sur les fermetures de sites et les transferts d'activités vers l'Asie, comment faire naître cette coopération ?

Dans les cas où ces équipes ont été mises en place avec des sites délocalisés en Asie, 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. Les personnes interrogées déclarent

qu'elles veulent bien coopérer, échanger leurs savoirs et leurs expériences, si elles peuvent attendre quelque chose en retour, ce qui n'est forcément le cas. Madame L., responsable de projet nous explique les tensions et les craintes suscitées par cette situation.

«*Le phénomène de croissance des sites low cost (10), plus les nouveaux projets où tout un projet est transféré sur l'Inde alors qu'avant ils n'avaient que des activités bien ciblées. En même temps, on nous laisse penser que ça ne se fait pas au détriment des zones high cost (11) mais on n'en sait rien. Il y a une grande crainte, en France et en Angleterre, de cette évolution.*»

Face à ces Équipes À Distance, les gens pensent à une délocalisation du travail, et elles éprouvent de fortes craintes quant à leur avenir et à l'avenir des sites européens.

Un manager nous raconte que ce point est devenu crucial pour le fonctionnement des équipes, car «*les gens sont partagés entre l'envie d'aider pour que ça avance bien et puis le fait de se dire que si on les aide trop, les sites indiens sauront et l'entreprise n'aura plus besoin de moi.*»

## CONCLUSIONS

Nos résultats montrent que l'entreprise étudiée dans cette recherche n'a pas réellement choisi ce mode de travail. Le fait que l'entreprise ne communique pas sur ce passage en Équipe À Distance, que ce soit en interne ou en externe, illustre parfaitement cette situation. Dans l'entreprise rencontrée, 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 avec des personnes de différents sites.

L'entreprise *Electronic* n'a pas rationnellement décidé de travailler en Équipe À Distance, elle a été contrainte par son environnement et ses concurrents à le faire. On est donc loin des propos optimistes et parfois lyriques qu'on trouve dans la littérature spécialisée sur les promesses et les avantages des Équipes À Distance.

Il apparaît également clairement, dans le cas étudié, que les individus subissent davantage ce passage en Équipes À Distance qu'ils n'en sont les acteurs. De fait, la plupart des personnes interrogées semblent continuer à 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. Il y a bien eu des changements dans les pratiques formelles 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 de l'entreprise.

Tout se passe comme si travailler à distance par mail

(10) *Low Cost Area*: Zone à coût moins élevé. Ces zones désignent notamment les nouveaux sites créés en Inde, en Turquie...

(11) *High Cost Area*: zone à coût élevé. Ces zones désignent les sites européens, où les coûts de la main d'œuvre sont élevés.

était, pour les dirigeants d'entreprises, un mode banal et anodin, alors qu'il s'agit d'un changement profond, qui peut donc être plus ou moins positif selon la manière dont il est géré.

Nous avons pu constater que dans cette entreprise spécialisée en hautes technologies (et à cet égard non représentative de toutes les entreprises ayant à travailler à distance) et employant un personnel très qualifié, les questions de base de la communication sont loin d'être résolues (langage commun, utilisation d'outils modernes, contextualisation de la communication...). Même dans cette entreprise on y fait le dur apprentissage que le sens dans la communication passe par la relation...

La vision idéalisée des EAD divulguée dans la littérature se heurte donc, dans des lieux où on ne s'y attendait pas, à des obstacles concrets forts simples.

Surtout, la littérature (et les propos de certains dirigeants) insistant sur les apports technologiques de cette organisation décontextualise l'analyse qui peut en être faite. Le fonctionnement d'EAD est fortement influencé par les contraintes économiques et les craintes sociales qu'elles peuvent susciter.

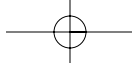
Enfin, on peut s'interroger sur la notion même d'équipe. Il existe bien sûr d'autres formes d'organisation du travail à distance que celle décrite dans ce cas où la coopération est plus développée, mais en même temps le cas décrit n'est pas exceptionnel. On y voit de la coaction, du travail en commun, mais y retrouve-t-on les caractéristiques de ce qu'on appelle habituellement une véritable «équipe»? Même si l'on écarte la caractéristique de coprésence, parfois incluse dans certaines définitions, il semble qu'on soit également loin des autres éléments de la définition (buts communs explicites, références communes, interdépendance, cohésion, entité identifiable...) (HACKMAN, 1990; EVERAERE, 1999; TROGNON & DESSAGNE, 2001).

Par conséquent, loin d'être une nouvelle forme d'équipe (voire la seule qui se développerait dans le cadre des TIC), le travail collectif à distance crée des formes organisationnelles fragiles, certes nécessaires dans certaines conditions, mais nullement appelées à notre sens en tant que telles, à être une base solide pour la création de nouveaux collectifs fondés sur la coopération et le partage. ■

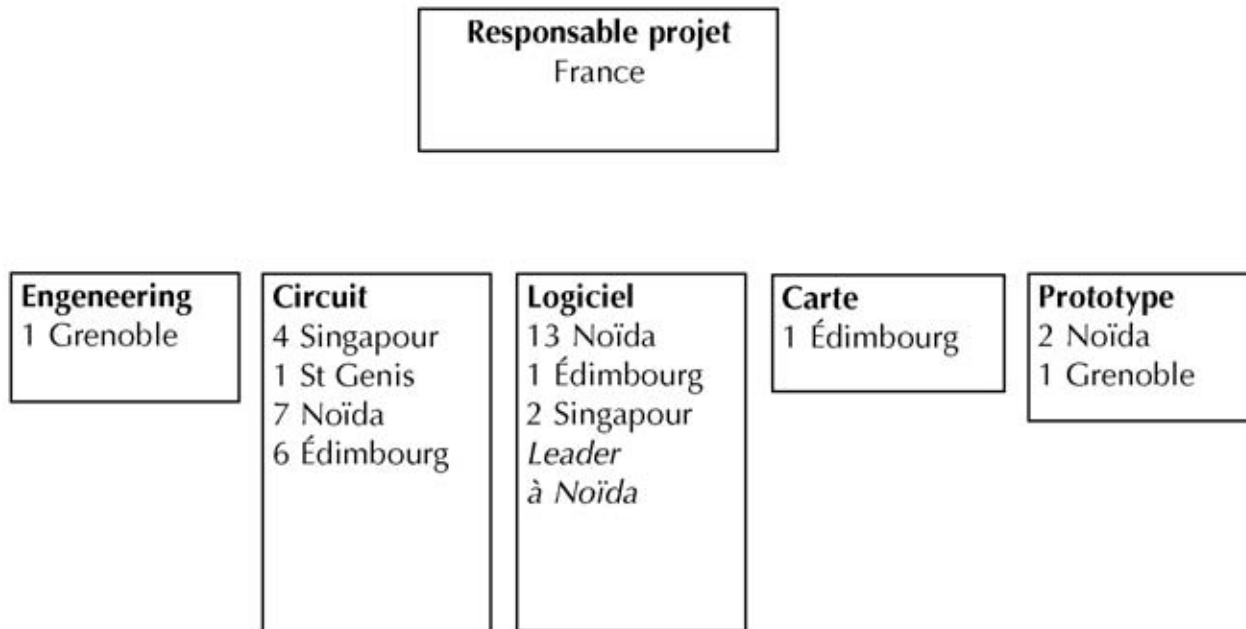
## BIBLIOGRAPHIE

- APGAR M., «The alternative workplace: changing where and how people work», *Harvard Business Review*, May-June 1998, 121-136.
- BOUKEF N., «Usages et résultats du courrier électronique dans l'activité managériales» chap. 21, 371-383, in KALIKA M. et ROMELAER P., *Recherches en management et organisations*, Economica, 2006.
- CASCIO W.F., «Managing a virtual workplace», *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, Iss.3, Aug. 2000, 81-90.
- DAVENPORT T.H., PEARLSON K., «Two cheers for the virtual office», *Sloan Management Review*, Summer 1998, 51-65.
- DE LA GARZA C. et WEILL-FASSINA A., «Régulations horizontales et verticales du risque», in BENCHEKROUN, T. et WEILL-FASSINA, A. *Le Travail collectif: Perspectives actuelles en ergonomie* (p. 217-234), Toulouse, Octares, 2000.
- DUARTE D. L., SNYDER N.T., *Mastering virtual teams – Strategies, Tools and Techniques that succeed*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1999, 229 p.
- DUMOULIN C., «Le management à distance des équipes virtuelles», *Management et Conjoncture Sociale*, N° 580, mai-2000, 50-60.
- EVERAERE C., *Autonomie et collectif de travail*, Collection Points de Repère, Lyon, ANACT, 1999, 273 p.
- FAVIER M., COAT F., COURBON J.-C., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Economica, 1998, 270 p.
- FAVIER M., COAT F., «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 2002.
- HACKMAN J. R., *Groups that work (and those that don't)*, San Francisco, Jossey Bass, 1990.
- HANDY C., «Trust and the virtual organisation», *Harvard Business Review*, 2000, 9 p.
- HERTEL G., KONRADT U., ORLIKOWSKI B. (). «Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams», *European journal of work and organizational psychology*, 13, 2004, (1), 1-28.
- LIPNACK J., STAMPS J., *Virtual teams: reaching across space, time and organization with technology*, Wiley, 1997, 262 p.
- MALLERET V., «Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle», *Gérer et Comprendre*, N° 74, Décembre. 2004
- POWELL A., PICCOLI G. et IVES B. (). «Virtual teams: A review of current literature and directions for future research». *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35, N°1, 2004, p. 6-36.
- RORIVE B., «L'entreprise réseau revisitée: une tentative d'ordonnement des NFO», *Gérer et Comprendre*, N°79, mars 2005.
- SADOWSKI-RASTERS G. et al., *Communication and Cooperation in the Virtual Workplace: Teamwork in Computer-Mediated-Communication*, Cheltenham, Edward Elgar Publishers, 2006.
- TOWNSEND A.M., DEMARIE S.M., HENDRICKSON A.R., «Virtual teams: technology and the workplace of the future», *The Academy of Management Executive*, Vol.12, Iss.3, Aug. 1998, 17-29.
- TROGNON A. et DESSAGNE L., «Les équipes de travail», in RH: *les apports de la psychologie du travail*, sous la direction de LÉVY-LEBOYER C., Paris, Éditions d'Organisation, 2001.





## Annexe 1 - Répartition des membres de l'équipe projet 1



## Annexe 2 - Répartition des membres de l'équipe projet 2

