

Lundi 25 janvier 2016

18h - 20h

AgroSup Dijon



Guy Boone

Vice-Président, Responsable des ressources
humaines monde de la branche Adhesive
Technologies d'Henkel

Peut-on manager à distance des équipes ?

Une réflexion au sein d'une multinationale allemande

Dossier Documentaire

- 125 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC**Peut-on manager à distance des équipes ?**
Une réflexion au sein d'une multinationale allemande**- Sommaire -**

- **Guy Boone, un DRH chez Henkel**..... pp. 03-12
 - Présentation de Guy Boone
Loctite (www.loctite.fr)
 - Présentation de l'entreprise Henkel
Henke Francel (www.henkel.fr)
 - Présentation de la branche Adhesive Technologies d'Henkel
Henkel France (www.henkel.fr)

- **Management à distance, la distance en management**..... pp. 13-120
 - Management à distance. Premiers éléments
Cedip (www.cedip.developpement-durable.gouv.fr), 2015
 - Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ?
F. Bournois, C. Defélix et D. Retour, *Uni-Facef* (www.cairn.info), 2011
 - Management à distance et santé au travail : quels sont les impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel ?
Cécile Clergeau et Laetitia Pihel, *Caim Info* (www.cairn.info), 2010
 - Modélisation de la distance subjective au sein des équipes virtuelles
Emmanuelle Léon, *Agrh* (www.agrh.fr), 2011
 - Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance
Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon, *Caim Info* (www.cairn.info), 2010
 - La distance et le développement international des entreprises
Emma Moalla, *Caim Info* (www.cairn.info), 2011
 - Le management interculturel
Sylvie Chevrier, *Caim Info* (www.cairn.info), 2010
 - La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ?
Helena Karjalainen, *Caim Info* (www.cairn.info), 2010

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur « Management interculturel, management de projets et communautés de pratiques »**..... pp. 121-125
 - Manager une multinationale : Renault-Nissan. Agir avec les différences de culture
Patrick Péлата, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°139, juin 2012
 - Le management de projets. L'exemple du social business Danone
Muriel Pénicaud, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°141, septembre 2012
 - Les communautés de pratiques chez Schneider Electric. Pratiques collaboratives et performance
Louis-Pierre Guillaume, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°183, août 2015
 - Communautés professionnelles de pratiques et réseaux. L'expérience du groupe Solvay
Philippe Drouillon, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°135, mars 2012

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Peut-on manager à distance des équipes ?
Une réflexion au sein d'une multinationale allemande**

- Partie I -

- **Guy Boone, un DRH chez Henkel..... pp. 03-12**
 - Présentation de Guy Boone
Loctite (www.loctite.fr)
 - Présentation de l'entreprise Henkel
Henke Francel (www.henkel.fr)
 - Présentation de la branche Adhesive Technologies d'Henkel
Henkel France (www.henkel.fr)



Excellence is our Passion

Communiqué de Presse

Boulogne-Billancourt, le 13 juin 2013

Nomination Henkel

Guy Boone prend la tête des Ressources Humaines mondiales de la branche Adhesive Technologies de Henkel

Guy Boone a été nommé Directeur des Ressources Humaines monde de la branche Adhesive Technologies au siège du groupe à Düsseldorf. Il intègre le Comité Exécutif de cette branche qui regroupe les activités de Henkel sur les marchés industriels (automobile, aéronautique, industries manufacturières, électronique...) et des marques connues du grand public et des professionnels du bâtiment (Pattex, Loctite, Rubson, Pritt...), faisant de Henkel le leader mondial des colles et adhésifs. En 2012, la Branche Adhesive Technologies de Henkel regroupait environ 24 000 collaborateurs, pour un chiffre d'affaires de 8.2 Milliards d'Euros.

Guy Boone, EM Lyon, rejoint Henkel France en 1994, après une première expérience chez Procter & Gamble, en tant que Chef de Produits Senior. Nommé Chef de groupe marketing pour les colles et adhésifs destinés au grand public et aux professionnels du bâtiment, il prend ensuite en 2000 des responsabilités internationales à la direction marketing monde de cette branche au siège du groupe à Düsseldorf. Il revient en France en 2003 pour occuper successivement les postes de Category Manager et de Responsable Comptes Clés Carrefour au sein de la branche Détergents & produits d'entretien. Nommé en 2004 Directeur d'enseignes Carrefour-Auchan, il rejoint ensuite la branche Adhesive Technologies de Henkel France en tant que Directeur Commercial pour le grand public. Promu en 2007 Directeur Général des adhésifs pour le grand public et les professionnels du bâtiment, il intègre le comité exécutif de Henkel France. En 2009, il est nommé



Directeur International Brand Management and Product Development au niveau mondial pour la Branche Adhesive Technologies Grand Public/Professionnels du bâtiment, au siège mondial de Henkel, à Düsseldorf. Guy Boone est marié et père de quatre enfants.



Guy Boone

A propos de Henkel :

Henkel est un leader mondial des marques et des technologies présent dans trois domaines d'activités: les détergents et l'entretien de la maison (Home care), la beauté (Beauty Care), et les Adhesive Technologies. Créé en 1876, Henkel détient des positions mondiales fortes, auprès des industriels comme des consommateurs, avec des marques reconnues comme Le Chat, Schwarzkopf et Loctite. Employant près de 47 000 personnes, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 16,510 milliards d'EUR et un résultat d'exploitation ajusté de 2,335 milliards d'EUR en 2012. Les actions préférentielles Henkel sont listées à l'indice boursier allemand DAX.

Contacts Presse :

Henkel

Corporate Communication

Stéphanie Coignard

Tél. : 01 46 84 92 23

Fax : 01 46 84 92 97

stephanie.coignard@henkel.com

Agence Burson-Marsteller

Xavier Xavier Bossaert//Anne Hervoche

Tél : 01 56 03 12 14 / 01 56 03 12 98

xavier.bossaert@bm.com / anne.hervoche@bm.com



Excellence is our Passion

Présentation de l'entreprise Henkel

Henkel a été créé en 1876. Partout dans le monde, nos consommateurs et clients font confiance aux marques et aux technologies Henkel. En 2014, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 16.4 milliards d'Euros et un résultat d'exploitation ajusté de 2.6 milliards d'Euros. (Ajusté des produits et dépenses exceptionnels ainsi que des dépenses pour restructuration). Coté au Dax-30 et basé à Düsseldorf, Henkel emploie près de 50,000 personnes dans le monde, dont plus de 80% travaille en dehors de l'Allemagne. Henkel est ainsi l'une des Entreprises les plus internationales d'Allemagne.

La filiale française a été créée en 1967 et compte près de 1100 employés en France sur plusieurs sites dont 2 sites de production

En France, Henkel est présent dans les trois secteurs d'activités du groupe : Détergents et entretien de la maison (Laundry & Home Care), Beauté (Beauty Care) et Adhesive Technologies avec des marques reconnues comme Le Chat, Mir, Schwarzkopf, Diadermine, Loctite, et Pattex.

Trois secteurs d'activités à l'échelle internationale

Laundry & Home Care a toujours joué un rôle important pour Henkel : le succès de l'entreprise a débuté avec un produit de cette branche d'activité. Celle-ci comprend aujourd'hui des lessives universelles, lessives spécialisées et des produits de soin du linge. Le portefeuille international de marques comprend également des produits pour machine à laver et pour la vaisselle, des nettoyeurs pour la salle de bain et pour WC, nettoyage des vitres et des nettoyeurs spécialistes. Nous proposons aussi des désodorisants et insecticides pour la maison dans certaines régions. En 2014, la branche Laundry & Home Care a réalisé un chiffre d'Affaires de 4 626 millions d'Euros, équivalant à 28% du chiffres d'affaires total du groupe.

Les produits de la branche Beauty Care sont disponibles partout dans le monde. Ses marques phares sont présentes dans les domaines de la coloration, du styling, du soin du cheveu, soin de la peau, soin dentaire et des fragrances. C'est aussi l'un des fournisseurs les plus importants dans le monde des produits pour les salons de coiffure. En 2014, la branche a généré un chiffre d'Affaires de 3 547 millions d'Euros, ce qui représente 22% du total des ventes de Henkel.

Avec sa branche Adhesive Technologies, Henkel est le leader mondial des solutions adhésives, d'étanchéité et de traitements de surface destinés au grand public, aux artisans et aux industriels.

Nous proposons une gamme complète d'applications et de solutions sur mesure pour répondre aux besoins de nos différents clients- consommateurs, artisans ou encore profes-



Excellence is our Passion

sionnels de l'industrie. En 2014, la branche a généré un chiffre d'Affaires de 8 127 millions d'Euros, équivalant à 49% du total des ventes.

Notre Vision

Un leader mondial des marques et des technologies – notre vision indique la direction à suivre et définit nos objectifs. Elle exprime notre aspiration à devenir les meilleurs dans tous nos secteurs d'activités. Elle est le fondement de ce que nous incarnons en tant qu'entreprise.

Notre vision et nos valeurs guident tous les jours les choix et décisions des membres du groupe.

Stratégie Henkel

Notre stratégie a été établie sur la base de nos valeurs corporate pour conduire le développement de Henkel dans les années à venir et réaliser notre vision de long terme : être un leader mondial des marques et des technologies

Pour conduire l'ensemble de notre organisation en accord avec la stratégie et d'assurer le succès de sa mise en œuvre, nous avons défini quatre priorités :

Outperform – Globalize – Simplify – Inspire

Notre stratégie se fonde sur une analyse détaillée des principales tendances de marché à long terme. Nous en avons identifié trois, qui influenceront nos différentes activités au cours des prochaines années.

- La consolidation de notre base de fournisseurs, de fabricants et de clients, ainsi que de notre environnement concurrentiel, va se poursuivre. À l'avenir, la taille sera un facteur de réussite essentiel. Nous devons donc faire grandir nos activités.
- Il est prévu que le déplacement de la croissance des marchés matures vers les marchés émergents se poursuive. Par conséquent, nous devons dans les années à venir renforcer encore nos positions sur ces marchés, qui sont déjà forts.
- Nous nous attendons à ce que les marchés connaissent une évolution très dynamique, et que les fournisseurs, les clients et les concurrents prennent des décisions de plus en plus rapidement. En outre, un recours de plus en plus important au numérique va transformer notre environnement de marché. Il nous faut donc simplifier nos processus et renforcer notre excellence opérationnelle.

Objectifs financiers 2016

Nous avons défini des objectifs financiers ambitieux pour notre entreprise. D'ici 2016, Henkel veut générer un chiffre d'Affaires de 20 milliard d'Euros, dont 10 milliards d'Euros sur les



Excellence is our Passion

marchés émergents. Concernant les bénéfices par action privilégiée (EPS), Henkel souhaite atteindre un taux de croissance annuel moyen (CAGR) de 10 %. Ces objectifs ont été définis sur la base d'une croissance organique, incluant une optimisation continue du portefeuille d'activités par des acquisitions petites ou moyennes, par des cessions ou par l'arrêt des activités non stratégiques. Les acquisitions ou cessions majeures potentielles ne sont pas intégrées à ces objectifs financiers.



Excellence is our Passion

Adhesive Technologies

Henkel est le leader des solutions adhésives, d'étanchéité et de traitements de surface destinés au grand public, aux artisans et aux industriels.

Nous proposons une gamme complète de solutions sur mesure pour nos clients et des produits de grande consommation de haute qualité. Nos équipes d'experts travaillent avec nos clients pour leur fournir un service de premier ordre. Nos innovations majeures et technologies de pointe, avec des marques phares des adhésifs telles que Loctite, représentent une valeur durable pour nos clients : particuliers et professionnels de l'industrie.

Notre gamme industrielle complète est organisée en cinq groupes de marques Technologiques - Loctite, Bonderite, Technomelt, Teroson et Aquence. Pour les particuliers et les artisans, les marques phares sont Pritt, Loctite, Ceresit et Pattex.

- Dans le secteur des emballages et biens de consommation, Henkel travaille en étroite collaboration avec de grands clients internationaux pour développer des solutions innovantes de fabrication d'emballages alimentaires et de biens de consommation.
- Le secteur Transport et Métal fournit aux industries automobile, aéronautique et métallurgique des produits d'étanchéité spécifiques, des solutions adhésives novatrices et des services techniques spécialisés.
- Le secteur Industrie Générale regroupe une gamme de produits pour la production et l'entretien de biens durables, tels que les produits de traitement de surface.
- Le secteur Electronique propose aux clients de l'industrie de l'électronique une gamme d'adhésifs novateurs de haute technologie pour la production de puces et d'assemblages électroniques.
- Le secteur Colles grand public et professionnels du bâtiment, propose une large gamme de produits pour les artisans et les particuliers.

Saviez-vous que
Henkel est le
premier producteur
mondial

8,127
million euros sales in 2014



49 % des ventes
totales de Henkel

La branche Adhesive
Technologies réalise en 2014 8
127 millions de chiffres d'affaires.
Plus d'informations et de chiffres
sur henkel.com (en anglais).

NOS PRINCIPALES MARQUES EN FRANCE

NOS GRANDES MARQUES MONDIALES

MARQUE
PHARE

LOCTITE

MARQUE
PHARE



MARQUE
PHARE

TECHNOMELT



Plus de marques de
notre branche
Adhesive Technologies***

BONDERITE **TECHNOMELT**

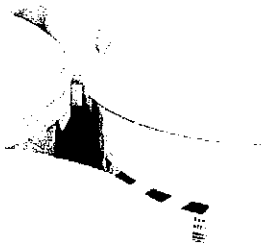
LOCTITE



Plus de marques de
notre branche
Adhesive Technologies***

Marchés Adhesive Technologies

En savoir plus sur les marchés où
Henkel est présent.



MARCHÉS

Les solutions et produits adhésifs Henkel se retrouvent dans de nombreux objets de notre vie quotidienne : les automobiles, les livres et magazines, les ordinateurs, les avions, les réfrigérateurs, les téléphones portables, les meubles, les textiles, les emballages et bien plus encore.

Visitez notre site !

Pour plus d'informations, rendez-vous sur henkel-adhesives.com !

Contactez-nous !

Demandez des conseils sur nos marques et nos solutions adhésives industrielles.

Fiches de données de sécurité

Consultez les fiches de sécurité sur le site de Henkel Adhésives !

Certifications

Consultez les certifications que nous avons reçues.



7 janv. 2016, Paris

PRODUITS & INNOVATION

Les experts en adhésifs de Henkel participent à la restauration du masque du pharaon

Henkel recolle la barbe de Toutankhamon



16 oct. 2015, Paris

SPONSORING

Sponsoring

HENKEL, AVEC SES MARQUES RUBSON, PATTEx ET LOCTITE, RENOUVELLE SON PARTENARIAT AVEC LE TOP 14

Henkel renouvelle son partenariat avec la Ligue Nationale de Rugby à travers l'engagement de ses marques Rubson, Pattex et Loctite auprès du TOP 14. Cette collaboration, initiée la saison dernière par l'intermédiaire de l'agence Lagardère Sports, leur accorde de nouveau le label de « Marque Officielle du TOP 14 » pour la saison 2015/2016.

La branche Adhesive Technologies de Henkel développe des innovations technologiques majeures et des technologies de pointe, qui permettent de créer le plus de valeur possible pour leurs clients. Nos experts ont la volonté d'améliorer sans cesse les produits existants et mettent au point des innovations majeures.

La branche Adhesive Technologies recherche avant tout à identifier les tendances technologiques et sociétales pour créer les solutions du futur.

Elle propose des technologies avancées et des solutions de pointe aux particuliers comme aux industriels et continue de progresser en termes d'innovation et de leadership. Cette branche d'activité veut maintenir une croissance rentable en investissant dans la R&D et dans le développement des produits, mais aussi dans la conquête de nouveaux marchés. Elargir le champ des innovations permet à la branche de fournir des solutions sur mesure à leurs clients aujourd'hui, tout en développant des technologies de pointe qui leur seront encore plus bénéfiques demain.

Les produits de moins de cinq ans représentent 30 % des ventes Adhesive Technologies. Un suivi approfondi des grandes tendances permet d'identifier des nouveaux domaines de recherche, mais aussi repérer les éventuelles améliorations à apporter aux technologies existantes. Ainsi identifier les ruptures technologiques peut transformer entièrement une chaîne de valeur et créer de nouveaux marchés. La branche Adhesive Technologies revoit son portefeuille de façon régulière pour s'assurer que les innovations continuent d'apporter de la croissance dans le futur - comme cela a toujours été le cas. Ce procédé permet de savoir où investir et de le perfectionner sans cesse.

Pour la branche Adhesive Technologies, l'innovation et la performance sont intrinsèquement liées au développement durable. La branche s'engage à fournir les solutions et les produits (produits d'étanchéité, de traitement de surfaces et produits adhésifs) en utilisant le moins de ressources naturelles possibles tout au long de la chaîne de valeur. Partout dans le monde, les clients ont le choix d'utiliser des solutions sur mesure pour accroître leur valeur ajoutée par rapport à leur empreinte écologique. Notre large gamme de technologies permet de réduire la consommation énergétique, les émissions de CO₂ et les déchets générés lors de fabrication et l'utilisation d'une grande variété de produits, des emballages aux automobiles et aux avions en passant par les livres et les téléphones portables.

SERVICES

ACTUALITÉS DE LA BRANCHE ADHESIVE TECHNOLOGIES

INNOVATION



Aquence XP

Les nouvelles colles synthétiques hautes performances Aquence XP offrent de nombreuses applications d'étiquetage pour des bouteilles en verre. Elles permettent d'obtenir une meilleure efficacité grâce à des temps de passage en machine optimisés, une forte fiabilité et un retrait des étiquettes plus facile pour la phase de nettoyage. Leur formule innovante, sans caséine, permet aussi une plus grande indépendance face aux fluctuations des cours des matières premières de base.



LOCTITE 4090

Loctite 4090, le nouvel adhésif hybride, allie la prise rapide d'un adhésif instantané et la résistance d'un adhésif structurel : résistance de collage et vitesse de polymérisation. Grâce à ses performances exceptionnelles, il est utilisable pour des applications industrielles sophistiquées sur des matériaux divers, tels que le métal, le plastique et le caoutchouc.



LOCTITE TAF

Les appareils électroniques sont de plus en plus petits et fins, et aussi de plus en plus fonctionnels. Le film flexible absorbeur de chaleur de la série Loctite TAF diminue la température du processeur et du boîtier des appareils mobiles de plus de 3 °C. Il permet donc plus de flexibilité dans leur conception et augmente le confort d'utilisation.

DERNIÈRES INNOVATIONS

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Peut-on manager à distance des équipes ?
Une réflexion au sein d'une multinationale allemande**

- Partie II -

- **Management à distance, la distance en management..... pp. 13-120**
 - Management à distance. Premiers éléments
Cedip (www.cedip.developpement-durable.gouv.fr), 2015
 - Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ?
F. Bournois, C. Defélix et D. Retour, *Uni-Facef* (www.cairn.info), 2011
 - Management à distance et santé au travail : quels sont les impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel ?
Cécile Clergeau et Laetitia Pihel, *Caim Info* (www.cairn.info), 2010
 - Modélisation de la distance subjective au sein des équipes virtuelles
Emmanuelle Léon, *Agrh* (www.agrh.fr), 2011
 - Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance
Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon, *Caim Info* (www.cairn.info), 2010
 - La distance et le développement international des entreprises
Emma Moalla, *Caim Info* (www.cairn.info), 2011
 - Le management interculturel
Sylvie Chevrier, *Caim Info* (www.cairn.info), 2010
 - La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ?
Helena Karjalainen, *Caim Info* (www.cairn.info), 2010

Management à distance

Premiers éléments

Sommaire :

- ✓ ... d'abord du management !-----p. 1
- ✓ Des contraintes spécifiques -----p. 2
- ✓ Des pistes à suivre.-----p. 2/3

En bref...

Qu'y a-t-il de particulier dans le management à distance : une rigueur dans la formalisation des attentes et dans le fonctionnement de la communication, ainsi que des changements dans les comportements de chacun.

Le management à distance concerne de nombreux collectifs de travail. Il est amené à se développer dans les années à venir.

Le management à distance est avant tout du management, mais il présente des spécificités qui demandent des exigences particulières, notamment en matière de règles de fonctionnement et de comportements.

Manager à distance : c'est d'abord du management !

Tout manager doit permettre à son équipe de remplir ses objectifs dans les meilleures conditions possibles. L'atteinte de ces objectifs doit pouvoir être évaluée.

Pour cela, il doit :

- donner du sens au travail, rappeler la finalité des missions, souligner l'intérêt des actions menées ;
- fixer, aux collaborateurs et aux équipes, des objectifs clairs, mesurables et atteignables ;
- organiser la mobilisation et le travail des collaborateurs ;
- disposer des ressources matérielles et humaines, et les répartir de manière adéquate ;
- piloter l'activité et gérer les charges de travail ;
- créer et maintenir une cohésion d'équipe ;
- être attentif au développement des compétences collectives et individuelles, encourager et accompagner la professionnalisation de chacun ;
- diffuser l'information aux bons moments et aux bonnes personnes ;
- contrôler l'atteinte des résultats, évaluer l'efficacité du dispositif mis en place pour y parvenir et recueillir les retours d'expérience des collaborateurs et des équipes.

Ces activités de management s'appliquent aussi au management à distance. Mais celui-ci pose des questions supplémentaires liées à l'organisation des modes de travail et de contrôle, et à la gestion des relations interpersonnelles. Au-delà des compétences habituelles demandées, le manager doit réussir à mobiliser son équipe malgré la distance.

*Le CEDIP est une entité du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

Des contraintes spécifiques

La supervision directe n'est plus toujours possible

À distance, le manager peut avoir des difficultés pour suivre et accompagner les processus de travail et les étapes d'un projet. Dans certains cas, la relation au collaborateur risque de se limiter à un simple contrôle de résultat, nécessaire mais insuffisant en matière de pilotage des activités et de gestion des plans de charges.

Le partage, par la pratique, des règles de fonctionnement, reposant sur des valeurs communes, est crucial. L'absence d'animation régulière, par la présence physique, peut nuire à la cohésion d'équipe et conduire à une perte de sens pour les agents et les collectifs de travail.

Les relations interpersonnelles sont plus difficiles

Lorsque l'ensemble d'une équipe travaille sur le même lieu, les interactions formelles (réunions d'équipe, entretiens, ...) et informelles (« machine à café », « porte ouverte », ...) permettent de mieux connaître les modes de travail et de communication, les difficultés rencontrées, ... Cela renforce la confiance entre acteurs et contribue au sentiment d'appartenance à l'équipe.

En revanche, la distance rend malaisées les relations informelles. Les outils de communication ne favorisent pas toujours l'appréhension des ressentis (expression non verbale, attitudes).

L'isolement possible de chacun des acteurs (collaborateurs, comme manager) peut freiner l'adhésion au projet collectif.

Les outils de communication sont parfois mal utilisés

Les pratiques dans l'utilisation des outils sont quelquefois inégales, de la part des agents. Certains outils sont privilégiés, mais ne sont pas toujours les plus adaptés au type de communication concerné. L'équipe peut vite se retrouver noyée sous les mails, par exemple.

De plus, compte tenu de leur facilité d'usage, il arrive que des outils de communication soient utilisés comme des outils de pilotage, ce qui n'est pas leur vocation première. Cela exclut de fait les relations interpersonnelles directes sur l'activité, déjà rendues difficiles par la distance.

Des pistes à suivre

Une organisation spécifique

Pour le manager, il s'agit de réussir à fédérer les énergies de ses collaborateurs vers un objectif commun et à favoriser l'esprit d'équipe.

La formalisation des objectifs et des modalités de contrôle et de résultats doit être plus exigeante, car le suivi des activités et des projets est plus difficile à distance.

La constitution d'une équipe managée à distance doit prendre en compte des compétences particulières liées aux qualités relationnelles et aux comportements. Les capacités d'écoute, d'autonomie et de compréhension de l'environnement permettront de limiter en partie des difficultés liées à la distance.

Le managé doit avoir une connaissance précise des conditions d'exercice de son activité. Il doit intégrer et respecter les limites de son autonomie : Quelles sont ses marges d'initiatives ? Quels types d'information remonter ? Quelles sont les décisions qui demandent à être prises par son supérieur ? ...

Dans certains cas, il peut être efficace de regrouper des personnes appelées à travailler ensemble ou ayant déjà établi des liens professionnels, voire affinitaires. La formalisation des activités de l'équipe doit permettre d'identifier les postes qui nécessitent des relations fréquentes et de nature informelle, qui risquent de poser des difficultés dans une organisation dispersée. Toutefois, il convient de mesurer les avantages et les inconvénients de ces regroupements, selon les orientations et les changements souhaités pour le fonctionnement optimal du service.

Des relations interpersonnelles plus organisées et des règles partagées

Pour créer et maintenir de bonnes relations, le manager doit établir le lien et le maintenir avec son équipe, par une communication fréquente et organisée :

- Instaurer le **contact et la communication** par une rencontre directe avec chaque agent ou collectifs de travail déconcentrés, lors des prises de poste et régulièrement de manière équilibrée entre les collectifs et les agents (par exemple : des réunions de service organisées alternativement sur chaque site d'implantation).
- Créer des « **routines** » de travail, permettant discussions et ajustements sur les activités et les projets, par des contacts fréquents pour faire le point (par exemple : rendez-vous hebdomadaire, réunion une fois par mois, ...).
- **Se rendre disponible** à des moments connus de tous. Il est important que les collaborateurs puissent savoir à quel moment leur manager est joignable pour remplacer « la porte ouverte ».
- **Être réactif** et faire connaître les délais de traitements pour une question ou un message.
- **Formaliser et organiser** les règles d'utilisation de la messagerie, les horaires d'appels téléphoniques, le partage des agendas, l'architecture des serveurs, ...
- **Utiliser des outils qui permettent de communiquer** de manière synchrone (visioconférence, visiophone) et de visualiser les informations (écrans partagés, tableaux interactifs). Le but est de se rapprocher des conditions réelles de collaboration en face-à-face.

Une équipe bien formée aux outils de communication

La formation de l'ensemble de l'équipe aux outils d'information et de collaboration mis à disposition permettra de choisir le moyen le plus adéquat en fonction des situations d'échange spécifiques : mail, téléphone, visiophone, visioconférence, forum de discussion, chat, plateforme collaborative, Web conférence, calendrier partagé, ...

Une réflexion doit être menée pour éviter l'abondance et le surplus d'informations.

Le manager, comme les managés, auront à prendre en compte les contraintes créées par la distance. Ils doivent avoir un degré d'exigence supplémentaire dans la formalisation des objectifs et dans l'organisation des relations. La distance requiert des changements de pratiques de communication et des modifications de comportements dans les relations manager-managé.

Une prochaine fiche « En lignes » complétera ces premiers éléments.

Pour aller plus loin

Sur le management :

- Fiche « En lignes » n°30 – Juin 2004 / Fiche « En lignes » n°56 – Décembre 2012
- Exemple d'une charte du management – DREAL Auvergne (*accès intranet uniquement*)

Sur le management à distance :

- Manager à distance- Bernard Le Clech – Julhiet / Collection Les Basic du Manager - 2009
- Manager une équipe à distance – Myriam Barni – Ed. d'Organisation - 2003

COMMENT APPRÉHENDER LA GESTION INTERNATIONALE DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE? PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

**COMO COMPREENDER A GESTÃO INTERNACIONAL DOS RECURSOS HUMANOS
DE UMA EMPRESA? PROPOSTA DE UM QUADRO DE ANÁLISE**

Frank **BOURNOIS**
CIFFOP-Paris II
bournois@club-internet.fr

Christian **DEFÉLIX**
ESA-CERAG Grenoble II
christian.defelix@esa.upmf-grenoble.fr

Didier **RETOUR**

Résumé

Dans un contexte où l'entreprise s'interroge sur l'amélioration de sa compétitivité, de sa réactivité et de sa flexibilité dans la poursuite de ses objectifs stratégiques, mieux connaître la gestion internationale des ressources humaines (GIRH) est essentiel pour comprendre la participation de celle-ci à la performance globale et en faire un levier plus efficace. Or, il est un fait surprenant dans la littérature relative à la GIRH: on ne trouve pas de grille d'analyse simple permettant d'appréhender de manière synthétique le dispositif Ressources Humaines à l'échelle internationale. Il existe dans ce domaine de nombreuses analyses, développées séparément, mais pas de caractérisation d'ensemble du système de GIRH. L'objectif de cette réflexion est, dans une optique exploratoire, de construire une première grille d'analyse à partir de l'état de l'art. Quatre cas d'entreprise internationales, d'origine française, servent de support pour tester cette grille et discuter des configurations différentes prises par la GIRH.

Mots clés: Gestion Internationale des Ressources Humaines – Grille d'Analyse – Profil de GIRH.

Resumo

Dentro de um contexto onde a empresa se questiona sobre a melhoria de sua competitividade, de sua reatividade e de sua flexibilidade a procura de seus objetivos estratégicos, conhecer melhor a gestão internacional dos recursos humanos (GIRH) é essencial para compreender sua participação no desempenho global e fazer disto uma alavanca mais eficaz. Existe um fato surpreendente na literatura relativa à GIRH: não encontramos um quadro de análise simples que nos permita compreender de maneira sintética o dispositivo Recursos Humanos na escala internacional. Existem nesta área inúmeras análises, desenvolvidas separadamente, mas não uma caracterização do conjunto do sistema de GIRH. O objetivo desta reflexão é, dentro de uma visão exploratória, construir um primeiro quadro de análise a partir da situação atual. Quatro casos de empresas internacionais, de origem francesa, servem de suporte para testar este quadro e discutir as diferentes configurações tomadas pela GIRH.

Palavras-chave: Gestão Internacional de Recursos Humanos – Quadro de Análise – Perfil de GIRH.

Introduction

Les grandes entreprises françaises ont fait leurs premiers pas en matière d'expatriation de leurs cadres dans les années 1970 et 1980. La décennie 1990 sera identifiée par les futures générations de chercheurs comme celle de la montée en puissance progressive de la gestion internationale des ressources humaines (GIRH). Celle-ci peut être définie comme l'ensemble des politiques et des instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation. Son développement aujourd'hui peut s'expliquer par de nombreux facteurs:

- les déferlantes inédites des opérations de fusions/acquisitions. Faut-il le rappeler? Une grande entreprise française (plus de 200 salariés) sur deux connaît une modification significative de son périmètre organisationnel, ne serait-ce que par la variation de 20% de ses effectifs tous les 3 ans (Bournois, 1994);
- l'internationalisation des débouchés des entreprises nationales: la moitié du chiffre d'affaires de nos entreprises correspond à des produits et des services au profit de clients hors des frontières nationales;
- la mobilité géographique accrue des personnes, du fait de l'évolution des mentalités et de l'amélioration des réseaux de transport;
- la poursuite de la consolidation de blocs économiques sur l'ensemble des continents. Sparrow et Hiltrop (1994) éclairent bien cette dimension en décrivant longuement les facteurs de contexte (sociaux, démographiques, technologiques,...) qui ont présidé à l'émergence d'une gestion européenne des ressources humaines.

Dans ce contexte, où l'entreprise s'interroge sur l'amélioration de sa compétitivité, de sa réactivité et de sa flexibilité dans la poursuite de ses objectifs stratégiques, mieux connaître cette GIRH est essentiel pour comprendre sa

participation à la performance globale et en faire un levier plus efficace. Or, un fait est un fait surprenant dans la littérature relative à la GIRH: on ne trouve pas de grille d'analyse simple permettant d'appréhender de manière synthétique le dispositif Ressources Humaines à l'échelle internationale. Il existe en effet dans ce domaine de nombreuses analyses, développées séparément, mais pas de caractérisation d'ensemble du système de GIRH. Dès lors, comment aborder de manière globale la gestion internationale des ressources humaines? Quelles dimensions privilégier? Sur quels outils d'analyse s'appuyer?

L'objectif du travail présenté est, dans une optique exploratoire, de construire à partir de l'état de l'art disponible une première grille d'analyse de la GIRH. Quatre cas d'entreprises internationales, d'origine française, serviront de support pour tester cette grille et discuter des configurations différentes prises par la GIRH. Dans cette perspective, il s'agit de disposer d'un outil permettant d'examiner la cohérence interne des dimensions clés de la GIRH et d'avoir une base de comparaison entre différentes pratiques d'entreprise en la matière .

1 La GIRH dans la littérature: à la recherche de dimensions-clefs

Si l'on examine le récent ouvrage de Dowling, Welch et Schuler (1999) qui fait autorité dans le monde anglo-saxon, on est forcé de constater qu'il ne comporte pas de chapitre consacré à la gestion stratégique des ressources humaines à l'international. Tout au plus trouve-t-on deux pages, dans l'introduction, dédiées à "l'expansion du rôle de la GRH dans les entreprises internationales", ainsi que des phrases aussi surprenantes et discutables que "les responsables de ressources humaines ne s'impliquent dans les questions stratégiques que lorsqu'il y a une masse critique d'expatriés" . Pourtant, à notre sens, l'expatriation n'est pas le seul critère permettant de caractériser une GIRH.

L'examen de la littérature disponible permet ainsi d'identifier une série de thèmes-clefs et de suggérer des indicateurs pour appréhender en une vision globale la GIRH d'une entreprise donnée. Nous proposons ici une liste de dix critères, répartis en trois rubriques: le stade d'internationalisation des ressources humaines, l'organisation de la fonction Ressources Humaines à l'international, et les grandes composantes de la GIRH.

1.1 Le stade d'internationalisation des ressources humaines

La GIRH concerne désormais autant les spécialistes de la fonction RH que les opérationnels. Dans une entreprise, l'histoire de la GIRH ne commence pas simplement avec le premier salaire versé à l'étranger ou la présence d'une unité de production hors des frontières. Elle prend ses premières formes dès que les salariés (et plus seulement les cadres) ont à intégrer la réalité internationale dans leurs activités. Naturellement cette GIRH est plus ou moins développée dans les entreprises selon

son degré d'internationalisation: investissement direct ou non, nombre de filiales, part des salariés exerçant à l'étranger, réalité des opérations de partenariat en joint-venture... La première question à se poser quand on aborde ce sujet est donc le stade d'internationalisation de l'entreprise.

1.1.1 Une typologie

La typologie d'Adler et Fariborz (1993) en constitue une assez bonne grille de lecture et permet de classer les entreprises en quatre groupes correspondant à quatre stades d'internationalisation: une gestion nationale où la totalité du personnel ressort d'un seul pays, une gestion internationale lorsque s'esquissent les premiers échanges entre filiales, une gestion multinationale quand le nombre de pays s'étend et enfin une gestion mondiale (global) quand l'entreprise opère à l'échelle de la planète dans le cadre d'un réseau complexe. Sur ce point, il existe des indicateurs qui ne trompent pas, comme le rappelle le tableau ci-dessous.

Tableau 1 - Les stades d'internationalisation selon Adler et Fariborz (1993)

Stades	Caractéristiques
Gestion nationale: la totalité du personnel ressort d'un seul pays	Gestion strictement nationale avec un indice de transnationalité proche de 0 %
Gestion internationale: premiers échanges entre filiales	Apparition de la gestion des expatriés
Gestion multinationale: le nombre de pays s'étend	Gestion d'impatriés (cadres des filiales venant nourrir les équipes de la maison-mère) et envoi de cadres à haut potentiel dans les filiales
Gestion mondiale: réseau global	Présence d'une variété de nationalités au sein du comité de direction et obligation d'avoir une expérience internationale significative pour atteindre le sommet de l'organisation

1.1.2 Des facteurs de contingence

Bien entendu, le bas du tableau ne saurait constituer un objectif-cible pour toutes les entreprises: le dispositif des ressources humaines à l'international n'est finalement viable que s'il est en cohérence avec les grands facteurs du contexte. Autrement dit, ce premier critère

doit s'accompagner de la prise en compte des facteurs de contingence. Parmi ceux-ci, on trouve notamment:

- les orientations stratégiques de l'entreprise, les pratiques concurrentielles dans le secteur d'activité;

- l'organisation et les formes structurelles de l'entreprise. Le nombre de filiales et leur répartition par grande zone géographique sont cruciaux dans la compréhension de la forme globale de la GIRH. Naturellement, cela est très lié à la part du chiffre d'affaires réalisé à l'export: des travaux récents prouvent que les pratiques d'intelligence économique et stratégique des grandes entreprises françaises dépendent largement du nombre de filiales et de la part de l'export (Bournois et Romani, 2000);
- la culture d'entreprise et le style de management de ses dirigeants. Le thème central identifié de manière récurrente dans la littérature se formule simplement: la culture d'entreprise l'emporte-t-elle sur les cultures nationales des filiales, ou bien le dosage est-il plus subtil?

1.2 L'organisation de la fonction Ressources Humaines à l'international

Une deuxième famille de critères permet de saisir comment les acteurs des ressources humaines vont s'organiser pour définir leurs politiques et mettre en place leurs outils de gestion.

1.2.1 Organisation de la GIRH

En premier lieu, il importe de savoir si les aspects de la GIRH sont limités ou non à la division internationale, ou s'ils sont abordés et diffusés dans l'ensemble des divisions pays ou divisions produits. En d'autres termes, quelle est l'organisation de la GIRH? Est-elle l'extension de la GRH nationale (domestic), ou se différencie-t-elle? On comprend aisément qu'une GIRH cantonnée à la division internationale aura un rayonnement plus limité. La structure GIRH est-elle pilotée dans un sous-service de la DRH du siège, ou est-elle indépendante? Ou bien encore a-t-elle pris une forme hétéroarchique au sens de Hedlund (1986), c'est-à-dire pilotée à partir de plusieurs centres dans le monde, avec

des individus-relais dans les filiales chargés de tel ou tel aspect de la GIRH?

1.2.2 Rapports siège-filiales

Il faut s'interroger en second lieu sur le pouvoir de contrôle du siège ou des filiales sur les problématiques de ressources humaines. En d'autres termes, il est important de bien comprendre les rapports entre siège et filiales. Que va-t-on centraliser ou décentraliser? La typologie de Perlmutter et Heenan (1979) continue d'être une bonne caractérisation de ces rapports. La pratique montre que le sujet le plus centralisé est celui de la gestion des dirigeants et des cadres à très haut potentiel. Curieusement, l'ouvrage de Dowling et al. (1999) n'aborde pas du tout ce sujet hautement sensible!

1.2.3 Composition des comités de direction

Il faut donc, en troisième lieu, se pencher, comme l'ont fait Adler ou Huault (1998), sur la composition du comité exécutif du groupe à l'échelle mondiale. Non seulement pour repérer la variété des nationalités représentées, mais aussi pour saisir la variété des parcours des dirigeants à l'international, leurs âges, leurs identités professionnelles. Tous ces éléments, comme le rappelait récemment M. Devys (DGA Ressources humaines du Groupe Accor) auprès d'un groupe de travail de l'Institut de l'Entreprise, participent à la capacité stratégique de pouvoir penser les produits et les services pour des clients d'origines culturelles éloignées des nôtres.

1.2.4 Degré de formalisation

En quatrième lieu, au-delà du mix centralisation/décentralisation, il convient de caractériser le degré de formalisation des politiques et des pratiques de gestion. Quel est le degré de clarté et de transparence voulu sur tel ou tel aspect de la GIRH? Parvient-on à échapper aux tropismes culturels de la formalisation élevée des pays

anglo-saxons et du flou sur les procédures dont sont coutumiers les pays latins par exemple? Dans ce domaine, les erreurs et les échecs culturels ont été particulièrement étudiés par Ricks (1993).

1.3 Les grandes composantes de la GIRH

Troisième rubrique: les grandes composantes de la GIRH, au sens de ses activités et de son instrumentation. Pour une présentation synthétique des thématiques présentes dans la littérature sur ce thème, nous retiendrons sommairement cinq grands critères: l'expatriation-impatriation et rapatriation; la gestion des carrières et des rémunérations; les relations sociales; le management des équipes multiculturelles; le système d'information ressources humaines. Ceux-ci connaissent tous de profondes transformations sous l'effet de la mondialisation croissante.

1.3.1 La gestion de l'expatriation

Sur ce premier critère, la littérature propose des catégories d'analyse. Recourt-on à une politique ethnocentrique en choisissant des ressortissants du pays de la maison-mère (les home country nationals)? Préfère-t-on une politique polycentrique, en retenant des cadres du pays d'accueil (les host country nationals), ou une politique géocentrique qui désigne comme dirigeants des cadres dont la connaissance de l'entreprise et l'expérience internationale prévalent largement sur leur nationalité d'origine (les third country nationals)? Chacune des formules présente des avantages et des inconvénients et l'arbitrage ne peut être fait qu'en fonction des facteurs de contexte dont nous avons parlé plus haut. Les experts se penchent aussi de plus en plus sur le profil de "l'expatriable". Le coût économique (pour l'entreprise) ou psychologique (pour la personne) d'un échec peut en effet être considérable.

Aux techniques des années 70/80 - les primes de motivation à l'expatriation (hardship premiums) et les indemnités de compensation du coût de vie local (les fameux COLA - Cost Of Living Allowances) - se substituent des réflexions plus poussées sur l'équité de traitement des salariés des différents pays en fonction des postes tenus. La demande de responsables Compensation and Benefits a crû considérablement par rapport à l'offre existante de spécialistes, au point où leurs salaires se situent parmi les plus élevés au sein de la fonction. La dimension fiscale demeure centrale, et l'on constate que les multinationales pratiquent de plus en plus l'égalisation fiscale (tax equalization). On admet que le coût d'un expatrié équivaut à 2,5 fois le coût d'un salarié "local", et la tendance actuelle vise à repenser les systèmes de compensation en les rendant plus flexibles et individualisés.

On notera également, toujours sur ce premier critère lié à l'expatriation, que parmi les facteurs-clefs de succès et de crédibilité d'un dispositif de gestion internationale figure la capacité de l'organisation à gérer les retours (repatriation process). On distingue habituellement dans ce dispositif trois phases: la préparation (re-entry preparation); la transition, qui permet d'envisager le poste suivant et les conditions et modalités du retour; la réadaptation (readjustment), qui a pour objectif de limiter l'impact du choc du retour (re-entry shock) ou de passage dans une autre culture (reverse culture shock).

1.3.2 La gestion des carrières et des rémunérations

On assiste à une démocratisation de l'accès aux carrières internationales. Pour l'Union Européenne, il est important de constater que les Etats-Unis sont plus présents comme investisseurs que comme destinataires de l'investissement étranger: ils sont à l'origine de plus de 50% de l'investissement total entrant contre les 5% du Japon. Cela permet ainsi de comprendre que s'opère une véritable

américanisation des pratiques de GRH. Les statistiques révèlent très nettement que les investissements étrangers impliquent de plus en plus le développement d'activités tertiaires, qui ne peuvent très souvent être exportées qu'en établissant une présence physique sur le marché étranger; cela signifie aussi que la mondialisation se traduit avant tout par la mise en place localement de personnels assurant les prestations de services. Ce second exemple, permet de comprendre pourquoi la GIRH concerne des entreprises de plus en plus nombreuses et de plus en plus dans les activités tertiaires. Les carrières ne sont plus exclusivement réservées aux cadres de production des multinationales; elles s'ouvrent au monde des services, dans le cadre d'entreprises de taille plus modeste, à un personnel dont le niveau de responsabilités est de plus en plus variable.

Pour les générations de jeunes cadres supérieurs et dirigeants (on assiste à un mouvement mondial de leur rajeunissement), on n'imagine plus guère un parcours strictement national à l'image de ce qui est socialement valorisé dans un pays donné. Les hauts potentiels (high potential executives ou high fliers) sont préparés et sont testés dans des positions d'envergure internationale avec une confrontation obligée à d'autres modèles de management.

1.3.3 Les relations sociales

Les relations industrielles ou relations sociales ont souvent été rangées parmi les aspects les plus hermétiques à l'internationalisation des ressources humaines. En fait, on constate deux mouvements simultanés:

- des systèmes de relations sociales profondément ancrés dans les caractéristiques nationales: les relations avec les partenaires sociaux sont marquées par les institutions nationales (système éducatif, politique, judiciaire,...); le degré d'intervention de l'Etat varie; la fragmentation ou la concentration des mouvements syndicaux est variable, tout

comme le sont les liens avec les organisations politiques ou religieuses;

- l'émergence des réalités régionales. La participation accrue des DRH aux comités de direction amène ceux-ci à contribuer à l'élaboration de la stratégie mais aussi à sa compréhension par les salariés. Ainsi les relations sociales incorporent-elles de plus en plus la communication et la discussion des informations stratégiques. C'est d'ailleurs dans cet esprit que se sont mis en place la plupart des comités d'entreprise européens. Au-delà des aspects strictement juridiques, il importe de bien saisir la variété des systèmes de négociation en présence et de préciser la nature des engagements en fonction des niveaux de négociation: internationale, régionale et nationale. Dans de nombreux cas, la culture d'entreprise peut faire le lien entre les différents échelons de négociation. Plusieurs DRH nous ont expliqué comment on peut rendre compatible une politique mondiale de communication avec une politique européenne de concertation et la négociation locale, comme avec l'introduction des 35 heures en France...

1.3.4 Le management des équipes multiculturelles

Le principal objectif poursuivi est l'apprentissage du management international en accroissant la performance à travers les équipes multiculturelles (transnational teams). Les processus de mondialisation impose le partage de connaissances, de pratiques de travail et de comportements, et cela d'autant plus que l'organisation choisie est géocentrique, c'est-à-dire sous la forme d'un réseau actif entre les filiales. Préparer des équipes multiculturelles performantes relève des missions de la GIRH. Les bénéfices de la diversité culturelle sont nombreux pour garantir la mise en œuvre des grands changements: plus grande réceptivité au changement, plus forte ouverture à la prise

de risque, innovation, créativité, meilleure satisfaction du client... Les compétences requises deviennent de mieux en mieux identifiées. Il existe des compétences qui relèvent du "faire": diffuser la stratégie à l'international, coordonner des actions au-delà des frontières nationales, jouer le rôle de médiateur... Mais aussi des compétences qui ressortissent de l'être": savoir repérer les différences, reconnaître les stéréotypes, valoriser les différences, communiquer auprès de publics variés, savoir intégrer les différences et créer des synergies...

1.3.5 Le système d'information international des ressources humaines

De quelles informations doit-on disposer pour piloter une GIRH dont le contexte évolue en permanence? Le système d'information est indispensable pour la prise de décision et la coordination des actions. La littérature spécialisée montre combien les organisations matures en GIRH fonctionnent en fait comme des systèmes de pouvoir (notion anglo-saxonne de loosely coupled systems) plutôt qu'à l'image de structures hiérarchiques, homogènes et très fortement contrôlées. La coordination des activités entre les différentes filiales, entre les différentes fonctions, ou les différents centres de profit, est souvent vécue comme une priorité par les directions générales des grands groupes. Il est important de pouvoir identifier comment les décisions GRH peuvent contribuer à cette nécessaire coordination à travers les dispositifs de formation, les réseaux informels de communication, la (les) langue(s) de travail, les modalités de fixation d'objectifs...

Le développement des systèmes d'information et des nouvelles technologies (en particulier des ERP) présente l'avantage de pouvoir intégrer la dimension humaine dans l'information économique à l'échelle de la planète et en temps réel. Mais il faut se méfier: l'outil ne pourra jamais rendre compte de la complexité culturelle et des aspects psychosociologiques,

même s'il pourra aider le DRH à identifier des chantiers d'action, à évaluer la pertinence de certaines décisions, à anticiper des changements organisationnels et à les piloter.

Le panorama de la littérature qui vient d'être opéré met en évidence l'impérieux besoin de pouvoir caractériser une entreprise donnée en matière de GIRH, à un moment où de nombreuses expériences à l'international ont pu avoir lieu. Comment, à partir de ces critères, peut-on proposer une analyse cohérente et globale de la GIRH?

2 La GIRH dans les faits: quatre cas d'entreprises internationales d'origine française

Notre ambition étant de proposer une grille d'analyse globale de la GIRH, nous avons cherché à tester ces différents critères sur plusieurs cas d'entreprises. Nous avons choisi pour cela quatre sociétés d'origine française ayant progressivement développé une importante activité économique à l'international. L'encadré méthodologique ci-dessous résume la manière dont les informations ont été collectées.

Encadré méthodologique

A partir des trois rubriques et des dix critères proposés, un guide d'entretien a été construit en vue de conduire des entretiens semi-directifs auprès des directeurs de ressources humaines nationaux ou internationaux. Le guide d'entretien comportait les thèmes suivants:

- éléments de description de l'entreprise, notamment: effectifs, CA à l'export, internationalisation, nombre de filiales;
- organisation de la fonction ressources humaines à l'international: organisation de la GIRH et des différentes directions de ressources humaines; rapports sièges-filiales; composition du comité de direction; existence ou non d'une politique formalisée en la matière;

- grandes composantes de la GIRH: recrutement et gestion des expatriés; politique et instruments de stimulation (gestion des carrières, rémunérations...); relations sociales; systèmes d'information;
- vision globale de la GIRH: indicateurs de performance, benchmarking, facteurs-clefs de succès, difficultés saillantes.

Quatre cas d'entreprises ont pu être analysés au moyen de ce guide. Les personnes rencontrées occupaient respectivement les fonctions de:

- entreprise A: DRH d'une zone multi-pays (1500 salariés sur les 2600 de l'entreprise);
- entreprise B: Directeur Général des Ressources Humaines pour l'ensemble de l'entreprise;
- entreprise C: DRH groupe;
- entreprise D: responsable ressources humaines de site.

Notre souci a été de collecter d'une part des éléments factuels et descriptifs, d'autre part la perception de la GIRH par nos interlocuteurs. Cette démarche exploratoire a vocation à être prolongée ensuite par des entretiens plus nombreux auprès de cadres de différentes unités au sein de ces entreprises, afin d'aller plus loin dans l'identification des pratiques.

2.1 L'entreprise A: une GIRH émergente

L'entreprise A, qui produit et commercialise des onduleurs, est née en 1996, suite à la cession d'une activité par une grande société, Alpha. Elle emploie actuellement 2600 personnes dans le monde, dont près de 1000 sur le territoire français. Son capital est détenu pour près des deux tiers par une société anonyme gérant entre autres des fonds de pension américains, le reste se partageant entre la société Alpha, d'où son activité est issue, et les salariés. Son chiffre d'affaires se répartit en trois grandes zones: 41% pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, 31% pour les Amériques, et 28% pour l'Asie-Pacifique. Encore dépendante

de l'entreprise Alpha pour son implantation à l'étranger, A accentue son internationalisation à la faveur d'un rythme de croissance soutenu (8% par an en moyenne). Une vingtaine de filiales – et notamment une par “pays majeur”, à partir de 100 millions de francs de chiffre d'affaires – concrétise cette dimension internationale, complétée par des bureaux de liaison ou des représentants dans les autres pays.

La GIRH n'en est qu'à ses débuts dans l'entreprise A. Selon un DRH de zone multi-pays, “on est aux balbutiements de l'international.” Ce constat est particulièrement vrai s'agissant de l'organisation de la fonction RH à l'international. S'il existe une DRH de groupe et des DRH de grandes zones géographiques mondiales, la primauté de décision est reconnue par ceux-ci aux managers de chaque filiale: “On est plutôt dans une société multilocale [que dans une entreprise internationale ou globale]. Il est hors de question [pour un DRH de zone] d'imposer quelque chose à un pays.” Il n'existe d'ailleurs pas de service spécialisé en GIRH: pour prendre un exemple, au sein de la direction des ressources humaines de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique, qui n'emploie que 12 personnes, seuls le DRH et son assistante s'occupent de l'international. Si l'on prend l'exemple du comité de direction de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique, seuls deux membres sur 13 ne sont pas de nationalité française. Il n'y a pas pour l'heure de politique formalisée en GIRH, excepté le principe du passage à l'international pour les cadres à potentiel, inscrit dans la politique générale.

Un certain nombre d'indices, en particulier du côté des grandes composantes de la GRH à l'international, signalent cependant une GIRH émergente. Si le recrutement des non-Français est aujourd'hui insignifiant sur la zone française de l'entreprise, celle-ci n'hésite pas à organiser des expatriations, soit pour répondre à un besoin non satisfait en local, soit dans le cadre de la carrière des salariés à haut potentiel. Le souci des dirigeants est également d'évoluer vers une homogénéisation des politiques d'appréciation et de rémunération. Sur le plan des relations

sociales, il n'existe pas de comité d'entreprise européen, mais le repérage des spécificités juridiques et fiscales propres à chaque pays a été entreprise récemment, à la faveur d'une réflexion sur l'élargissement de l'actionnariat salarié. Une action de formation spécifiquement dédiée à l'international a également vu le jour en 1999, avec un séminaire de management interculturel, qui réunit pendant une semaine 15 managers dans un pays donné, et qui leur donne de travailler l'étude des cultures locales et de faire du benchmarking auprès de sociétés multinationales.

Articuler politique et "figures imposées" à l'international et respect des cadres juridiques locaux, telle est finalement l'ambition de la GIRH en émergence dans l'entreprise A. Bien qu'elle construise sa GIRH en référence à l'entreprise Alpha, dont son activité est issue, cette entreprise ne manifeste pas de volonté explicite de suivre un modèle particulier: "On est en train de créer notre propre culture. On apprend en marchant, on essaye de prendre ce qui est bon et de l'adapter à notre propre entreprise. On fait référence à Alpha, mais à chaque fois que l'on peut simplifier, aller plus vite, on le fait aussi. Pour l'expatriation, on est allé voir Hewlett-Packard, Thomson, Coopers... Et puis on a décidé de faire nous-mêmes." Ce souci d'adaptation se conjugue avec l'aversion pour la centralisation, vue comme source d'échec: "Nous n'avons pas les moyens de gérer en central." Dès lors, le facteur-clé de succès consiste pour A à s'appuyer sur des moyens locaux, et notamment des managers bien formés, connaissant la législation locale et capables de s'appuyer sur des personnes-ressources.

2.2 L'entreprise B: un processus de consolidation pour la GIRH à partir d'une base nationale

Le groupe B est un des leaders mondiaux de l'industrie du petit équipement domestique. Au travers de plusieurs marques, son activité se répartit en quatre grands domaines produits:

le petit "électro-culinaire", produits électriques pour la cuisine et la table; le petit équipement du foyer; les articles de ménage; les produits de soin de la personne. Implanté dans 39 pays différents, B emploie aujourd'hui 14 214 salariés, dont 7 304 en France. Son chiffre d'affaires 1998 a été réalisé pour trois quarts à l'étranger et près de la moitié hors de l'Union Européenne.

L'internationalisation de l'entreprise et de son activité est en fait un processus qui a réellement démarré en 1988, par l'acquisition d'une marque étrangère. B cherche à consolider et à développer cette internationalisation, en se fixant comme objectif de s'implanter localement sur tous les continents pour être proche des marchés et mieux répondre aux attentes spécifiques des consommateurs. Son organisation repose aujourd'hui sur une structure matricielle croisant trois dimensions: cinq directions générales d'activités, qui ont la responsabilité d'assurer le leadership du groupe sur ses familles de produits-clefs; sept fonctions groupe, qui représentent des pôles d'expertise au service des continents et des activités; et quatre directions générales continentales (Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie), qui ont pour mission d'optimiser la présence du groupe sur les grands marchés mondiaux. Les "patrons de continent" participent au comité de direction, tout comme le Directeur Général des Ressources Humaines (DGRH).

Ce processus d'internationalisation se lit également au niveau de l'organisation de la fonction Ressources Humaines. Les services ressources humaines articulent, sous l'autorité du DGRH, sept DRH géographiques et quatre fonctions "corporate" (développement des compétences, communication interne...). A l'échelle du groupe, la fonction Ressources Humaines est chargée de la mise en œuvre de politiques homogènes en matière de recrutement, d'appréciation, de mobilité et de rémunération. Les dirigeants de B jugent notamment les actions à l'international des responsables Ressources Humaines sur la capacité à maintenir en temps

réel des plans de succession "worldwide" et à développer la présence de cadres étrangers au sein du comité de direction; ce dernier ne comprend actuellement que 3 étrangers sur un total de 19 membres. On note par ailleurs un développement des expatriations: en 1998, les cadres expatriés et ingénieurs représentent 5% de l'effectif d'encadrement, contre 2,5% quatre ans plus tôt. Après une politique de décentralisation liée à l'histoire du groupe B, qui a grandi en absorbant des entités travaillant de façon autonome, l'heure est bien à l'homogénéisation des actions. Celle-ci passe par une formalisation: un livret est en cours de préparation: chaque salarié y trouvera la formalisation des politiques, processus et outils mobilisés en matière de GRH: politique salariale, pratiques privilégiées de mobilité professionnelle et géographique, classification, évaluation des performances... Ce livret, une fois rédigé, sera commenté lors de sessions spécifiquement dédiées à cet effet.

Ce processus d'homogénéisation de la GIRH, clairement affiché dans les intentions, se lit de manière concrète dans les grandes composantes de la GIRH. Un système spécifique de pesée des postes, incarnant ce même souci d'homogénéisation, s'appuie sur une approche Hay en la simplifiant. Le support d'appréciation des cadres supérieurs est en voie de normalisation. La dimension internationale est également très présente dans les séminaires d'intégration destinés aux cadres, ainsi que dans des formations de hauts potentiels organisées en partenariat avec l'INSEAD. Un système d'information mondial est élaboré dans le cadre de SAP, et intègre au fur et à mesure de ses développements des données sur les salariés européens et des autres zones géographiques où intervient le groupe.

On a donc affaire, avec le groupe B, à une montée en charge planifiée et formalisée de la GIRH. Celle-ci est appuyée sur un benchmarking réalisé par l'intermédiaire de

plusieurs canaux, dont un club spécialement dédié à cette dimension. Selon le DGRH, cette GIRH se développera d'autant plus qu'il existera une volonté marquée de la Direction Générale d'agir dans cette direction, que les actions menées s'inscrivent dans la durée et que la dimension "cosmopolite" des membres de l'encadrement soit une réalité. Ces facteurs-clefs de succès permettent selon lui de dépasser la difficulté majeure de la GIRH, à savoir l'existence de traits culturels et de modes de fonctionnements éloignés de ceux en vigueur en France, pays d'origine de l'entreprise.

2.3 L'entreprise C: une GIRH fortement structurée dans un contexte de forte internationalisation

Cette troisième entreprise a pour base historique une société française travaillant dans le secteur de la distribution électrique. Son périmètre actuel - un groupe international de 66 000 salariés, dont 15 000 en France - est issu d'un conglomérat hétéroclite: l'entreprise regroupe aujourd'hui quatre grandes marques, dont deux étrangères. Le chiffre d'affaires total est réparti pour 18% en France, 35% dans le reste de l'Europe, 30% en Amérique du Nord et 17% dans le reste du monde. Le capital, lui, est ouvert à 100% (68% en France, 24% pour le reste de l'Europe, 7% pour l'Amérique du Nord et 1% pour le reste du monde), et connaît deux grandes tendances: l'augmentation des fonds de pension, avec leur exigence croissante en termes de résultats, et une volonté plus affirmée d'un actionariat salarié (objectif de 10% en 2005, pour 4,8% actuels), à dimension de plus en plus internationale. L'entreprise C dispose d'une force de vente considérable, avec 80 000 vendeurs potentiels à travers le monde, et cherche à développer le commerce

électronique tout comme l'accroissement du partenariat avec les distributeurs. Le développement de l'offre repose sur "l'épine dorsale de la géographie", et dans cet esprit la structure de l'entreprise arbore une matrice croisant domaines d'activité stratégique et zones géographiques.

L'organisation de la fonction Ressources Humaines à l'international se calque pour ainsi dire sur cette matrice. Selon son DRH, "l'organisation est efficace si elle est proche de la réalité": c'est pourquoi les services de ressources humaines se déclinent selon les différentes entités du groupe. Un service de GRH existe au niveau du groupe: 28 personnes assurent la gestion et le développement des cadres dirigeants – 150 postes clefs et 300 forts potentiels -, mais aussi l'administration de la fonction au niveau mondial (par un partage des meilleures expériences) et la planification des ressources humaines: dans tous les budgets à 3 ans se trouve un volet Ressources Humaines. L'ambition de ce niveau "groupe" est de faire davantage la preuve de la valeur ajoutée de la GRH et de diffuser notamment une forte culture de leadership: les missions essentielles du leader sont ainsi formalisées selon neuf compétences, unifiées par un vecteur commun qu'est la communication. Pour les cadres, la politique RH est largement formalisée et commune à l'échelle internationale.

Les grandes composantes de la GIRH chez C font apparaître la marque de l'internationalisation. Dès le recrutement, l'international a une forte place: l'objectif est de parvenir à un ratio de 50% de dirigeants non français. Les "people review", par métier et par zone géographique, participent, aux côtés des "assessment centers" et de l'outil de développement personnel 360°, à la gestion des carrières. Et ce, même si les spécialistes des fonctions corporate ne sont pas forcément

basés à Paris: la tendance est en effet à ce qu' "on n'aura plus de collaborateur physique autour de soi, mais des compétences dans le monde entier" . Le spécialiste de l'évaluation des équipes en cas de fusion, par exemple, est basé aux Etats-Unis. La partie variable de la rémunération des cadres prend massivement en compte la performance économique du groupe par rapport à celle de l'entité locale. Un intranet RH international (par lequel le personnel administre lui-même son fichier) complète le dispositif d'une GIRH formalisée et structurée.

2.4 L'entreprise D: d'une empreinte binationale à l'ambition d'une GRH globale

D, au contraire des entreprises précédentes, n'a pas une origine exclusivement française. Cette société qui travaille dans le secteur des semi-conducteurs relève d'une holding établie aux Pays-Bas. Elle est née en 1987 d'une joint-venture entre une entreprise française et une entreprise italienne. Présentées comme "perdantes" à l'origine, les deux sociétés-mères ont donné naissance à une société aujourd'hui florissante, employant 36 000 salariés dans le monde, dont 7 000 en France. D se définit moins comme une entreprise multinationale que comme une société globale, rassemblant dans un pays, développant dans un autre: tous les salariés relevant d'une même division travaillent, quelle que soit leur nationalité, dans le site où est établi le cœur de compétences de cette division. La structure est une matrice croisant fonctions, domaines produits-marchés et quatre grandes régions (Europe, Amérique, Japon, Asie-Pacifique). Cette matrice se concrétise au sein de chaque organisation régionale, dans la mesure où chaque salarié dépend d'un hiérarchique au sein de son domaine produits-marchés tout

en étant fortement en lien avec la filière fonctionnelle. Le chiffre d'affaires est réparti à 42% en Europe, à 22% en Amérique du Nord, à 4% au Japon et 29% dans le reste de l'Asie-Pacifique.

Plusieurs caractéristiques chez D attestent d'un certain développement de la GIRH. Aux côtés du DRH "corporate", des DRH pays et des responsables ressources humaines de sites, travaillent des DRH trans-pays, ceux des domaines produits-marchés et des fonctions centrales. Travaillant avec les DRH de chaque pays où se trouvent les usines, ces DRH transversaux ont ce qu'on nomme chez D "la vision d'hélicoptère: [ils sont chargés] du benchmarking, de la veille, de la transmission des best practices et du déploiement de la politique D." En cas de conflit entre deux entités, les rapports sont officiellement réglés par la matrice, mais en cas de non-résolution au premier niveau, l'arbitrage revient directement aux vice-présidents corporate. Le Chairman Executive Office, présidé par un Italien, rassemble des Français, des Italiens, des Anglais et des Asiatiques, sachant que le nombre de nationalités croît au fur et à mesure qu'on descend dans l'organigramme. La politique de GIRH est formalisée dans un standard mondial: il existe ainsi une norme de formation de 55 heures par salarié et par an.

Même si chez D on déclare que "les outils restent locaux et culturels", la GIRH montre un certain niveau d'instrumentation homogène et pour ainsi dire "globale". Un comité de groupe européen a vu le jour en 1999. Toutes les offres internes sont consultables par un système de job posting world wide, et chaque salarié peut y faire acte de candidature, dans le contexte de "divisions [qui] raisonnent mondial". Un véritable système d'information mondial est en voie d'installation, et une "datawarehouse" permettra de réaliser toutes les analyses souhaitées de n'importe quel centre de décision.

3 Comparaison et discussion: repérage des profils de GIRH

Les quatre entreprises présentées correspondent à des stades différents d'internationalisation: en empruntant la typologie d'Adler, on peut repérer que A relève du deuxième groupe (gestion internationale: premiers échanges entre filiales, apparition de la gestion des expatriés), tandis que B, C et D se situent du côté de la gestion multinationale, avec l'ambition de passer à une véritable gestion mondiale. Pour autant, les GIRH respectives de ces organisations ne se répartissent pas de manière aussi simple en deux catégories. L'examen des points de convergence et de divergence d'une GIRH à l'autre permet en effet de repérer une situation plus nuancée.

3.1 Quelques convergences

Premier constat: même si ces entreprises connaissent des stades d'internationalisation différents, leurs GIRH font apparaître des points communs. Ceux-ci apparaissent d'abord dans l'ordre de l'organisation de la fonction Ressources Humaines à l'international: d'une part, il existe dans chaque cas, en plus des DRH nationaux ou multi-pays, un DRH de groupe; d'autre part, même dans les cas où l'internationalisation semble avancée, la présence des non-Français dans le comité de direction reste minoritaire.

D'autres points communs existent au niveau des grandes composantes de la GIRH: on remarque ainsi un recours privilégié à la méthode Hay ou ses dérivés pour l'évaluation des postes; les relations sociales transnationales sont quasi-inexistantes (tout au plus existe-t-il un comité européen, pour l'heure fonctionnant essentiellement comme instance d'information); les formations à l'interculturel sont parmi les premières

actions développées, pour les dirigeants puis pour les cadres; enfin, le système d'information apparaît comme un élément structurant de la GIRH, non seulement pour faire circuler l'information et mener des analyses à l'échelle mondiale, mais encore pour transmettre et faire appliquer une politique de groupe.

Ces convergences nous rappellent à une élémentaire prudence s'agissant de la description et de la qualification d'une GIRH. Ce n'est pas parce qu'une entreprise forme ses dirigeants à l'interculturel et qu'elle met en place un intranet mondial qu'elle est fortement avancée dans son internationalisation... Et inversement, même des entreprises qui font l'essentiel de leur chiffre d'affaires hors de leur périmètre d'origine ne développent pas de manière prioritaire la coordination transnationale de leurs relations sociales. Sur ce dernier point, on peut se demander si ce faible empressement n'est pas la marque de notre système de relations sociales (Amadiou, 1999).

3.2 Des "profils" néanmoins différents

A l'opposé, de nombreux points de divergence séparent ces différents cas de GIRH. En particulier:

- l'organisation de la GIRH: chez A, le choix qui est fait celui d'une DRH multi-pays très légère, de telle sorte que la GIRH relève concrètement d'une configuration "multi-domestique". Chez B, le souci est de formaliser et d'harmoniser les différentes GRH à partir d'une forte impulsion au niveau du groupe. C et D se sont engagées vers une forme hétérarchique, où des acteurs RH relais dans les filiales ou les centres de compétences participent au pilotage;

- les rapports sièges-filiales: ils opposent d'une part A, qui cherche à maintenir l'autonomie de ses filiales, aux trois autres entreprises, qui centralisent non seulement la gestion des dirigeants et cadres à potentiel, mais aussi la formalisation de la politique et les dispositifs mondiaux d'information;

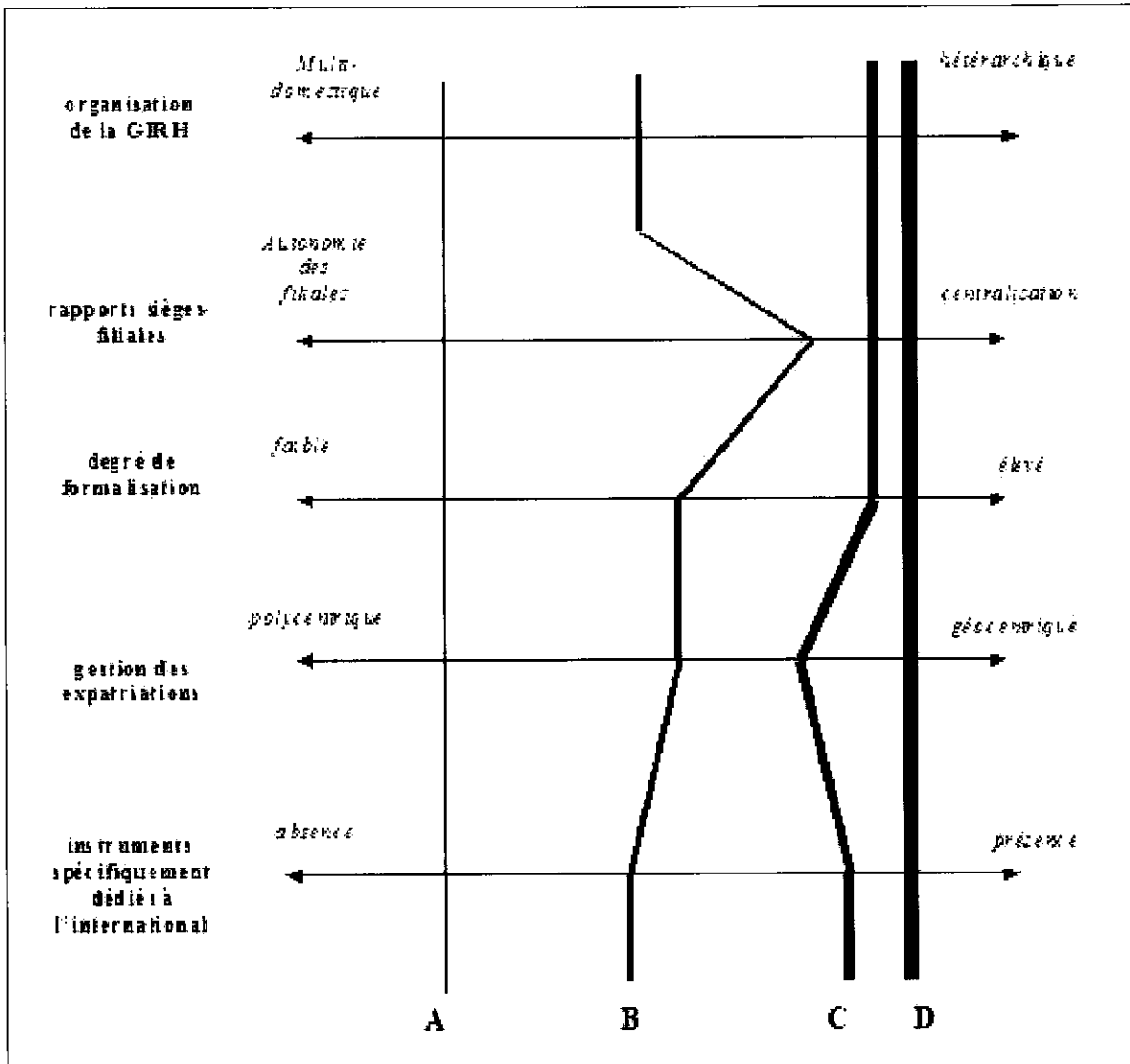
- le degré de formalisation de la GIRH: faible dans le cas de A, il augmente dans le cas de B et apparaît comme important chez C et D;

- la gestion des expatriations: A montre une politique polycentrique, donnant la priorité dans les recrutements aux cadres du pays d'accueil, et ne recourant à l'expatriation que si un besoin n'est pas satisfait en local. D, et dans une moindre mesure C, pratiquent une approche géocentrique, en regroupant de plus en plus sur un même site les compétences nécessaires quelle que soit la nationalité d'origine;

- l'existence d'instruments de GRH spécifiquement dédiés à l'international: A n'en dispose pas à l'heure actuelle, B prépare un standard pour l'évaluation des cadres, C et D ont davantage recours à des systèmes d'information et des formations réellement internationaux.

Visualiser ces profils à partir de l'information fournie par nos interlocuteurs (schéma 1) permet d'une part de restituer leur vision, et d'autre part de comprendre qu'il n'y a pas d'un côté une "GRH faiblement internationale" et de l'autre une "GRH fortement internationale". En effet, il y a plutôt un continuum de configurations possibles, l'entreprise B apparaissant souvent en situation intermédiaire; de plus, on remarque des choix différents pour des stades d'internationalisation proches: B ne pratique pas, pour l'organisation de la GIRH, l'approche matricielle retenue par C et D.

Schéma 1 – Les profils de GIRH: positionnements distinctifs des 4 GIRH observées. Par construction, les éléments convergents n’y figurent pas.



3.3 Trois hypothèses à examiner ultérieurement

Dans cette approche exploratoire, nous n'avons pas pu recueillir suffisamment de données pour établir des liens entre tel profil de GIRH et telle cause explicative. Nous pouvons néanmoins avancer dès à présent trois hypothèses, qu'une phase ultérieure de cette recherche aura à confirmer ou infirmer :

- le stade d'internationalisation détermine-t-il

la configuration de la GIRH? Il est en effet tentant de voir dans les cas de A, B, C et D quatre stades, du moins avancé au plus avancé. Rappelons cependant que la typologie d'Adler ne procède pas d'une vision évolutionniste (il ne s'agit pas de suivre une *one best way* de l'internationalisation). En outre, nous ne disposons pas d'informations suffisantes pour dire que l'entreprise B, dont la GIRH se démarque partiellement de celles de C et D, serait à un stade d'internationalisation

significativement différent. L'hypothèse alternative serait alors qu'à effet de contingence égal les choix managériaux, voire les stratégies d'acteurs, induisent tout autant les pratiques de GIRH, comme cela a été montré sur d'autres pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault et Nizet, 2000).

- L'histoire de l'entreprise explique-t-elle le développement de la GIRH? D'un côté, la fondation bi-nationale de l'entreprise D, et sa GIRH fortement développée, plaident en ce sens. Mais de l'autre, le cas de A semble contre-intuitif, puisque cette entreprise est née de la cession d'une activité qui était déjà internationale, au sein d'un groupe également international, alors que sa GIRH est faiblement structurée.
- Les pratiques et instruments de gestion utilisés dans d'autres domaines influencent-ils la GIRH? La présence de "matrices business" chez C et D coexiste avec une approche matricielle de la GIRH, tout comme le recours à SAP semble induire une certaine instrumentation pour l'information en ressources humaines.

4 Conclusion

Il ressort de cette étude exploratoire que, parmi toutes les dimensions-clés de la GIRH recueillies dans la littérature, toutes ne sont pas également discriminantes pour l'établissement de profil de GIRH pour cette première application. Celle-ci appelle d'autres mises en œuvre, pour conforter ou nuancer cette conclusion provisoire.

Notre ambition est ainsi de pouvoir mettre à la disposition des managers une grille d'analyse éprouvée. Alors que les entreprises sont confrontées aux processus de fusions/acquisitions, à l'accroissement des besoins de productivité et au raccourcissement de la durée des cycles de vie des produits, ces managers pourront dès lors mieux caractériser

leur GIRH. Cette dernière appelle de nouveaux regards, de nouvelles mentalités et de nouveaux comportements que praticiens, étudiants et enseignants vont devoir développer.

Bibliographie

ADLER, N.; FARIBORZ, G. A Strategic Approach to International Human Resources Management. **International Management Research**, Looking to the Future, De Gruyter, 1993.

AMADIEU J.-F. **Les syndicats en miettes**. Paris: Seuil, 1999.

BARTLETT, C.; GOSHAL, S. Managing across borders: new strategic requirements. **Sloan Management Review**, Summer, 1987, p. 7-17.

BOURNOIS, F. L'emploi et la gestion des ressources humaines en Europe: synthèse des évolutions majeures depuis 1993. **Revue Personnel**, octobre, 1994.

_____. La notion d'espace européen: l'espace d'emploi. **Revue française de géoéconomie**, n.3, 1997.

_____.; ROUSSILLON, S. **Préparer les dirigeants de demain** – Une approche internationale de la gestion des hauts potentiels. Paris: Economica, 1998.

_____.; ROMANI, P. J. **L'intelligence économique et stratégique dans les grandes entreprises françaises**. Paris: Economica, 2000.

DOWLING, P.; WELCH, D.; SCHULER, R. **International Human Resource Management** – Managing People in a Multinational Context. Cincinnati: South Western College Publishing, 1999.

HEDLUND, G. The hypermodern MNC – A heterarchy? **Human Resource Management**, v. 25, n.1, 1986, p. 9-35.

HUAULT, I. **Le management international**. Paris: La Découverte, collection "Repères", 1998.

IGALENS, J. ; BARRAUD, V. (1997), Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation. *In*: TREMBLAY, M.; SIRE, B. (éd.). **GRH face à la crise, GRH en crise?**. Presses HEC Montréal, p. 227- 242.

JANSSENS, M. Evaluating international managers' performance: parent company standards as control mechanism. **International Journal of HRM**, v. 5, n. 4, 1994, p. 853-873.

PERLMUTTER, H.; HEENAN, D. **Multinational Organization Development**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

PICHAULT, F.; NIZET, J. **Les pratiques de gestion des ressources humaines**. Paris: Seuil, 2000.

RICKS, D. **Blunders in International Business**. Cambridge, MA: Blackwell, 1993.

SPARROW, P.; HILTROP, J. M. **European Human Resource Management in Transition**. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

Notes

¹ De fait, cette approche se situe en amont de celle privilégiée par les "grappes de pratiques" (Igalens et Barraud, 1997). Elle se distingue aussi des analyses visant à étudier en premier lieu l'adéquation entre la stratégie d'une entreprise et son système de GIRH.

² Dowling, Welch et Schuler, 1999, p. 21.

³ Cf. l'extraordinaire laboratoire d'expérimentation dans les Pays de l'est dans les années 1990.

⁴ Nous gardons l'anonymat de ces personnes et de leur entreprise, mais nous tenons à les remercier pour leur disponibilité.

⁵ Chiffres disponibles au 31 décembre 1998.



MANAGEMENT À DISTANCE ET SANTÉ AU TRAVAIL : QUELS SONT LES IMPACTS DE L'ÉLOIGNEMENT ET DE LA MÉCONNAISSANCE DU TRAVAIL RÉEL ?

Cécile Clergeau [1]

Laetitia Pihel [2]

La division spatiale du travail n'est pas un phénomène nouveau, mais elle tend à se développer avec les nouvelles possibilités offertes par les systèmes d'information. Cependant, l'impact de ces modèles d'organisation sur la santé des salariés ne fait pas encore l'objet de recherches, même si cette dernière devient la préoccupation des chercheurs comme des praticiens du management.

La santé au travail, restée très souvent associée à des variables individuelles et personnelles ou à des questions de sécurité physique des personnes, est aujourd'hui de plus en plus abordée sous l'angle de ses déterminants organisationnels et managériaux (DETCHESSAHAR *et al.*, 2009). C'est sous cet angle que nous proposons de nous saisir ici de la question des impacts du management à distance [3], c'est-à-dire d'un management marqué par la distance physique et s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication pour déployer ses outils de contrôle, d'évaluation et/ou d'animation. Nous montrerons que ce management est susceptible de laisser des vides managériaux, qui empêchent la construction de la confiance et creusent l'écart entre les représentations et le sens de l'activité tant de la direction que des opérationnels. Nous nous interrogerons sur l'impact de cette distorsion et de ces vides managériaux sur la construction de la santé.

Nous présenterons deux cas d'entreprises : une agence de *télémarketing* et l'unité *hotline* d'un groupe de télécommunications. Ces deux entreprises partagent une même technologie de production et des outils de contrôle de l'activité similaires, bien connus dans les centres de relations clients. La GRH est éloignée des sites de production et les managers de proximité ont des leviers d'action très limités. Les cas diffèrent de par l'activité, mais aussi de par la taille des deux entreprises. Le premier cas présenté est celui d'une PME dont le centre d'appels, unité de recueil d'informations pour la veille *marketing*, est distant d'une centaine de kilomètres de son siège social, qui, lui, gère le commercial et traite les informations. Un système d'information donnant au jour le jour une description complète de l'activité (en particulier des indicateurs de productivité) relie entre elles ces deux entités.

Le second cas concerne une très grande entreprise dont la division spatiale du travail a conduit à éloigner ses centres de production non seulement de ses centres de décision, mais aussi de ses centres de gestion des ressources humaines.

Ces deux entreprises ont été analysées selon la méthodologie propre aux études de cas (YIN, 1994) [4].

Après avoir exposé la problématique de recherche, nous présenterons les cas et discuterons les principaux questionnements qu'ils soulèvent concernant les distorsions de représentation entre le management et les salariés, la déshumanisation de la relation d'emploi, la création de la confiance et les modes de régulation de l'activité. Nous montrerons que le système d'information prend le rôle de chef d'orchestre de la régulation de contrôle (REYNAUD, 1997) et que la distance minimise toute chance de voir se négocier une régulation conjointe de l'activité entre la direction et les salariés. Nous nous attacherons à montrer comment ces écueils d'un management à distance peuvent impacter la santé des salariés, cela, en particulier,

lorsque l'entreprise connaît une mutation impliquant des coûts non seulement humains et sociaux, mais aussi économiques.

LES DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS ET MANAGÉRIAUX DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

LA SANTÉ AU TRAVAIL COMME CONSTRUIT

La question posée dans cette recherche est celle du processus de santé, c'est-à-dire de la santé comme résultat d'une construction certes individuelle, mais aussi culturelle et sociale, que nous inscrivons, pour les besoins de notre propos, dans une conflictualité éventuelle entre l'organisation du travail et les besoins physiologiques, psychologiques et sociaux des individus. Il s'agit pour nous d'étudier la place des dispositifs organisationnels et managériaux dans le processus de construction de la santé. On considèrera ainsi, d'une part, les modalités d'organisation (contenu du travail, responsabilités, rôle dans l'organisation, relations de travail) et les modalités de valorisation (évaluation, rémunération, reconnaissance) et, d'autre part, la façon dont les individus s'approprient, interprètent et donnent du sens aux attentes et aux obligations liées à leur rôle. Nous faisons l'hypothèse que lorsqu'apparaissent des tensions entre ce sens donné par les individus et les dispositifs organisationnels et managériaux, la façon dont ces tensions vont être (ou non) résolues est susceptible d'impacter la santé des individus.

Le sens n'est pas une donnée du management, des clients ou de l'organisation ; il participe d'une construction, d'une appropriation et d'une subjectivation. Celles-ci peuvent être rendues difficiles par le travail lui-même, par ses contradictions et/ou par l'absence de cohérence entre les modalités d'évaluation et la contribution, et fragiliser la relation de confiance tissée entre l'individu et l'entreprise, ainsi que les conditions d'une implication durable du personnel (PIHEL, 2006). Lorsque les salariés peinent à donner du sens à leur travail, ils peuvent protester ou démissionner. Ils peuvent aussi, tout en restant dans l'entreprise, se mettre en retrait de leur activité (ALTER, 1993), faire montre d'apathie (BAJOIT, 1988), être l'objet de tiraillements identitaires (DUBAR, 2000) ou/et manifester des troubles de la santé et s'absenter fréquemment.

QUELLE EST LA RÉALITÉ DU TRAVAIL DANS LES CENTRES D'APPEL ?

L'organisation de l'entreprise procède d'une réduction, elle est inspirée par un modèle de la réalité, une « manière de voir » qui vaut par la « manière de faire » qu'elle rend possible, mais aussi par les problèmes qu'elle laisse échapper (HUBAULT, 2005). Or, ce qu'elle laisse échapper fait partie intégrante du quotidien des salariés, qui font face à la complexité, doivent prendre de façon autonome des décisions non répertoriées, concilier le sens (finalité, valeur) et le fonctionnement (procédures, décisions) en dénouant des conflits entre des systèmes de valeurs, des systèmes de fonctionnement et des finalités pluriels. Ils doivent effectuer des arbitrages, qui les engagent et sont déterminants pour la performance de l'entreprise. Ces enjeux sont particulièrement présents dans les métiers de service, qui sont en contact avec le public, exigent une forte implication des salariés et une adaptation à la situation singulière de chaque client, et mettent en jeu les émotions des salariés (THÉVENET, 1999, 2000), ce qui est particulièrement le cas dans les centres d'appels. Les salariés font ainsi face à une réalité du travail qui n'est pas intégralement identifiée par l'entreprise : ils pratiquent des actes non prescrits, parce que non prévus, qui participent d'une création de sens et de valeur inhérents à leur travail (CLERGEAU, 2004).

Si cette réalité du travail des salariés n'est pas identifiée par l'entreprise, elle l'est encore moins par le système d'information. La différence (désormais bien connue en sociologie et en ergonomie) entre travail prescrit et travail réel (DANIELLOU *et al.*, 2000) est tout à fait singulière dans les centres d'appels : la technologie y encadre et contrôle l'activité du salarié sans pour autant prendre en considération tout le travail relationnel, essentiel à la relation de service (ZEITHAML, BITNER, 2003) et support de sa composante co-productive (GADREY, 1992), au service de laquelle se trouve

l'employé en contact avec le client. Le système d'information rationalise, supporte et ne contrôle qu'une partie de l'activité du téléconseiller. Celui-ci a même tendance à la tayloriser (VENDRAMIN, VALENDUC, 2002 ; BUSCATTO, 2002) et peut aisément apparaître comme l'expression de la régulation de contrôle (REYNAUD, 1997) que la direction exerce sur les salariés. Mais cette régulation n'emporte pas toujours l'adhésion des salariés (PICAN, WOLF, 2007 ; BLANQUET, POUPA, 2007) et l'on voit même des pratiques de contournement de certaines fonctionnalités, voire des déviations comportementales (HONORÉ, 2002). Si les salariés ont tendance à mettre en place une régulation autonome de leur activité, c'est certes en réaction à cet excès de rationalisation (CLERGEAU, 2005), mais c'est aussi, et cela est très symptomatique des activités de service, parce que les règles sont mal adaptées à leur réalité et à leur situation de « dépendance » à l'égard du client (JEANTET, 2003) – un client qui, par ses demandes ou ses attitudes, formule lui aussi de véritables prescriptions (DENIS, 2007). La régulation autonome de l'activité des employés intègre ainsi la figure du client (CLERGEAU, PIHEL, 2009) : tout l'enjeu, pour le management, est alors d'en prendre acte afin de favoriser la négociation d'une régulation conjointe de l'activité.

Or, les entreprises mettent en place des systèmes de valorisation économique et sociale de l'activité qui peuvent entrer en dissonance avec la valorisation subjective du travail (HUBAULT, 2005) ; et nous faisons l'hypothèse que cette dissonance peut être mal vécue par les salariés. Si l'entreprise peine à contribuer à lever les contradictions entre ce qui est demandé aux salariés, les moyens mis en place, le contrôle et l'évaluation des résultats, la gestion de ces contradictions reste à la charge du seul salarié, qui risque dès lors de voir sa santé perturbée (DETCHESSAHAR *et al.*, 2009). Mais pour que ces contradictions puissent être levées et les conflits dépassés, encore faut-il que ceux-ci soient identifiés et débattus. C'est ici un enjeu fort du management, en particulier du management de proximité (CLERGEAU, PIHEL, 2009).

LE CONTRÔLE À DISTANCE : UNE ILLUSION DE PROXIMITÉ ?

C'est là aussi tout l'enjeu du management à distance et toute sa difficulté. On perçoit bien que la proximité géographique peut être un élément facilitateur de proximité sociale et culturelle et de densité relationnelle (SIERRA, 1997) facilitant la création de sens commun et la communication et pouvant aider à lever les contradictions. Dans ce processus, les systèmes d'information peuvent-ils se substituer à la proximité géographique ? Ces systèmes d'information autorisent, en effet, un contrôle fin du travail et un pilotage de la relation d'emploi. Il s'agit essentiellement de mécanismes formels mis en œuvre par la direction pour contrôler l'activité – au moyen d'un suivi d'indicateurs – et administrer divers aspects pratiques et réglementaires de la relation d'emploi (congés, salaires, primes, avantages sociaux et obligations contractuelles). Or, on le sait, le contrôle regroupe d'autres formes d'influence, que BOUQUIN (1997) appelle le contrôle invisible ou social, dont font partie, par exemple, la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle, ainsi, bien sûr, que la confiance (BORNAREL, 2005).

HOSMER (1995, p. 393) définit la confiance comme « *the reliance by one person, group, or firm upon a voluntary accepted duty on the part of another person, group, or firm to recognize and protect the rights and interests of all others engaged in a joint endeavor or economic exchange* » [la confiance d'une personne, d'un groupe ou d'une entreprise en l'engagement volontairement assumé par une autre personne, un autre groupe ou une autre entreprise de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous les autres partenaires engagés dans une entreprise ou un échange économique communs]. Cette définition présente l'avantage de bien intégrer la coordination dans la relation de confiance et de bien souligner la reconnaissance et la protection des droits et des intérêts des partenaires. On voit bien que la confiance, en tant que mode de contrôle invisible, devrait présenter une certaine cohérence avec le contrôle visible constitué, quant à lui, des divers mécanismes formels. En d'autres termes, la reconnaissance et la protection des droits et des intérêts doivent être cohérentes avec ce qui est défini par le contrôle formel. Or, dans des périodes de changement important, lorsque l'incertitude est forte et que l'environnement est complexe, cette cohérence ne va pas de soi ; elle est fragilisée par le mouvement, qui peut entraîner des dissonances. Les chercheurs en management

savent combien les changements d'activité ou d'organisation, ainsi que les changements dans l'organisation du travail ou les relations d'emploi sont exigeants, en termes de vigilance et d'attention quant à l'adéquation entre les organisations/mécanismes/processus nouveaux et l'ensemble du système organisationnel, sa culture, ses valeurs et les représentations que s'en font les salariés (PIHEL, 2010). Par ailleurs, l'utilisation des systèmes d'information conduit à recourir à certains outils de gestion, dont le discours (DETCHESSAHAR, JOURNÉ, 2007) peut percuter de façon négative les représentations que les salariés se font de leur activité, créant, là encore, des dissonances qui leur en empêchent l'appropriation. Ainsi, nos analyses de cas nous suggèrent que le recours à des systèmes d'information dans le management à distance des salariés peut contribuer à creuser l'écart entre les représentations des salariés et celles de la direction. Les modalités de valorisation, de reconnaissance ou la définition même de leurs intérêts respectifs peuvent différer et rendre incohérents les systèmes de contrôles, visibles comme invisibles. Tensions et paradoxes peuvent alors être à l'origine d'un mal-être au travail, dont peuvent souffrir les salariés. Ce risque est particulièrement sensible dans les périodes de mutation au cours desquelles les salariés doivent s'approprier et donner du sens aux changements. Même s'ils donnent une illusion de proximité, les systèmes d'information peuvent dissimuler un problème social susceptible de s'avérer coûteux, à terme, pour l'entreprise.

« Ainsi, nos analyses de cas nous suggèrent que le recours à des systèmes d'information dans le management à distance des salariés peut contribuer à creuser l'écart entre les représentations des salariés et celles de la direction ».
Pêcheurs suivant à la longue-vue le déroulement d'une régata – Angleterre, vers 1935.

© Imagno/ROGER-VIOLLET

ANALYSE DES CAS

La première entreprise a été étudiée à la demande de la direction. Quant à la deuxième, elle a été contactée par notre équipe de recherche et s'est volontiers prêtée à nos investigations. Dans la première, le *turn-over*, important (avec quatre départs par an), est un signal manifeste de mal-être. Dans la seconde, c'est le taux d'absentéisme élevé qui a motivé l'adhésion à notre projet de recherche.

Les deux organisations étudiées présentent des caractéristiques communes :

– ce sont des centres d'appels : leurs salariés sont en contact téléphonique avec le public et la technologie autorise un contrôle minutieux de leur productivité ; les deux entreprises traversent une période de changement génératrice d'incertitudes pour les salariés. La PME connaît une forte croissance, qu'elle a du mal à maîtriser et qui s'est traduite par un quadruplement de ses effectifs en trois ans. La grande entreprise connaît de profondes restructurations : après avoir connu une privatisation, elle voit ses marchés totalement bouleversés, à la fois par les mutations technologiques et par l'ouverture à l'international.

UNE PME D'ÉTUDES MARKETING

Cette entreprise réalise des études de marchés pour de grandes entreprises exerçant sur un même secteur d'activité. Créée il y a dix ans, elle sous-traitait une grande partie du recueil des données, avant d'internaliser cette fonction en 2005 et de fonder son propre centre d'appels. La gestion commerciale, l'administration et le traitement des informations recueillies sont localisés dans une grande ville de province, quand le centre d'appels est situé à la campagne. Depuis son siège social, les dirigeants de l'entreprise peuvent en analyser l'activité au jour le jour. Par ailleurs, le téléphone est constamment utilisé pour résoudre les aléas de la gestion quotidienne. La direction se déplace une fois par semaine dans le centre d'appels.

Dix assistantes d'études (AE) travaillent dans le centre, quatre encadrantes sont en charge de leur formation et du soutien opérationnel et les équipes sont renforcées,

deux fois par an, par une dizaine d'intérimaires pour faire face aux pics d'activité. Les salariés – exclusivement des femmes – sont jeunes : la moyenne d'âge est de 28 ans pour les encadrantes et de 24 ans pour les assistantes d'études. La gestion des ressources humaines (GRH) de l'entreprise est plutôt « subie » : la croissance de l'entreprise, rapide, est difficilement maîtrisée sur le plan humain. Les dirigeants ont en charge les activités de GRH ; ils connaissent des difficultés dans leurs recrutements (l'entreprise et son activité étant peu visibles sur le marché du travail local), ainsi que dans la fidélisation des salariés, qui se traduisent par un *turn-over* important. Le recrutement des assistantes d'études se fait sans discrimination de compétence ou de qualification (de la secrétaire à l'ouvrière d'usine, du BTS au BEP).

L'organisation du travail se veut flexible afin de répondre aux nécessités d'un travail souvent réalisé dans l'urgence, dans ce contexte de croissance : organisation par mission, absence d'organigramme formel, coordination par ajustements mutuels, peu de réunions formelles, pas de bureaux ni de postes de travail attribués : c'est un modèle d'équipe soudée autour de sa mission que veulent développer les dirigeants.

Cependant, la coordination par ajustement mutuel souhaitée par la direction se double d'une coordination par la standardisation des tâches et des comportements, et par la discipline. Les guides de procédures et les règles de comportement sont particulièrement stricts et l'activité est encadrée par des objectifs de productivité, dont la réalisation est contrôlée en permanence.

L'organisation de cette entreprise est finalement assez confuse et la flexibilité tend à s'y transformer en une sorte de vide organisationnel. Lors de nos premiers contacts, par exemple, personne n'a pu nous fournir un organigramme, même sommaire, qui fût clair. Les AE, autre exemple, n'ont aucune perception précise de l'organisation hiérarchique et utilisent régulièrement le pronom « ils » pour désigner toute personne de la hiérarchie, y compris leurs encadrantes. L'éloignement entrave une juste représentation de la division des rôles dans l'équipe de direction : « *Elle (la dirigeante) travaille beaucoup sur ... ; en fait, je ne saurais même pas vous dire... Elle fait plein, plein de choses. Pour moi, elle travaille un peu sur tout ...* » (une AE). À ce vide organisationnel vient s'ajouter un travail dans l'urgence et l'obligation de s'organiser « au coup par coup » en manquant souvent d'informations : « *C'est difficile, car on travaille toujours par urgence ... On traite les urgences comme elles viennent et, après, on se fait reprocher de ne pas avoir su anticiper ! ...* » (une encadrante).

Les AE soulignent d'ailleurs que l'encadrement de proximité peut souffrir de cette gestion dans l'urgence : « *Elles devraient – normalement – nous former. Mais elles n'ont pas le temps* ».

Les encadrantes ont du mal à hiérarchiser des priorités et à s'organiser, ce qui aboutit à une sorte d'usure et de détresse : « *C'est tout dans l'urgence ; y'a rien de planifié à l'avance. Au bout d'un moment, ça fatigue les gens, nerveusement* ».

Les AE et les encadrantes ont à plusieurs reprises pointé le fait que la direction ne mesurait pas les enjeux et les exigences réels du quotidien du travail. « *... Il y a plein de choses qu'on fait, qu'ils ne voient pas ... (ils ne sont pas au courant), mais qu'on est obligé de faire, pour la bonne marche de l'entreprise. Le problème, je pense, c'est qu'ils ne savent pas tout ce qu'il y a derrière ... ; c'est tendu ...* » (une encadrante).

Les représentations de l'activité de la direction seraient considérablement éloignées de celles des opérationnels, voire en décalage et en désaccord avec elles. Cet état de fait constituerait un enjeu supplémentaire qui ne ferait qu'entretenir les tensions exprimées par les salariés : « *Je ne crois pas qu'ils comprennent la réalité de ce que l'on fait ...* » (une AE).

Le management à distance crée certainement une entrave à une juste représentation de l'activité des uns et des autres. Si la direction peut évaluer la productivité (nombres d'appels, de fiches d'enquêtes remplies, durées des appels, temps de travail effectif ...), elle peine à évaluer tous les aspects qualitatifs de ce travail. Finalement, elle perçoit difficilement l'ampleur de ce que l'organisation laisse échapper (HUBAULT, 2005) ; elle développe une manière de voir qui semble très décalée par rapport à la manière de faire des salariés. Et, dans une entreprise qui devrait, compte tenu de sa

forte croissance, mieux se structurer et mieux s'organiser, cette distorsion entre la représentation de la réalité qu'a la direction et le fonctionnement réel de l'entreprise contribue à aggraver les paradoxes de l'organisation auxquels sont confrontés les salariés.

Ainsi, alors que la direction souhaite développer l'organisation du travail par mission, elle oublie souvent d'informer le personnel des résultats ou des décisions : « *On aurait aimé savoir qu'il y allait avoir de nouvelles embauches* », « *Cela fait longtemps qu'on a pas eu de réunion, cela remonte au début de mon embauche ... ; cela manque, pour échanger ...* » (des encadrantes), « *À la fin du panel, je ne sais pas si on aura les résultats de ce qu'on a fait ? On amène les chiffres : on aimerait voir les résultats !...* » (une AE). 27

Les contraintes réelles du travail ne semblent pas identifiées à leur juste valeur par le management. L'intensité de l'implication n'est pas rétribuée, ni même reconnue ; bien au contraire, elle est même sanctionnée : « *Il n'y a rien de pire, je trouve, que de travailler autant et puis, finalement, de n'avoir que des reproches, car, finalement, on a mal travaillé, car on a travaillé dans l'urgence* » (une encadrante). 28

Surtout, cette distorsion conduit à un style de management très décourageant pour les salariés. Car ce n'est qu'au gré de ses visites que la direction prend conscience de manques, qu'elle attribue alors à une faiblesse du management de proximité ou à une certaine incompetence des salariés. À l'enthousiasme des débuts, succède ainsi une forme de déception de la direction lorsque celle-ci constate les dysfonctionnements. 29

Cela donne un management dans lequel se mêlent la confiance, l'enthousiasme, puis la déception, les rancœurs : « *Bref, on n'en peut plus ... Le dialogue n'est plus aussi ouvert qu'avant, mais, bon ; je pense qu'il y a eu des soucis de perte de confiance de personnes qui ont posé des problèmes et, du coup, ils commencent à ... Je trouve qu'il y a une perte de confiance. C'est dommage ; moi, c'est la confiance, qui me donnait des ailes ! ...* » (AE). Les valeurs managériales développées dans cette petite entreprise se nourrissent d'une représentation familiale et affective qui fait de la confiance un des moteurs du bon fonctionnement, de la coordination et du contrôle. Mais la confiance accordée peut aussi être reprise dès l'instant où les résultats sont jugés insatisfaisants (priorités mal gérées, activités mises en sommeil, etc.) et où le fonctionnement se grippe. Le désaveu place les acteurs dans une situation d'insécurité affective fragilisante, qui ne fait que creuser l'écart entre la valeur donnée au travail par la direction et l'évaluation qu'en font les salariés. 30

La PME est présentée souvent comme une organisation favorisant la proximité. TORRES (2000) rappelle que dans ce type d'entreprise, le chef d'entreprise a la possibilité de connaître individuellement tous ses salariés et qu'il est connu personnellement de tous. Le cas présenté ici montre que la distanciation spatiale autorisée par les technologies de l'information altère considérablement ces atouts inhérents à la petite entreprise et ce, sans que la direction en prenne vraiment conscience. 31

Ainsi, la dirigeante considère qu'elle est présente, malgré la distance, car elle est restée très accessible par téléphone (ce que les encadrantes confirment). Par ailleurs, elle estime que le contrôle (formel) de l'activité lui permet de repérer les écueils et les dysfonctionnements. Néanmoins, et même si le téléphone reste un média riche, il ne permet certainement pas de régler tous les problèmes liés à l'incertitude, ni (encore moins) ceux qui sont liés à l'ambiguïté (ROWE, 2002). Et les ratios de productivité transmis ne constituent qu'une description très partielle de l'activité. Et finalement, l'écart entre les représentations des salariés et celles de la direction se creuse, alors même que l'entreprise croît. Avec, en conséquence, non seulement un *turn-over* excessif chez les assistantes d'études (avec quatre départs par an), mais aussi un stress important chez les encadrantes, qui sont des managers de proximité et sur lesquelles pèse la responsabilité de pallier les incohérences dans les modalités du contrôle. 32

UNE ENTREPRISE DE TÉLÉCOMMUNICATIONS

C'est une des divisions de cette entreprise – un centre d'appels composé de cinquante 33

personnes – que nous avons étudiée. Ce centre d'appels entrants traite les réclamations d'abonnés à la télévision par réseau et à Internet. Il a été mis en place il y a deux ans. Il est composé majoritairement de fonctionnaires issus de divisions très différentes de l'entreprise (réseaux fixes, téléphonie mobile, agences commerciales, administration), qui ont été redéployés de façon contrainte sur ces emplois afin de satisfaire aux nouvelles orientations stratégiques de l'organisation.

La relation qui lie ces salariés à l'entreprise est une relation complexe et durable, qui relève de la dynamique du don/contre-don (PIHEL, 2006). Ces salariés sont entrés très jeunes (autour de dix-huit ans) dans l'organisation, avec un niveau de qualification relativement faible. Leur carrière, soutenue par un engagement statutaire, se résume à l'organisation elle-même : « Ici, j'ai tout appris. » (un conseiller).

Ils ont aujourd'hui en moyenne quarante-huit ans, et une vie intégrée dans un espace géographique et social qu'ils ne souhaitent pas quitter. Leur volonté de conserver un emploi dans la ville où ils sont installés les a conduits, au gré des restructurations, à changer régulièrement d'activité et de métier et cela, au détriment d'une logique de continuité d'expériences. Ils se sont alors adaptés en permanence aux nouveaux produits, aux nouvelles technologies, aux nouvelles organisations, indépendamment de leur trajectoire : « On retrouve des marins devenus conseillers téléphoniques » (un manager du centre).

Ces transitions professionnelles sont d'autant plus délicates qu'elles se font sur des métiers difficiles (« Il y a des gens en souffrance, sur les plateaux, c'est un métier violent : ce que demande le client est à l'opposé de ce que demande l'entreprise ; il y a conflit d'intérêt. Un conflit d'intérêt qui est difficilement vécu par ceux qui ont le plus le sens du "service public" » (un responsable d'équipe)) et qu'elles se répètent dans le temps (« Il y en a certains qui sont fatigués, mais, là, vraiment, vraiment fatigués, parce qu'il n'y a pas beaucoup d'autres boîtes où les gens changent trois fois de métier en deux ans ; c'est impressionnant ... » (un responsable d'équipe)).

Cette entreprise doit poursuivre ses restructurations, fermer des sites, réallouer les ressources et continuer à réorienter son activité. Dans cet environnement à la fois très changeant et très incertain, les salariés peinent à se projeter dans l'avenir. Du modèle du service public, l'entreprise passe à celui du service client, de « celui qui a l'argent pour payer » (un conseiller). Ce changement dans les mobiles et les repères d'action est perçu comme déstabilisant, car les salariés ont le sentiment que la conscience professionnelle n'a plus aucune valeur aux yeux du management. En restructurant, l'entreprise a changé les règles du jeu en cours de partie : « Quand on commençait, on prêtait serment. C'est plus du tout pareil, maintenant : on est payé pour faire un boulot, c'est tout » (un conseiller). Cela a tendance à provoquer des déceptions et des risques de retrait : « Je comprends pourquoi les gens s'en fichent ; ça fait dix ans qu'ils ne comprennent plus leur entreprise, ils ne comprennent pas leurs objectifs, ils ne comprennent plus rien ... Ce sont des gens très attachés à leur entreprise ; ils sont déçus » (un soutien de formation).

Il est facile à comprendre que les salariés puissent être perturbés par ces bouleversements et mal les vivre. L'entreprise met en place des services à la mobilité qui les aident à se reconverter dans d'autres activités et d'autres entreprises, et qui favorisent en particulier les passerelles avec la fonction publique (d'État ou Territoriale). Mais ces espaces restent des accompagnements au changement insuffisants par rapport à l'ampleur de ce dernier.

Car, au-delà de ces mutations des marchés, les restructurations s'accompagnent aussi d'une politique de baisse des coûts. Les services sont réorganisés et rationalisés, en particulier la GRH. Ainsi, tout ce qui ressortit à la gestion des paies, des congés, des absences ou des progressions de carrière est géré à distance, dans une ville du centre de la France, et les salariés ont à leur disposition un numéro de téléphone qui les dirige vers un centre d'appels chargé de répondre à toute question y afférant. Cela est largement perçu comme une déshumanisation de la gestion de la relation d'emploi. Ainsi, une ancienne chargée des ressources humaines reclassée au téléphone nous confiera : « De mon temps, quand on arrivait aux RH, on faisait le tour des centres de la région, pour connaître les gens dont on avait la responsabilité. Maintenant, on

a juste un numéro de téléphone et l'interlocuteur change toujours : on n'est qu'un numéro de dossier ».

Cette dépersonnalisation peut même avoir des conséquences difficilement supportables : « *Mon fils est mort le jour de Noël (il avait vingt-neuf ans) d'une crise de ... Alors, j'ai appelé, pour demander si je pouvais prendre des jours supplémentaires, par rapport aux jours "décès" (à prendre, bien sûr, sur mes congés). On m'a répondu que c'était pas possible, parce que c'était pas prévu (larmes). Comme si je pouvais prévoir ça ...* » (une conseillère). ⁴⁰

C'est le management de proximité qui a finalement aidé cette mère de famille effondrée. Celle-ci ajoute : « *En allant au funérarium, j'ai perdu mon sac. Il y avait mes chèques-déjeuners et mes chèques-vacances. Alors, bon, j'ai compris que je ne pourrais pas récupérer mes chèques-déjeuners ; mais je me disais que je pourrais, au moins, récupérer mes chèques-vacances... À chaque fois que j'appelle, on me demande les numéros des chèques (que j'ai) perdus ! Comme si je le savais !... Je sais bien que je ne les retrouverai jamais. On est des pions, pour eux !...* ».

La gestion des ressources humaines à distance entraîne des erreurs humaines qui sont autant de sources d'amertume pour les salariés. Ainsi de cette autre salariée, qui explique qu'à l'issue d'un long congé maladie et alors que, pensant être guérie, elle envisageait son retour au travail comme un renouveau, elle reçoit un courrier officiel lui proposant d'entrer dans un autre dispositif de longue maladie, qu'elle n'avait jamais demandé : « *Ils cherchent vraiment à écrémer : j'ai refusé. C'est dur ; c'est décevant...* ».

Ce sentiment d'être des « pions » ou des « numéros » en décourage certains « *Oh, maintenant, je me dis que je viens au travail pour la paie : il ne faut pas se poser plus de questions* » (une conseillère), quand elle ne provoque pas des dépressions : « *Ah, ça, il y a des collègues qui craquent. Quand tout va bien dans votre vie privée, on arrive à affronter tout cela, mais s'il y a aussi des difficultés dans la vie privée, alors, c'est pas supportable* » (un conseiller). « *Oui, je dois dire que j'étais pas bien ... J'étais déprimé (heureusement que ma femme était là !)...* » (un conseiller). « *Il y a eu des suicides, dans cette entreprise* » (une conseillère). ⁴¹

Au cours des entretiens, on a pu constater que, comme dans la PME, les salariés ne parlent pas de l'entreprise, de leur direction, autrement qu'en termes de « *Ils* » et d'« *Eux* » désignant une hiérarchie inaccessible et dépersonnalisée. Et les orientations stratégiques prises par « *eux* » ne sont connues qu'au dernier moment, après que les salariés n'aient eu, pour toute information, que des bruits de couloir : « *Ici, il n'y a que des rumeurs* » (une conseillère). ⁴²

Le rôle de l'encadrement de proximité prend ici tout son sens : « *Je pense qu'on a notre rôle à jouer, les managers aussi, bien sûr, mais je pense qu'on a aussi notre rôle à jouer, c'est-à-dire que nous, (notre rôle), c'est d'essayer de temporiser, de calmer le jeu, de montrer que, finalement ... Parce qu'il y a des fois, quand on n'est pas bien, on a l'impression que tout va mal ; donc, il faut repositionner les choses, etc. Côté manager, c'est prendre en compte ce que dit la personne, l'écouter et essayer de reformuler de façon plus positive* » (un soutien de proximité). Néanmoins, les encadrants sont finalement dans la même situation que les salariés et peuvent eux aussi se sentir démunis : « *Finalement, on a vraiment l'impression que personne n'a de perspectives. Réellement, je veux dire : même au niveau de l'encadrement. J'ai l'impression que, de toute façon, ils sont dans la même situation que nous. On ne sait pas ...* » (un responsable d'équipe). ⁴³

Aux dires de son responsable, ce centre d'appels présente d'excellents résultats. La culture d'entreprise et le contrôle social y jouent encore un rôle considérable. Mais l'émergence d'un contrôle formel par les objectifs ou par la standardisation des procédures reste très mal vécu : « *Ma personnalité, c'était de recevoir le client, voir ce dont il avait besoin et lui proposer le service ... Ca, ça ne me dérangeait pas du tout, mais, par contre ce qui me dérangeait, c'était l'autre partie, c'est-à-dire de moins prendre en compte le client, mais simplement les produits à placer* » (une conseillère). « *Les indicateurs ? Moi, je n'en tiens pas compte : je fais mon travail, c'est tout ...* » (une conseillère). « *Avec ces moyens techniques, le manager serait à* ⁴⁴

Tombouctou, ce serait pareil » (une conseillère). Le sens que les acteurs donnent à l'action est en décalage par rapport aux valeurs nouvelles que l'entreprise souhaite institutionnaliser ; le contrôle à distance entretient les écarts de représentation jusqu'à produire une organisation et un système parallèles.

Car c'est bien là un des problèmes : dans cette période de mutation, les salariés ne se sentent pas pris en considération par l'entreprise. « Ici, il n'y a pas de reconnaissance » (une conseillère) : c'est une entreprise qui ne voit pas ce qu'ils font et qui, finalement, les a « trahis » (une conseillère). Les problèmes de santé au travail n'apparaissent pas dans les statistiques d'activité [47]. Néanmoins, ils planent au-dessus des têtes : « Il y en a, on les tue, quoi ! Moralement, on les tue : c'est clair et net ! ... » (un conseiller).

CONCLUSION MANAGEMENT À DISTANCE ET SANTÉ : QUELS ENJEUX ?

En regard de notre problématique, qui est celle du management à distance, il est important de distinguer la première entreprise de la seconde. Dans le premier cas, c'est la fonction d'évaluation et la fonction RH qui sont tenues à distance. Dans le second cas, la fonction d'évaluation reste entre les mains des managers de proximité sans pour autant qu'ils disposent des moyens de la rétribution. Ces deux configurations ont des conséquences qu'il convient de différencier. L'éloignement de la fonction RH nous semble porteur d'une altération du lien à l'entreprise, voire d'une déshumanisation. L'éloignement de la fonction d'évaluation nous semble, quant à lui, porteur d'un risque de dévalorisation du travail.

La question du management à distance nous semble ici poser celle de la prédominance des modes de contrôle formels aux dépens des modes de contrôle invisibles et, en particulier, aux dépens de la confiance. Les systèmes d'information utilisés pour exercer ce management à distance raisonnent par objectif et procédure. Mais ils ne disent rien sur les vides de l'organisation ni sur ce que celle-ci laisse échapper, entravant par là-même la création d'une représentation et d'une interprétation qui soient communes à tous les partenaires de l'activité. Plus les environnements sont complexes et imprévisibles, plus la confiance, l'autonomie et les valeurs culturelles devraient prendre le pas sur les modalités formelles de contrôle (OUCHI, 1980). Or, la confiance ne se décrète pas, elle se tisse, elle s'entretient, ce qui suppose une véritable communication et des représentations partagées. Nos cas d'étude nous montrent que dans des périodes de mutations importantes, alors même que ces représentations peuvent être divergentes et que les salariés devraient être accompagnés, le seul contrôle formel à distance porté par l'outil crée une rupture de la confiance qui peut être à l'origine de tensions difficiles à vivre pour les salariés. Avec, en contrepartie, des risques importants pour leur santé.

Ce management à distance nous semble aussi interroger les modalités de la négociation d'une régulation conjointe de l'activité lorsque des systèmes d'information sont seuls à orchestrer la régulation du contrôle émanant de la direction de l'entreprise. Les outils de supervision ou les centres d'appels dédiés à la GRH semblent utiliser des médias de communication insuffisamment riches pour y contribuer valablement. Ils laissent aux seuls managers de proximité, bien souvent démunis, insuffisamment formés au management des hommes et peu sensibilisés aux problématiques de la santé au travail, le soin de cette négociation. Cette recherche interroge ainsi sur l'usage qui est fait des outils de supervision des centres d'appels, comme sur leur rôle dans l'exercice de la fonction de manager intermédiaire dans ces structures (CLERGEAU, PHEL, 2009).

Au-delà, et contrairement à certains travaux critiques, cette recherche tend à interroger les chercheurs, non pas sur l'impact du management sur la santé des salariés, mais sur l'impact de l'absence de management des ressources humaines sur la santé des salariés. En effet, ce que ces cas montrent, c'est que dans des environnements perturbés, l'absence non seulement de proximité et de communication, mais aussi de reconnaissance, peut présenter des risques pour la santé des salariés : des risques de stress, de désengagement ou de désespoir. Cette gestion des hommes à distance est porteuse d'une rupture du lien à l'entreprise et est génératrice d'un sentiment d'instrumentalisation et d'effritement de l'espace social

que constitue l'entreprise.

C'est une question importante, dont doivent aujourd'hui s'emparer les spécialistes des systèmes d'information lorsqu'ils réfléchissent à l'avenir du management à distance : le stress au travail, l'absentéisme ou le désespoir professionnel sont aujourd'hui au cœur de notre actualité. Au-delà des aspects humains, ils ont un coût économique, que l'on évalue à plusieurs millions d'euros.

52

ALTER (N.), « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du Travail*, vol. 4, pp. 447-468, 1993.

BAJOIT (G.), « Exit, voice, loyalty and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, XXXIX, pp. 325-345, 1988.

BLANQUET (J.) & POUPA (MM.) (2007), « Fiabiliser, enrichir la relation client en contexte SAV », *Actes du Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*, Saint Malo. <http://www.ergonomieself.org/heading/heading27183.html>.

BOUQUIN (H.), *Le Contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France, 1997.

BORNAREL (F.), « Relations de confiance et renforcement du contrôle – Résultat d'une étude conduite dans un cabinet de conseil », *Actes de la XIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 2005.

BUSCATTO (M.), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 1, pp. 99-117, 2002.

CHIAPELLO (E.), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 2, vol. 2, pp. 51-75, 1996.

CLERGEAU (C.) & PIHEL (L.), *Systèmes d'information, contrôle des tâches et management des activités de service, une analyse à partir des centres de relation client*, 14^e congrès de l'AIM, Marrakech, Maroc, 9-11 juin, 2009.

CLERGEAU (C.), « La gestion des ressources humaines dans les centres d'appels internalisés : le cas des front offices purs », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 52, Avril-Mai-Juin, pp. 2-16, 2004.

CLERGEAU (C.), « ICTs and Knowledge Codification : Lessons from Front Office Call Centers », *Knowledge and Process Management*, 12 (4), pp. 247-258, 2005.

DANIELLOU (F.), GRALL (J.), MARTIN (C.) & SIX (F.), « Prescriptions, injonctions et pressions. In Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions », *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Université V. Segalen Bordeaux 2 – ISPED ed., pp. 141-149, 2000.

DENIS (J.), « La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles de travail », *Sociologie du travail*, 49, 4, pp. 496-513, 2007.

DETCHESSAHAR (M.) et al. (coordonné par), « Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail », *Rapport pour l'Agence Nationale de la Recherche, programme SEST, LEMNA / Université de Nantes*, septembre, 2009.

DETCHESSAHAR (M.) & JOURNE (B.), « Une approche narrative des outils de gestion. Proposition à partir d'une étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n° 174, pp. 77-92, 2007.

DUBAR (C.), *La Socialisation, construction des identités sociales et culturelles*, Paris, Armand Colin, 2000.

GADREY (J.) (1992), *L'Économie des services*, Paris, La Découverte, 1992.

HONORÉ (L.), « Transformation de la relation de travail, rupture de l'identité professionnelle et dynamique disciplinaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 43, pp. 102-113, 2002.

HOSMER (L.), « Trust : the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, 20 (2), pp. 379-403, 1995.

HUBAULT (F.), *Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ?*, Colloque DARES-ANACT, Paris, 2 décembre, 2005.

JEANTET (A.), « "À votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45, pp. 191-209, 2003.

OUCHI (W.G.), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, mars, pp. 129-141, 1980.

PICAN (N.) & WOLFF (A.) (2007), « Jusqu'où automatiser la relation client ? », *Actes du Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*, Saint-Malo, <http://www.ergonomieself.org/heading/heading27183.html>.

PIHEL (L.), « La relation d'emploi moderne. La dynamique du don/contre-don à l'épreuve et dans l'impasse », *Revue Semestrielle du MAUSS*, à paraître, 2010.

PIHEL (L.), *La Relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, 2006.

REYNAUD (J.D.), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.

ROWE (F.), *Communication et coopération à distance. Faire de la recherche en systèmes d'information*. Coordonné par F. Rowe, Paris, Vuibert, pp. 173-199, 2002.

SIERRA (C.), « Proximité(s) et interactions technologiques et territoriales, une revue », *Revue d'économie industrielle*, n° 82, pp. 7-37, 1997.

THEVENET (M.), « Le travail : que d'émotions ! », *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, pp. 140-152, 1999.

THEVENET (M.), « Politiques de personnel et implication des personnes » in NEVEU J-P et THÉVENET M. (coord.), *L'Implication au travail*, Paris, Vuibert, pp. 5-20, 2002.

TORRES (O.), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 3^e Congrès International Francophone sur la PME, 2000.

VENDRAMIN (P.) & VALENDUC (G.), *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*, Ministère de l'Emploi et du Travail, Bruxelles, 2002.

YIN (R.K.), *Case Research Study. Design and Methods*. 2nd ed. London, Sage, 1994.

ZEITHAML (V.) & (M.J.), *Marketing Services*, Boston, McGraw-Hill Irwin, 2003.

[*] GRANEM, Université d'Angers, et LEMNA - UFR ITBS.

[**] LEMNA, Université de Nantes, IEMN - IAE.

[1] Cette recherche a été conduite dans le cadre de l'étude SORG « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines » conduite pour l'Agence Nationale pour la Recherche (Programme SEST Santé-Environnement Santé-Travail) et coordonnée par Mathieu Detchessahar, de l'Université de Nantes. Nous remercions tous les participants à cette étude pour les débats fructueux qui ont enrichi nos travaux et nous remercions tout particulièrement Bénédicte Geffroy-Maronnat pour sa collaboration.

[2] Voir encadré méthodologique à la fin de cet article.

[3] Mais ils apparaissent dans les statistiques de l'absentéisme.

Français *Cette recherche explore deux cas d'entreprises développant un management à distance. On montrera que ce management focalisé essentiellement sur un contrôle formel de l'activité crée des distorsions entre les représentations du management et celles des salariés. Or, les salariés étant confrontés à une forte incertitude lors de périodes de mutations exigeantes en termes de management des ressources humaines, ces distorsions génèrent chez eux perte de confiance, désengagement, stress et désespoir, qui peuvent avoir un impact important sur leur santé.*

English ***Telemanagement and occupational health: what are the effects of being distant and uninformed about real work?***
This research explores the cases of two firms that have implemented telemanagement. Focalized mainly on formally controlling activities, this form of management creates distortions between managers' and wage-earners' conceptions. Since wage-earners experience much uncertainty during periods of change that make demands on human resource management, these distortions foster stress, despair and a loss of confidence and of commitment. This can strongly affect employees' health.

Deutsch ***Remote Management und Arbeitsmedizin : die Auswirkungen der Distanz zur betrieblichen Realität und zur wirklichen Arbeit***
Diese Untersuchung befasst sich mit zwei verschiedenen Unternehmen, die sich für remote management entschieden haben. Wir werden zeigen, dass diese Managementform, die sich im Wesentlichen auf eine formale Kontrolle der Tätigkeit fokussiert, eine Kluft zwischen den Vorstellungen des Managements und denjenigen der Beschäftigten erzeugt. Nun werden die Beschäftigten in Perioden tief greifender Veränderungen, die hohe Anforderungen an das Management für Personalentwicklung stellen, mit einer starken Verunsicherung konfrontiert und reagieren auf diese Kluft mit Vertrauensverlust, nachlassendem Engagement, Stress und Verzweiflung, was zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann.

Español ***Administración a distancia y sanidad laboral, ¿cuáles son las consecuencias que resultan del alejamiento y del desconocimiento del***

MODELISATION DE LA DISTANCE SUBJECTIVE AU SEIN DES EQUIPES VIRTUELLES

**Auteurs : Emmanuelle A. Léon, ESCP Europe & Bradford S. Bell, Université
Cornell**

Correspondance :

Emmanuelle Léon – 79, avenue de la République – 75011 Paris – tel : 33 1 49 23 26 08

leon@cscpeurope.eu

Résumé :

L'une des principales caractéristiques des équipes virtuelles réside dans la dispersion géographique des personnes qui y travaillent. De nombreux études se sont penchées sur l'impact de la dispersion géographique sur les processus (comme la communication) ou les résultats obtenus par ces équipes. Dans certains cas, les recherches aboutissent à la conclusion que les technologies abolissent la distance géographique ; cette dernière n'aurait alors que peu d'incidence sur la performance, voire accélérerait l'obtention des résultats puisqu'une équipe dispersée est également une équipe travaillant, parfois, 24h sur 24. D'autres études mettent en exergue les difficultés rencontrées en terme de coordination et de communication qui nuiraient à la performance d'ensemble. L'obtention de résultats contradictoires pourrait être liée à la faible attention portée, à ce jour, à la perception de la distance. En effet, en se concentrant exclusivement sur la distance physique, le vécu de cette dispersion par les individus a souvent été occulté. Or la distance objective et la distance perçue – ou subjective – sont deux construits distincts : l'on peut se sentir proche de personnes physiquement éloignées... et très éloigné de personnes qui sont à proximité ! L'objectif de cette recherche est de proposer un modèle conceptuel de la distance subjective dans les équipes virtuelles afin de mieux appréhender les antécédents et conséquences de cette dernière, mais également de tenter de définir ce qu'est,

plus précisément, la distance subjective. Un premier modèle est proposé, issu de la revue de la littérature. Dans un deuxième temps, les résultats d'une étude qualitative, menée sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de 12 managers d'équipes virtuelles dans une entreprise industrielle, sont analysés afin d'approfondir certaines des composantes du modèle. Ces entretiens nous conduisent à proposer des révisions du premier modèle conceptuel et ouvrent la voie à des perspectives de recherche futures.

Mots clés : dispersion géographique, distance subjective, équipe virtuelle

MODELISATION DE LA DISTANCE SUBJECTIVE AU SEIN DES EQUIPES VIRTUELLES

Résumé :

L'une des principales caractéristiques des équipes virtuelles réside dans la dispersion géographique des personnes qui y travaillent. De nombreuses études se sont penchées sur l'impact de la dispersion géographique sur les processus (comme la communication) ou les résultats obtenus par ces équipes. Dans certains cas, les recherches aboutissent à la conclusion que les technologies abolissent la distance géographique : cette dernière n'aurait alors que peu d'incidence sur la performance, voire accélérerait l'obtention des résultats puisqu'une équipe dispersée est également une équipe travaillant, parfois, 24h sur 24. D'autres études mettent en exergue les difficultés rencontrées en terme de coordination et de communication qui nuiraient à la performance d'ensemble. L'obtention de résultats contradictoires pourrait être liée à la faible attention portée, à ce jour, à la perception de la distance. En effet, en se concentrant exclusivement sur la distance physique, le vécu de cette dispersion par les individus a souvent été occulté. Or la distance objective et la distance perçue – ou subjective – sont deux construits distincts : l'on peut se sentir proche de personnes physiquement éloignées... et très éloigné de personnes qui sont à proximité ! L'objectif de cette recherche est de proposer un modèle conceptuel de la distance subjective dans les équipes virtuelles afin de mieux appréhender les antécédents et conséquences de cette dernière, mais également de tenter de définir ce qu'est, plus précisément, la distance subjective. Un premier modèle est proposé, issu de la revue de la littérature. Dans un deuxième temps, les résultats d'une étude qualitative, menée sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de 12 managers d'équipes virtuelles dans une entreprise industrielle, sont analysés afin d'approfondir certaines des composantes du modèle. Ces entretiens nous conduisent à proposer des révisions du premier modèle conceptuel et ouvrent la voie à des perspectives de recherche futures.

Mots clés : dispersion géographique, distance subjective, équipe virtuelle

Introduction

Dire que les dernières années ont été l'occasion de transformations drastiques quant à la nature du travail et des organisations relève du sens commun. Les entreprises fonctionnent de plus en plus globalement, la concurrence – à la fois nationale et internationale – s'est accrue et les progrès technologiques, qui facilitent la dispersion géographique des équipes, ont pour corollaire une complexité croissante du travail à accomplir. La flexibilité est portée aux nues car les systèmes et les processus ne cessent d'évoluer. Dans ce contexte, les équipes sont présentées comme l'entité clé pour obtenir des résultats au sein d'une organisation (Marks, 2006). Paradoxalement, les éléments qui ont conduit les équipes à occuper un rôle aussi central ont également redéfini la nature même de ces équipes. Les équipes virtuelles – dont les membres sont dispersés géographiquement tout en étant interdépendants fonctionnellement – voient ainsi leur importance et leur nombre croître (Gibson et Gibbs, 2006).

Au cours des dix dernières années, les équipes virtuelles ont fait l'objet de recherches conceptuelles et empiriques. Les premiers travaux distinguaient les équipes à proximité des équipes virtuelles. Si une telle distinction fait sens dans un contexte de laboratoire, force est de constater que les équipes en entreprise ne peuvent être aussi facilement cataloguées. Cette approche unidimensionnelle et dichotomique a par la suite été remise en cause, les chercheurs s'interrogeant sur les différents degrés de dispersion existants au sein des équipes. De nouvelles conceptualisations ont permis d'appréhender la virtualité d'une équipe comme un construit multidimensionnel. Par exemple, Kirkman et Mathieu (2005) ont choisi de définir la virtualité d'une équipe en fonction des trois dimensions suivantes : (1) sa dépendance quant à l'utilisation des technologies, (2) la qualité de l'information transmise par ces outils et (3) le caractère synchrone des interactions virtuelles des membres de l'équipe. O'Leary et Cummings (2007) proposent également une conceptualisation multi-dimensionnelle de la distance géographique qui intègre à la fois la dimension géographique, temporelle et organisationnelle.

Bien que ces différentes études aient conduit à une conceptualisation plus claire, l'importance de la distance géographique au sein des équipes virtuelles reste sujette à discussion. Certains auteurs

considèrent la distance géographique comme une caractéristique clé et un défi permanent pour ces équipes (Hertel, Geister et Konradt, 2005) ; d'autres considèrent que la distance est « morte », du fait du développement exponentiel des technologies de communication (Cairncross, 1997). Les recherches menées quant à l'influence de la proximité physique sur les résultats obtenus par les équipes ne permettent pas de statuer. En effet, une partie des études menées insiste sur l'influence négative de la distance physique sur la qualité de certains processus (comme la communication, par exemple) et sur les résultats obtenus ; d'autres études montrent que les équipes dispersées obtiennent des résultats équivalents, voire supérieurs, à des équipes localisées sur un seul et même site (Wilson, O'Leary, Metiu and Jett, 2008). D'après Wilson *et al.* (2008), ces résultats contradictoires peuvent s'expliquer, au moins en partie, par le fait que la perception de la proximité ne suit pas la même courbe de progression que la proximité géographique : l'on peut se sentir proche de personnes éloignées, et très distant de personnes proches physiquement ! Cependant, les recherches existantes ont, pour la plupart, négligé ce phénomène paradoxal en se focalisant uniquement sur la distance géographique.

Afin d'approfondir ce point, Wilson *et al.* (2008) introduisent le concept de « proximité perçue » qu'ils définissent comme un « *construit dyadique et asymétrique définissant la perception que l'on a de la proximité ou de la distance vis-à-vis d'un autre individu* »¹ (p.983). D'autres chercheurs ont mis en évidence la nécessité d'opérer une distinction entre distance objective et distance subjective. Nappier et Ferris (1993), par exemple, distinguent deux types de distance démographique : la distance démographique objective (différence d'âge, de genre) et la distance démographique perçue (c'est-à-dire à quel point un individu se perçoit comme semblable à un autre individu). Les effets de la distance géographique sont pour une grande part indépendants de ceux de la distance psychologique (Dow, 2000) et la distance géographique n'expliquerait jamais plus de la moitié de la distance perçue (Coshall et Potter, 1987).

L'objectif de cet article est d'approfondir le travail de Wilson *et al.* et de développer un cadre théorique clarifiant notre compréhension du rôle de la distance subjective dans les équipes

¹ Traduction libre de : « a dyadic and asymmetric construct which defines one person's perception of how close or how far another person is »

virtuelles. Nous utilisons une approche multidisciplinaire pour intégrer différentes conceptualisations de la distance subjective, afin de comprendre les mécanismes qui sous-tendent la manière dont les individus appréhendent la distance. Nous nous intéressons plus spécifiquement aux antécédents et conséquences de la distance subjective, ainsi qu'à différents facteurs pouvant modérer ces effets. L'objectif de ce cadre théorique est d'intégrer à la fois distance objective et subjective pour mieux comprendre leur impact (indépendant ou cumulatif) sur les processus et résultats des équipes virtuelles. Ce modèle vise à dépasser les résultats conflictuels obtenus dans les recherches antérieures quant à l'impact de la distance physique. A terme, cette recherche aura également des implications managériales quant à la gestion de la dispersion géographique au sein des équipes.

Dans la prochaine partie, nous effectuons une revue des articles qui ont examiné les effets de la distance géographique dans les équipes et mettons en évidence les différences clés entre distance objective et distance subjective. Puis nous présenterons le modèle conceptuel de distance subjective, en décrivant brièvement les différentes composants de ce modèle. Enfin, nous utiliserons les résultats d'une étude qualitative réalisée auprès d'une entreprise industrielle (Fortune 500) pour faire une première évaluation de ce modèle et l'aménager en fonction. Enfin, nous proposons de pistes de recherches futures.

1. Différentes perspectives du concept de distance

L'augmentation du nombre d'équipes virtuelles a conduit les chercheurs à s'intéresser aux effets de la distance géographique sur les processus et performances de ces équipes. Dans les deux prochaines parties, nous revenons sur les principaux résultats obtenus.

1.1 Distance objective

Bien que la dispersion géographique soit l'une des caractéristiques définissant les équipes virtuelles (Bell et Kozlowski, 2002), peu de travaux ont tenté de mesurer les degrés de dispersion

de ces équipes. En fait, la plupart des recherches menées se sont centrées sur la distinction entre équipe à proximité et équipe à distance, même si la majorité des équipes présentes dans les organisations comprennent à la fois des personnes qui sont à distance et à proximité (Sessa, Hansen, Prestridge et Kossler, 1999). O'Leary et Cummings (2007) réalisent une étude approfondie de la littérature en analysant la manière dont 150 recherches ont appréhendé et mesuré la dispersion au sein d'une équipe. Leur travail met en évidence qu'une majorité écrasante de ces études s'est focalisée sur la dispersion spatiale : peu de chercheurs se sont efforcés d'identifier d'autres formes de dispersion. En outre, même lorsque la dispersion a été définie de manière explicite, elle est très rarement directement mesurée. Afin de combler ce manque, les auteurs proposent une conceptualisation multidimensionnelle qui met en évidence les trois éléments suivants : 1) la dispersion spatiale (distance géographique), 2) la dispersion temporelle (différence horaire) et 3) la dispersion configurationnelle. Cette dernière dimension est elle-même étudiée via trois sous-dimensions : 1) le nombre de sites (où les membres de l'équipe travaillent), 2) l'isolement des membres de l'équipe et 3) l'équilibre – ou non – du nombre des membres de l'équipe présents sur chaque site.

A ce jour, les études s'appuyant sur une conceptualisation multidimensionnelle de la dispersion ont apporté des résultats concluants. O'Leary et Mortensen (2010), par exemple, ont examiné les effets des configurations sur la dynamique des équipes virtuelles. D'après eux, les équipes composées de sous-groupes géographiquement dispersés s'identifient moins à l'équipe et connaissent davantage de conflits et de problèmes de coordination que les équipes où il n'y a pas de sous-groupes. Les équipes composées majoritairement de membres géographiquement isolés obtiennent ainsi de meilleurs résultats que les équipes faites de sous-groupes (équilibrés ou non). Cummings, Espinosa and Pickering (2009) ont étudié 675 membres d'équipes travaillant sur 108 projets dans une entreprise multinationale de semi-conducteurs, afin d'identifier les effets de la dispersion spatiale et temporelle sur les équipes projets globales. A l'issue de ce travail, ils concluent que ces deux formes de dispersion ont généré des délais en terme de coordination. Cependant, la dispersion spatiale serait plus simple à gérer – via les outils de communication – que la dispersion temporelle.

1.2 Distance subjective

O'Leary et Cummings (2007) rappellent l'importance de tenir compte aussi bien de la dispersion objective que subjective : « *des facteurs organisationnels, technologiques et individuels peuvent réduire le sentiment ou les perceptions de dispersion... des recherches futures doivent explorer la relation entre les aspects objectifs de la dispersion et la perception qu'en ont les individus* »² (p. 448). S'appuyant sur des travaux qui ont montré que les perceptions de la proximité ne sont pas toujours corrélées avec la proximité réelle (Dow, 2000 ; Hansen et Lovas, 2004 ; Torre et Rallett, 2005), Wilson *et al.* (2008) proposent un modèle de proximité perçue. Selon eux, la proximité perçue est un construit dyadique et asymétrique définissant à quel point une personne se sent proche/ éloignée d'une autre. Ils suggèrent que les perceptions de la proximité sont à la fois d'ordre affectif (à quel point je me « sens » proche de l'autre) et d'ordre cognitif (à quel point cette personne me « semble » proche). Leur modèle positionne la proximité physique comme un antécédent clé de la proximité perçue, mais ils considèrent que cette connexion se fait par la médiation des processus de communication et d'identification. Ainsi, la proximité physique contribue à la construction de la communication et de l'identification au sein d'une équipe, et ces deux processus, à leur tour, influencent les perceptions de proximité des membres de l'équipe. Wilson *et al.* (2008) considèrent que certains facteurs socio-organisationnels, tels que les réseaux développés au sein de l'entreprise (*network structure*), et les facteurs individuels, tels qu'une expérience antérieure du travail à distance, influencent l'identification et la communication et, de ce fait, influencent également la perception de la proximité.

Le modèle de Wilson et al. (2008) représente une importante contribution puisqu'il intègre à la fois les conceptualisations objective et subjective de la distance. Notre objectif est d'enrichir et de développer ce modèle sur trois éléments essentiels. Tout d'abord, Wilson *et al.* ne proposent qu'une conceptualisation limitée du construit de proximité perçue et de ses dimensions principales. Dans cet article, nous mobilisons les écrits portant sur la distance psychologique afin

² Traduction libre de : "organizational, technological, and individual factors can reduce feelings or perceptions of dispersion... future research should explore the relationship between objective aspects of dispersion and people's perception thereof"

d'aller plus loin dans la compréhension de ce qu'est l'expérience subjective de la distance. Une des dimensions de la distance psychologique – la distance sociale – présente un intérêt particulier pour notre étude puisqu'elle vise à expliciter à quel point les individus se sentent proches les uns des autres (Lieberman, Trope et Stephan, 2007). Bien que la distance physique (spatiale) joue un rôle clé dans la création et le maintien des liens sociaux (Festinger, 1951), d'autres facteurs ont été identifiés comme ayant une influence sur la distance sociale, tels que la similarité perçue ou la familiarité. La littérature sur le leadership, par exemple, a mis en évidence que la distance psychologique entre un manager et un collaborateur découle notamment de différences réelles ou perçues du point de vue démographique ou culturel (Napier et Ferris, 1993 ; Antonakis et Atwater, 2002). Aussi utiliserons-nous la littérature sur la distance psychologique afin de développer notre modèle conceptuel.

Nous nous intéressons également aux antécédents de la distance subjective dans les équipes virtuelles. Tout comme Wilson *et al.* (2008), nous pensons que les perceptions individuelles de la distance subjective proviennent de différentes sources incluant non seulement la distance physique mais également des facteurs individuels, socio-organisationnels et de leadership. Cependant, contrairement à Wilson *et al.* (2008) qui considèrent que ces facteurs ont un effet indépendant sur la proximité perçue, nous estimons que leur rôle principal est de modérer les effets de la distance physique sur la distance subjective. C'est-à-dire que les différents facteurs individuels, socio-organisationnels et de leadership influencent la manière dont les individus vivent la dispersion géographique au sein d'équipes virtuelles. Nous souhaitons également souligner dans notre modèle certaines des conséquences potentielles de la distance subjective dans les équipes virtuelles. Nous estimons en effet que les perceptions subjectives de la distance ont un impact sur les résultats obtenus par l'équipe : nous insisterons également sur le rôle clé de la complexité de la mission à accomplir.

2. Modèle conceptuel de la distance subjective

Le modèle conceptuel de la distance subjective que nous avons développé dans cet article est présenté en figure 1. Le cœur du modèle se focalise sur les dimensions et processus clés de la

distance subjective. Le reste du modèle met en évidence les antécédents et les conséquences de la distance subjective, ainsi que les différents facteurs qui modèrent ces relations. Ce modèle n'a pas vocation à être exhaustif ; il vise à approfondir le construit de distance subjective, ses antécédents et ses conséquences.

2.1 Distance subjective: dimensions et processus

Ainsi que nous l'avons vu précédemment, Wilson *et al.* (2008) considèrent que la proximité perçue comporte à la fois une composante cognitive et une composante affective. Cependant, leur conceptualisation reste peu développée. Une revue plus large de la littérature sur la distance psychologique, et en particulier sur la distance sociale, suggère que les perceptions de la distance sont largement basées sur deux facteurs : la similarité perçue et la familiarité perçue. D'une manière générale, les recherches suggèrent que les individus sont plus à même de se sentir proches de ceux qu'ils perçoivent comme leur étant similaires (Fiedler, Semin, Finkenauer et Berkel, 1995). Aussi la distance sociale croit-elle avec les différences de statut et de pouvoir (Liberman *et al.*, 2007). L'on a également pu démontrer que la distance psychologique entre managers et collaborateurs augmente avec les différences démographiques et culturelles (Napier et Ferris, 1993 ; Antonakis et Atwater, 2002). Une deuxième dimension de la distance sociale concerne la familiarité perçue. Une recherche menée par Semin et Fiedler (1989) a démontré que les individus décrivent le comportement d'un autre de manière plus abstraite que lorsqu'ils décrivent leur propre comportement. Cependant, plus l'on se familiarise avec la situation de quelqu'un, moins cette personne nous semble distante.

Ces deux dimensions de la distance subjective font sens par rapport aux deux processus clés présentés par Wilson *et al.* (2008) dans leur modèle. Le premier est la communication. Plus la communication entre deux individus éloignés est fréquente, en profondeur et interactive, plus il devient facile de comprendre leurs situations respectives, ce qui, de facto, les rend plus proches l'un de l'autre. La communication a également une influence sur l'identification, qui est le second processus clé que Wilson *et al.* considèrent comme ayant une influence sur la proximité perçue. L'identification est le processus à travers lequel les individus découvrent ou créent des identités communes, ce qui leur procure des bases partagées à partir desquelles il leur est plus

facile de travailler ensemble. Ainsi, l'identification facilite la perceptions de « *similarité* » et crée un « *lien psychologique* » qui réduit la distance séparant les individus (Hinds et Mortenson, 2005, p.293). Notre modèle intègre donc les construits de familiarité et de similarité, qui sont directement impactés par la communication et l'identification (cf figure 1). Nous utiliserons notre étude qualitative afin d'identifier de nouveaux processus à inclure dans notre modèle.

2.2 Antécédents de la distance subjective

Le premier facteur influençant les perceptions de la distance demeure la distance physique ou objective. Les frontières spatiales réduisent la communication, tout particulièrement la communication spontanée, entre les individus, et conduisent à une identification plus faible (O'Leary et Cummings, 2007 ; O'Leary et Mortensen, 2010). Cependant, comme nous l'avons souligné précédemment, nombre d'autres facteurs influencent la perception ou le sentiment d'éloignement (O'Leary et Cummings, 2007). Wilson *et al.* (2008) suggèrent que les perceptions de la distance des individus sont façonnées non seulement par la distance physique mais aussi par un certain nombre de facteurs individuels et organisationnels. Dans leur modèle, ils considèrent que les facteurs individuels et socio-organisationnels ont une influence directe sur les processus de communication et d'identification. De notre côté, nous pensons que ces facteurs, ainsi que tout un ensemble de fonctions de leadership que nous avons ajoutées au modèle, modèrent la relation entre la distance physique et la distance subjective.

Wilson *et al.* (2008) suggèrent que deux facteurs individuels – l'ouverture à de nouvelles expériences, à la nouveauté (traduction libre de « *experience openness* ») et l'habitude du travail à distance – influencent les perceptions de proximité. Les individus qui ont une forte *experience openness* sont jugés plus flexibles, plus tolérants, et s'adaptant mieux aux exigences de la communication à distance. Les auteurs considèrent également que les individus qui ont déjà travaillé à distance seront plus à l'aise dans l'utilisation des technologies de communication et auront des attentes plus réalistes quant à leurs interactions avec leurs collègues éloignés. Nous estimons que ces différences individuelles deviendront plus importantes au fur et à mesure que la distance physique augmente et, avec elle, les dispersions horaire et culturelle. Nous estimons

également que le temps passé par un individu au sein d'une équipe risque d'influencer sa capacité à pallier les effets de la dispersion. Des recherches ont prouvé que, au fil du temps, les membres d'équipes virtuelles sont de plus en plus satisfaits du fonctionnement de leur équipe et en capacité de dépasser les difficultés liées à l'absence de communication en face-à-face (Chidambaram, 1996).

Wilson *et al.* (2008) incluent également dans leur modèle deux facteurs socio-organisationnels, qui font référence aux situations dans lesquels les membres des équipes virtuelles fonctionnent. Le premier est la structure réseau (*network structure*), car les individus ayant un réseau plus fort devraient avoir de meilleures relations avec leurs collègues, même à distance, et être davantage en capacité de s'identifier à eux. Le second facteur socio-organisationnel, l'assurance structurelle (*structural assurance*) est défini comme les « conditions qui font que les choses semblent fiables et justes dans une organisation »³ (p.988). Par exemple, des standards rigoureux en matière de recrutement donnent l'assurance que les autres membres de l'équipe sont compétents et fiables ; certaines technologies sont également susceptibles de faciliter la réalisation de tâches complexes. Dans notre modèle, nous avons choisi de retenir l'utilisation de la technologie comme l'élément déterminant de l'assurance structurelle, étant donnée son influence sur la communication et la collaboration, processus clés des équipes dispersées (Martins et al., 2004). Nous avons également ajouté au modèle deux facteurs socio-organisationnels complémentaires : la structure dynamique (*dynamic structure*) et un climat de communication serein (*psychologically safe communication climate*). Une structure dynamique fait référence à des changements fréquents de participants, de rôles et de situations de travail au sein de l'équipe. Gibson et Gibbs (2006) émettent l'hypothèse selon laquelle une structure dynamique augmenterait l'incertitude et le risque perçu dans les équipes virtuelles et, ainsi, nuirait à la communication et au partage du savoir. Dans les équipes virtuelles qu'ils ont étudiées, ils ont été en mesure de démontrer une relation négative entre une structure dynamique au sein de l'équipe et la capacité d'innovation de cette dernière. Cependant, ils ont également été en mesure de prouver que ces effets négatifs pouvaient être compensés par un climat serein de communication. Ce type de climat se caractérise par le soutien, l'ouverture, la confiance, le respect mutuel et la prise de risque. Il encourage les communications informelles et

³ Traduction libre : « conditions that make things seem safe and fair in an organization ».

spontanées, ainsi que le fait de prendre la parole en réunion. Il aide à construire la confiance et facilite les échanges d'information.

Bien que cela ne soit pas abordé par Wilson *et al.*, nous avons inclus une troisième catégorie de facteurs modérateurs dans notre modèle de distance subjective, correspondant aux différentes fonctions exercées par le leader au sein de l'équipe. Des recherches antérieures ont mis en évidence l'importance critique du leadership sur l'efficacité d'une équipe (Kozlowski et Ilgen, 2006), mais le rôle des leaders dans les équipes virtuelles est encore mal connu (Bell et Kozlowski, 2002). Morgeson, DeRue et Karam (2010) ont récemment publié une revue complète du rôle du leadership dans le succès des équipes, où ils identifient 15 fonctions clés de leadership d'équipe. Il est important de préciser que ces fonctions peuvent être assumées non seulement par le leader « formel » de l'équipe mais également par d'autres membres, voire par des personnes extérieures à l'équipe (mentor, sponsor, coach). Dans notre modèle, nous avons choisi d'inclure quatre fonctions de leadership que nous jugeons particulièrement pertinentes dans un contexte d'équipes virtuelles.

La première fonction concerne la « définition de la mission » de l'équipe, à savoir la communication d'objectifs clairs et partagés, qui facilite la création d'une identité de groupe (renforçant ainsi les sentiments de similarité et de familiarité). Or cette identité est indispensable à un fonctionnement efficace d'équipes virtuelles, étant donné son impact sur la coopération, la communication et la confiance (Martins, Gilson et Maynard, 2004). Le deuxième facteur critique en termes de leadership est le « *sensemaking* », c'est-à-dire la capacité à donner du sens aux événements. Il s'agit ainsi « *d'identifier des événements clés, d'interpréter ces événements en fonction de la performance de l'équipe et de communiquer cette interprétation à l'équipe* »⁴ (Morgeson *et al.*, 2010, p.18). Le *sensemaking* aide tout d'abord l'équipe à faire face aux différents aléas ; il réduit également l'ambiguïté et l'incertitude au sein de l'équipe. Ces deux premières fonctions ont pour objectif d'aider l'équipe à planifier l'atteinte de ses objectifs ; les deux fonctions suivantes contribuent quant à elles directement à la réalisation de la mission. Il

⁴ Traduction libre : « identifying essential environments events, interpreting these events given the team's performance situation, and communicating this interpretation to the team »

s'agit ainsi de procurer des ressources à l'équipe (*provide resources*), ce qui inclut aussi bien des éléments humains, financiers, matériels et informationnels. Avoir les ressources nécessaires n'est pas seulement indispensable à la bonne réalisation de la mission ; leur mise à disposition montre également l'intérêt de la hiérarchie quant au travail de l'équipe. Le fonctionnement efficace d'une équipe virtuelle dépend notamment des ressources allouées et de leur cohérence avec l'étendue et la complexité de la tâche à accomplir (Bell et Kozlowski, 2002 ; Martins et al., 2004). En procurant à leur équipe les ressources nécessaires, les leaders d'équipes virtuelles peuvent faciliter le travail d'équipe. Enfin, les leaders d'équipes virtuelles doivent soutenir le climat social au sein de l'équipe. Ceci est en lien avec notre propos précédent concernant l'importance d'un climat psychologique serein. Il s'agit de promouvoir des interactions sociales positives, facilitant la construction de relations entre les membres de l'équipe (Morgeson et al., 2010).

2.3 Conséquences de la distance subjective

La dernière section de notre modèle met en évidence les conséquences potentielles de la distance subjective à la fois à un niveau individuel et au niveau de l'équipe. Bien qu'il y ait potentiellement de nombreux éléments qui soient influencés par les perceptions de distance des membres de l'équipe, nous avons choisi de nous concentrer sur ceux qui ont été les plus étudiés, à ce jour, dans la littérature. Par exemple, plusieurs études ont examiné les effets de la virtualité sur la satisfaction des membres de l'équipe et sur leur implication ; certains chercheurs ont également analysé la performance d'équipes virtuelles dans des domaines tels que l'innovation (Martins et al., 2004 ; Gibson et Gibbs, 2006). Ainsi que nous l'avons évoqué précédemment, bon nombre de ces recherches ont conduit à des résultats peu concluants quant aux conséquences de la virtualité (Wilson et al., 2008). Ces résultats peuvent être liés au fait que les recherches effectuées n'ont en général pas pris en compte les expériences subjective de la distance comme un déterminant important dans l'étude de l'impact de la distance physique ou objective. En outre, plusieurs chercheurs considèrent que les effets de la virtualité peuvent dépendre de la nature de la tâche confiée à l'équipe. Martins et al. (2004), par exemple, notent que les équipes « traditionnelles » obtiennent de meilleurs résultats en ce qui concerne la négociation et les tâches intellectuelles que les équipes dispersées. En revanche, ils ne voient pas

de différences sur la qualité de la prise de décision. Bell et Kozlowski (2002) ont également mis en évidence le rôle clé de la complexité de la tâche pour déterminer les défis auxquels les équipes virtuelles doivent faire face et les fonctions de leadership critiques pour y répondre. De la même façon, dans notre modèle, nous suggérons que les effets de la distance subjective dépendront de la complexité de la tâche à accomplir. Plus précisément, quand les équipes virtuelles travaillent sur des tâches complexes avec une forte interdépendance entre les actions de chacun, les processus d'équipe tels que la communication et l'identité commune deviennent des facteurs clés de succès. Aussi, nous pensons que plus la complexité de la tâche augmente, plus le fait d'avoir un niveau élevé de distance subjective aura un effet négatif sur les performances tant à titre individuel et que collectif (Bell et Kozlowski, 2002).

3. Etude qualitative préliminaire de la distance subjective

Afin d'enrichir notre modèle de distance subjective, nous avons conduit une étude qualitative auprès de douze leaders d'équipes virtuelles (Team Leader ou TL⁵) au sein d'une entreprise industrielle membre du Fortune 500 entre février et mars 2010. Ces personnes occupaient toutes des postes à forte responsabilité managériale dans les différents domaines fonctionnels de l'entreprise (finance, santé et sécurité, développement, etc.) En outre, huit de ces personnes étaient également des « *knowledge managers* », rôle qui leur conférait la responsabilité d'identifier et de communiquer les meilleures pratiques au sein de l'entreprise. En tant que tels, ils étaient conduits à coordonner le travail de membres d'équipes virtuelles localisés aux Etats-Unis, en Europe et en Asie. Tous les participants, choisis par le directeur du développement des ressources humaines de l'entreprise, avaient une grande expérience du management d'équipes virtuelles.

Les entretiens ont eu lieu par téléphone et ont duré environ une heure chacun. Ils commençaient par une présentation brève de la personne interviewée ainsi que des équipes virtuelles dans lesquelles il/ elle était impliquée : taille de l'équipe, objectifs, durée et complexité des projets.

⁵ Nous utiliserons cette abréviation de Team Leaders lorsque nous utiliserons des verbatims issus des entretiens.

résultats obtenus, organisation du leadership, sélection des membres de l'équipe, localisations des membres de l'équipe et stabilité de l'équipe. Nous avons ensuite posé des questions sur les différentes dimensions de notre modèle de recherche afin de découvrir les facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité de ces équipes en général, et les perceptions de la distance subjective de manière plus spécifique. En particulier, nous avons demandé aux participants leur opinion quand à l'impact des facteurs individuels (ouverture, expérience précédente de travail à distance, etc.), socio-organisationnels (structure réseau, utilisation des technologies, etc.) et de leadership (définition de la mission, *sensemaking*) sur le succès des équipes virtuelles. Nous avons aussi demandé aux participants de nous indiquer les autres facteurs de succès d'une équipe virtuelle, en fonction de leur expérience.

Onze entretiens ont pu être enregistrés⁶ et leur contenu a été retranscrits par des assistants de recherche, donnant lieu à un corpus d'environ 200 pages. Notre modèle de recherche – reposant sur une revue extensive de la littérature – nous avait fourni un premier jeu de variables susceptibles d'avoir un impact sur la distance subjective. Nous avons donc choisi d'utiliser ces variables comme une première liste de départ pour coder nos entretiens (Miles et Huberman, 2005, p.114). Notre objectif était de voir à quel point les données qualitatives collectées s'intégraient ou non dans notre modèle théorique. Puis, nous avons regroupé les verbatims correspondants aux différents codes. L'analyse des entretiens nous a également permis de mettre en évidence de nouvelles variables qui ont été incluses dans notre modèle. En annexe figure un exemple de l'analyse opérée sur les verbatims pour confirmer/ infirmer notre modèle initial et le compléter⁷. Il s'agit là d'une recherche de type exploratoire et l'analyse des entretiens ne peut, à elle seule, permettre de confirmer notre modèle de recherche. Nous visons à ce stade à l'affiner et à l'enrichir, ce qui a été rendu possible par ce premier travail terrain. Dans les sections qui suivent, nous mettons en évidence les résultats principaux issus de cette analyse qualitative.

⁶ Un des entretiens n'a pas pu être enregistré à cause de problèmes techniques. Pendant cet entretien, nous avons donc pris des notes de manière aussi exhaustive que possible, et les avons incluses dans notre analyse.

⁷ Le tableau complet d'analyse faisant près de 16 pages, nous avons choisi de ne pas l'inclure ici. Il reste bien évidemment disponible sur demande.

3.1 Résultats portant sur les processus de distance subjective

D'après les personnes interrogées, l'un des facteurs clés de succès d'une équipe virtuelle réside dans le sentiment d'appartenance à cette équipe : « *Tout le monde aime sentir qu'il fait partie de l'équipe et je pense que tout le monde aime sentir qu'il fait partie d'un tout* »⁸ (TL6). Cependant, dans un environnement virtuel, où les individus se voient et interagissent plus rarement, « *il est très difficile de conserver ce sentiment de 'je fais partie de quelque chose'* » (TL6). Au travers d'une analyse thématique classique (Giannelloni et Vernette, 1995 ; Miles et Huberman, 2005), nous avons identifié trois éléments récurrents qui participent de ce sentiment d'appartenance à l'équipe virtuelle : la communication, l'implication dans la tâche et la confiance entre les membres de l'équipe. Nous discutons donc ci-dessous ces trois dimensions et leur impact sur notre modèle de recherche.

3.1.1 Communication

L'impact de la dispersion géographique sur la communication a été un des thèmes les plus évoqués, notamment en ce qui concerne les limites des technologies (limitant ou éradiquant toute communication non verbale), la difficulté à conserver l'attention de tous les membres de l'équipe pendant une conférence téléphonique, et la difficulté à arbitrer entre les différentes zones horaires lorsqu'on cale une réunion. Le point le plus délicat concerne la difficulté à créer une relation par téléphone : « *Communiquer de manière virtuelle, c'est très difficile. Parler au téléphone n'est pas équivalent à une interaction en face-à-face. C'est beaucoup plus facile de se lier quand il y a une interaction humaine. La technologie aide mais elle peut aussi faire mal. C'est dur d'être impliqué et c'est plus facile pour les individus d'être distraits lorsque l'on est au téléphone* » (TL3).

Conduire une réunion à distance, par téléphone, s'avère d'autant plus éprouvant que certains membres de l'équipe n'expriment jamais leurs opinions ni ne partagent leurs idées : « *Il faut aller chercher les gens dans la conversation. Quand on est au téléphone, il faut respecter les gens qui ne sont pas à côté de soi, qui vont avoir le plus de difficultés à communiquer. Il faut (...)*

⁸ Tous les entretiens ont eu lieu en anglais. Cependant, afin de faciliter la lecture de cet article et d'éviter un nombre trop important de notes de bas de page correspondant aux *verbatim* traduits, le choix des auteurs a été de procéder à

leur créer un espace. Une fois que cet espace est créé, j'ai le sentiment que tout le monde participe » (TL3). Les participants suggèrent également que les réunions virtuelles sont plus ou moins efficaces en fonction de la tâche à accomplir. Quand les membres des équipes virtuelles doivent fournir des informations sur leur état d'avancement ou échanger des informations, les réunions virtuelles sont souvent suffisantes. En revanche, les échanges d'idées ou les prises de décisions s'avèrent plus difficiles à distance.

Les enjeux en matière de communication ont également été étudiés sous l'angle du transfert de savoir au sein de l'équipe et au sein de l'organisation. Transférer le savoir contribue à l'efficacité de l'équipe et à sa collaboration : « Vous commencez par vous assurer que les individus comprennent comment ils peuvent s'aider les uns les autres, et qu'ils en perçoivent les bénéfices (...). Vous pouvez venir à une réunion avec un problème particulier que vous avez dans votre région et vous pouvez obtenir des suggestions de collègues sur une autre région quant à la manière de le résoudre. Et vous pouvez vous dire que 'OK, je peux le faire de cette façon là', et les autres membres de l'équipe peuvent se dire 'j'ai vraiment été utile', et ils se sentent davantage faire partie de l'équipe car ils peuvent voir, vous savez, la valeur réelle du travail qu'ils accomplissent » (TL10). D'après les managers interviewés, si les individus vivent l'équipe virtuelle comme une opportunité d'apprentissage, ils viendront aux réunions virtuelles et seront volontaires pour participer aux travaux à mener, en sus de leur travail quotidien.

3.1.2 Implication dans la mission

Les managers ont tous évoqué l'intérêt de la mission, de la tâche à accomplir en elle-même : « Vous voulez des gens qui sont impliqués, passionnés par ce sur quoi vous travaillez » (TL1) ; « Vous avez besoin de choisir des individus qui sont attachés au sujet. Parce qu'ils vont devoir mettre plus d'énergie que n'importe qui dans ce projet, alors il faut qu'ils ressentent un réel attachement au thème et qu'ils ne soient pas juste des facilitateurs. Il faut qu'ils se sentent propriétaires du sujet » (TL3). Les leaders passent ainsi du temps avec leurs équipes pour définir la mission : « Nous avons aussi passé du temps sur un exercice utile : notre raison d'exister, notre vision. Nous l'avons fait comme un exercice d'équipe et (...) je pense que

une traduction libre, aussi fidèle que possible, des verbatim retenus.

c'était un exercice très utile » (TL6). Bien que l'expertise des membres de l'équipe soit souvent mentionnée comme le premier critère dans le processus de sélection, s'assurer de la disponibilité d'une part et de l'implication des membres de l'équipe d'autre part s'avère crucial : « Vous savez que nous avons eu des situations où les gens arrivaient dans l'équipe, ils étaient peut-être les experts du thème, mais dans leur esprit ils étaient trop occupés et c'était plutôt un handicap, finalement, de les avoir. Cela prend beaucoup de travail pour convaincre les gens de venir. Alors vous espérez trouver des gens... véritablement intéressés et qui veulent voir le projet réussir parce qu'ils perçoivent sa valeur » (TL2).

Quand l'équipe ne peut pas définir elle-même ses objectifs, les leaders adoptent deux stratégies différentes. Ils peuvent faire travailler l'équipe sur une analyse d'écart, afin de s'assurer que les membres de l'équipe s'engagent dans le projet : « Nous avons tous fait avec nos équipes une analyse d'écart (...) afin de voir comment nous nous auto-évaluons sur tel thème (...) Est-ce que nous avons des gens qui sont bons à cela, où nous en sommes, quels sont les écarts ? Nous donnons beaucoup d'importance à cela et revenons en ayant identifié les problèmes principaux à résoudre, et en ayant échangé des idées sur ce thème » (TL3). Autre stratégie possible, s'assurer que les objectifs de l'équipe dans leur ensemble rencontrent les objectifs personnels et professionnels de chacun des membres : « Pour les impliquer, l'équipe doit s'intéresser à des problèmes qui les concernent directement » (TL9) ; « Dans ces communautés virtuelles – mais également dans d'autres dont j'ai fait partie – je pense que quelque chose qui contribue réellement au succès est quand tout un chacun dans le groupe a des objectifs similaires, partagés. Et beaucoup de ceci se voit lorsqu'ils disent tous : 'bien sûr, j'ai des tâches semblables à réaliser, travaillons ensemble pour comprendre comment faire', et ils peuvent s'aider les uns les autres et atteindre ces objectifs communs » (TL10). Ceci est encore plus important lorsque les membres de l'équipe ne travaillent qu'à temps partiel sur le projet.

3.1.3 Confiance entre les membres de l'équipe

Développer des relations de confiance entre les membres de l'équipe semble fondamental dans tout type de travail d'équipe. Les individus ont besoin de se sentir « à l'aise les uns avec les autres (...) de se connaître et de savoir qu'ils peuvent s'exprimer librement sur certains points » (TL9) ; « S'ils sont à l'aise les uns avec les autres, ils peuvent confronter leurs idées, ils

peuvent tous contribuer à ce que l'environnement de travail soit plus inclusif versus ce que nous avions auparavant qui était beaucoup plus exclusif et très éprouvant à vivre » (TL8). Cependant, comparé à un environnement en face-à-face, la confiance semble plus difficile à construire au sein d'une équipe virtuelle, surtout lorsque les gens se connaissent à peine.

Une solution partagée pour surmonter ce défi consiste à organiser des rencontres en face-à-face, facilitant la création de liens. Afin d'y parvenir, des activités de team-building sont organisées pendant ou après ces rencontres. Dans certains cas, des initiatives personnelles sont prises, comme le fait d'inviter tous les membres de l'équipe chez soi autour d'un barbecue, par exemple. On retrouve ici l'idée selon laquelle les relations de travail sont facilitées dès lors que des relations personnelles ont été établies : *« S'ils pouvaient avoir un certain niveau de compréhension personnelle, vous savez, une sorte de touche personnelle, voir leurs visages, voir leurs expressions faciales, avoir une petite discussion informelle sur leur vie, et vous savez, sur ce qu'ils aiment (...), pas juste sur des éléments relatifs au travail. Avoir davantage de relations personnelles serait utile afin de faciliter les relations de travail »* (TL7). Comment les leaders savent-ils que la confiance existe ? Ils évaluent notamment la participation aux réunions virtuelles, la contribution aux discussions du groupe, la volonté de partager ses préoccupations personnelles, la capacité à manifester son désaccord et le fait de se porter volontaire pour réaliser des tâches non initialement prévues : *« Je pense que vous savez que vous avez réussi [à créer la confiance] lorsqu'ils font réellement partie de l'équipe, et ne sont pas juste un exécutant dans cette équipe »* (TL11).

3.2 Résultats portant sur les antécédents de la distance subjective

Après avoir étudié les processus qui influencent les perceptions de proximité ou d'appartenance des membres d'une équipe virtuelle, nous avons également exploré les antécédents de la distance subjective. Nous évoquons ci-dessous brièvement les principaux résultats obtenus dans les trois catégories d'antécédents.

3.2.1 Facteurs individuels

La majorité des facteurs individuels que nous avons inclus dans notre modèle conceptuel ont été confirmés lors de notre étude qualitative. L'expérience du travail à distance facilite le travail en équipe virtuelle : « *La bonne nouvelle, c'est que je pense que cela devient de plus en plus facile avec le temps [de travailler à distance]* » (TL3). En outre, le fait d'avoir l'expérience du travail à distance est aussi une garantie quant à une maîtrise minimale des technologies. Les facteurs individuels tels que la durée dans l'équipe ou l'ouverture n'ont pas été autant cités dans les entretiens. Cependant, le fait de rester longtemps dans l'équipe a été mentionné à plusieurs reprises comme facilitant le développement des relations : plus les membres de l'équipe restent longtemps au sein de cette dernière, plus il leur est facile d'apprendre à se connaître et de développer des relations personnelles. D'après les entretiens, les membres d'équipe virtuelle qui sont ouverts d'esprit et flexibles sont également plus à même de faire face à l'incertitude et l'ambiguïté qui accompagnent souvent le travail virtuel.

Notre travail exploratoire a également révélé deux facteurs individuels complémentaires qui ont été systématiquement mentionnés par les participants et doivent, de ce fait, être incorporés dans notre modèle. Le premier concerne le fait d'être introverti ou extraverti. Les membres d'équipe introvertis ont tendance à avoir davantage de difficultés dans un environnement virtuel, car le leader peut oublier de les inclure dans la discussion, surtout lorsque cette dernière est dominée par des personnes plus extraverties. Bien que certains leaders d'équipe lient cette caractéristique à la culture d'origine, d'autres la perçoivent davantage comme une prédisposition individuelle : « [parlant d'une réunion virtuelle], *il y a en général un moment où tout le monde est appelé à participer. Juste pour s'assurer que tout le monde dit quelque chose. Mais ce n'est pas que culturel. Un introverti aura tendance à ne rien dire et voudra réfléchir en amont avant de s'exprimer ; un extraverti n'arrêtera pas de parler. Alors il faut faire de la place pour tout le monde, afin que les introvertis aient la possibilité de s'exprimer aussi* » (TL3).

Le deuxième facteur individuel concerne la maîtrise de la langue utilisée pendant les réunions. Il semble que ce critère soit d'ailleurs souvent le premier retenu lorsque l'on sélectionne les membres d'une équipe, car le fait d'être à l'aise en anglais (qui est la langue de travail de cette

entreprise) est indispensable. Cependant, l'anglais n'est pas toujours la langue maternelle des membres de l'équipe, ce qui conduit à des malentendus. Le fait d'avoir travaillé ensemble pendant un certain temps peut gommer ce type de problème : *« Je pense que dans les équipes virtuelles, un des enjeux principaux – et qui est exacerbé par la non connaissance des membres de l'équipe entre eux – est le problème de l'anglais comme deuxième langue, notamment lorsque l'on a des membres de l'équipe qui viennent de Chine ou d'Asie... Si c'est quelqu'un que vous ne connaissez pas très bien et que l'anglais n'est que leur deuxième langue, cela peut devenir extrêmement difficile de comprendre ce qu'ils essaient de dire et de leur donner la possibilité de participer de manière efficace à la réunion »*, (TL9).

3.2.2 Facteurs socio-organisationnels

En ce qui concerne les facteurs socio-organisationnels, trois d'entre eux sont régulièrement revenus lors de l'analyse des entretiens : la structure réseau, la structure dynamique et l'utilisation de la technologie. Le fait de se connaître avant de travailler à distance facilite la gestion de la dispersion géographique. Les relations au sein de l'équipe se nouent plus facilement si la composition de cette dernière reste stable. Quant à l'utilisation de la technologie, les entretiens mettent en évidence que la construction de relations interpersonnelles est plus difficile via les technologies. Quant au fait de garantir un climat psychologique serein, cet élément a principalement été présenté comme résultant des actions du leader de l'équipe. Cependant, étant donné le contexte spécifique de notre étude terrain (nous avons seulement interviewé des managers dans un environnement où il n'y avait pas de compétition entre les membres de leurs équipes), nous avons décidé de conserver cet item pour le moment.

3.2.3 Fonctions de leadership

Les quatre fonctions de leadership de notre modèle – définition de la mission, *sensemaking*, obtenir les ressources et favoriser un climat serein au sein de l'équipe – sont toutes apparues au cours de notre travail exploratoire. Cependant, le fait de définir la mission et de réussir à la rendre intéressante pour tous les membres de l'équipe reste, et de loin l'élément le plus critique. La plupart des membres de ces équipes n'y travaillent qu'à temps partiel ; aussi est-il essentiel de

pouvoir les convaincre de l'intérêt de la tâche à mener afin qu'ils dégagent du temps pour participer au travail d'équipe.

4. Discussion, limites et voies de recherche futures

L'objectif de cet article était de développer un cadre théorique visant à améliorer notre compréhension du rôle de la distance subjective au sein des équipes virtuelles. Nous nous sommes essentiellement concentrés sur le fait de délimiter les dimensions conceptuelles principales de ce construit (similarité et familiarité) et avons mis en évidence les processus façonnant ces perceptions. En outre, nous avons examiné les antécédents et conséquences potentielles et avons identifié plusieurs facteurs susceptibles de modérer ces relations. Globalement, les résultats de notre étude qualitative ont conforté la plupart des éléments clés de ce modèle. Cependant, notre travail terrain nous a permis d'identifier quelques aménagements à apporter à notre modèle et mis en évidence plusieurs directions de recherche futures. Nous présentons une version révisée de notre modèle en Figure 2 et discutons ci-dessous nos principaux résultats.

Notre modèle initial reposait sur deux processus fondamentaux dans la construction de la distance subjective dans une équipe virtuelle : la communication et l'identification. La communication est clairement apparue comme un élément clé lors des entretiens, où tous les participants ont souligné à la fois son importance et les difficultés inhérentes à la distance géographique. L'identification n'est pas apparue aussi nettement dans les entretiens. Les participants ont souligné l'importance de créer la confiance au sein de l'équipe virtuelle. Le fait d'établir des objectifs partagés et une mission commune ont fréquemment été évoqués, ce qui semble également plaider pour un rôle non négligeable de l'identification du groupe au travers de la tâche à mener. Aussi avons-nous fait le choix de conserver l'identification dans notre modèle, même si des recherches complémentaires s'avèreront nécessaires pour comprendre son rôle précis. Nous avons également décidé d'ajouter la confiance dans notre modèle comme un processus important de la distance subjective. Enfin, il est apparu lors des entretiens que l'intérêt

de la tâche – et l'implication des membres dans sa réalisation – facilitaient la familiarité et la similarité au sein des équipes. En effet, le fait d'être motivé par la tâche à accomplir comble pour partie le fossé créé par le fait que, souvent, les membres de l'équipe proviennent d'horizons différents, occupent des fonctions diverses et sont géographiquement éloignés. Ceci est à rapprocher du fait que l'implication dans la tâche a été identifiée comme l'une des composantes principales de la cohésion d'équipe (Beal, Cohen, Burke et McLendon, 2003).

En ce qui concerne les antécédents, les entretiens ont globalement confirmé les facteurs que nous avons identifiés lors de la revue de littérature. Cependant plusieurs facteurs complémentaires ont également été mis en évidence par les participants. Ainsi, l'extraversion est apparue comme une différence individuelle importante, car elle facilite le fait de s'exprimer lors d'une réunion virtuelle. Des membres d'équipes introvertis ont tendance à être plus facilement « oubliés » lors des réunions téléphoniques. En outre, les participants ont souligné l'importance de maîtriser la langue de travail utilisée, non seulement pour être suffisamment à l'aise pour s'exprimer dans cette langue, mais également pour éviter les malentendus. Etant donné les liens évidents entre ces deux facteurs individuels et les processus de communication, nous avons décidé de les inclure dans notre modèle.

La majorité des facteurs socio-organisationnels inclus dans notre modèle initial ont été conservés suite à nos entretiens. Un élément reste à élucider en ce qui concerne le climat psychologique de l'équipe. En effet, la plupart des participants à notre étude considère que c'est au leader de créer un climat d'entraide et de discussion ; aussi devient-il malaisé de distinguer entre le facteur socio-organisationnel et la fonction du leader. Cependant, cette confusion peut être le résultat de notre échantillon lui-même, uniquement composé de managers d'équipe. Des recherches complémentaires devront être menées pour savoir s'il faut ou non distinguer ces deux éléments. La dernière catégorie d'antécédents – les fonctions du leader – ont toutes été validées lors de nos entretiens, et le maintien de ces fonctions dans notre modèle nous semble donc justifié. Bien que chacune de ces quatre fonctions semblent importante, les participants ont particulièrement mis en évidence le rôle clé d'avoir une mission claire et comprise de tous. Etant donné que tous les membres de ces équipes occupent par ailleurs des rôles multiples au sein de l'organisation, une

mission clairement délimitée aide à développer l'implication et à créer une identité commune au sein de l'équipe.

Nous n'avons pas exploré les liens entre la distance subjective et les résultats individuels ou collectifs potentiels dans notre étude qualitative. Cependant, les participants ont fréquemment mis en exergue l'importance des caractéristiques de la tâche à accomplir lorsqu'ils évaluent si une équipe virtuelle est – ou non – adaptée à sa réalisation, et quelles technologies mettre alors à disposition. Ceci donne quelques éléments allant dans le sens d'une de nos propositions, selon laquelle la complexité de la tâche pourrait modérer les effets de la distance subjective. Cependant des recherches complémentaires sont nécessaires pour explorer ces éléments. Il faudra également à l'avenir approfondir les conséquences de la distance subjective et affiner les liens entre les composants spécifiques de la distance subjectives et les résultats individuels et collectifs. A ce stade de notre travail, nous avons utilisé notre étude terrain afin d'affiner notre modèle conceptuel. Il s'agit là d'un travail de nature exploratoire. Des travaux complémentaires, de nature quantitative et confirmatoire seront nécessaires pour confirmer nos hypothèses.

Conclusion

Même si ce travail reste de nature exploratoire, il nous semble intéressant de proposer quelques préconisations managériales, à la lumière de ces premiers résultats théoriques et empiriques. En effet, notre modèle met en évidence le rôle clé du leader d'équipe virtuelle dans la structuration de la communication au sein de son équipe. Au niveau du contenu, le leader doit être en mesure de partager, y compris à distance, les objectifs fixés à l'équipe de manière claire et détaillée. Ces objectifs doivent être précis mais surtout réalistes : les équipes virtuelles qui échouent seraient celles dont les objectifs étaient, finalement, trop ambitieux. Le leader doit également être en mesure de rythmer la progression de l'équipe à l'aide des technologies mises à sa disposition. Si le fond est important, la forme l'est également, surtout dans un contexte où le nombre d'interactions est réduit et les risques de malentendus élevés. Le leader est conduit à prendre régulièrement le pouls de son équipe et à faire réagir ceux qui, bien que « présents », ne participent pas aux discussions virtuelles. Il doit être en mesure de donner un sens à la mission de

l'équipe, surtout dans un contexte où la participation à l'équipe virtuelle vient en sus d'autres responsabilités. Aussi ses capacités à donner du feedback, d'une part, à reconnaître le travail accompli, d'autre part, mais également à mettre en valeur les réalisations de ses équipes auprès des sponsors du projet ou autres parties prenantes sont cruciales. Un dernier point qui a émergé tant dans la partie théorique qu'empirique de ce travail concerne les défis posés par les équipes semi-virtuelles. Ce type de structure nécessite un suivi encore plus attentif de la part du leader car le risque de se focaliser uniquement sur ceux qui sont « physiquement » réunis est fort, accentuant le sentiment d'isolement des autres membres de l'équipe. Enfin, en ce qui concerne la sélection des membres de l'équipe, on notera avec intérêt que les profils ayant déjà eu l'occasion de travailler à distance, ouverts à l'interculturel et à la nouveauté, passionnés par le sujet traité, extravertis et maîtrisant parfaitement tant les technologies que la langue de travail utilisées seront plus à même d'être performants rapidement dans ce contexte de travail d'équipe à distance.

Références

- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673-704.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27, 14-49.
- Cairncross, F. (1997). *The death of distance: How the communication revolution will change our lives*. Boston, MA: HBS Press.
- Chidambaram, L. (1996). Relational development in computer-supported groups. *MIS Quarterly*, 20, 143-165.
- Coshall, J. T., & Potter, R. B. (1987). Social psychological variations in the distance cognitions of urban consumers in Britain. *Journal of Social Psychology*, 127, 611-625.
- Cummings, J. N., Espinosa, J. A., & Pickering, C. K. (2009). Crossing spatial and temporal boundaries in globally distributed projects: A relational model of coordination delay. *Information Systems Research*, 20, 420-439.

- Dow, D. (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8, 51-65.
- Festinger, L. (1951). Architecture and group membership. *Journal of Social Issues*, 7, 152-163.
- Fiedler, K., Semin, G. R., Finkenauer, C., & Berkel, I. (1995). Actorobserver bias in close relationships: The role of self-knowledge and self-related language. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 525-538.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451-495.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Giannelloni, J.L., & Vernet, E. (1995) *Études de Marché*. Paris: Vuibert.
- Hansen, M., & Lovas, B. (2004). How do multinational companies leverage technological competencies? Moving from single to interdependent explanations. *Strategic Management Journal*, 25, 801-822.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- Hinds, P., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: An empirical investigation. *Organization Science*, 16, 290-307.
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31, 700-718.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3), 77-124.
- Lieberman, N., Trope, Y., & Stephan, E. (2007). Psychological distance. In A. W., Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 353-381). New York: Guilford.
- Marks, M. (2006). The science of team effectiveness. *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3)
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30, 805-835.
- Miles M., Huberman A.M (2005). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck

- Morgeson, F. P., DeRuc, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, 5-39.
- Napier, B. J., & Ferris, R. G. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3, 321-357.
- O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31, 433-452.
- O'Leary, M. B., & Mortensen, M. (2010). Go (Con)figure: Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 21, 115-131.
- Semin, G. R., & Fiedler, K. (1989). Relocating attributional phenomena within language-cognition interface: The case of actors' and observers' perspectives. *European Journal of Social Psychology*, 19, 491-508.
- Sessa, V. I., Hansen, M. C., Prestridge, S., & Kossler, M. E. *Geographically dispersed teams: An annotated bibliography*. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1999.
- Wilson, J. M., O'Leary, M. B., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29, 979-1002.

Tableau 1: exemple de l'analyse opérée sur les entretiens

Processus de distance subjective			
		Validation (V) / Invalidation (I)	Décisions prises quant au modèle conceptuel
Basé sur le modèle conceptuel (figure 1)	Communication	<p>(V) La communication est fortement affectée par la distance géographique. Les réunions virtuelles demandent davantage de préparation et d'organisation afin de remplir leurs objectifs.</p> <p>"One of the techniques is get the information out to the folks ahead of time so that they can read it and observe it and the fact that live meeting where they can have the information you are discussing on a slide in front of the... their lap top is helpful"(TL2)</p> <p>"All of us share, my team we have a virtual team meeting every Tuesday morning from 7:00-9:00 US and that is one of the topics we go over: our lessons learned and what each one of us is doing." (TL4)</p> <p>Cependant, les participants ont tendance à moins se concentrer lors des réunions virtuelles, qui sont moins attractives que les réunions en face-à-face.</p> <p>"Virtual meeting is a prime opportunity to do several tasks at once emails and everything else. I'd be naive if I didn't think that happens through the meetings and I've done it, a lot of people have done it and so it's not gonna stop" (TL1)</p> <p>"And there is obviously the opportunity to lose people and I'm guilty of it, too." (TL2)</p> <p>"It [the virtual meeting] takes away from the social fun of the meetings. They become more work and checkpoints." (TL3)</p> <p>Les compétences en communication – et tout particulièrement les compétences en terme d'écoute – sont clés dans un environnement virtuel. Cependant, la communication a besoin d'évoluer en fonction des membres de l'équipe.</p> <p>« I would say you have to be a good listener, number one. Somebody who does not talk all the time is good because you have to be patient and you have to truly listen. The reason I say that, is that we all filter what is said through our own view and we hear what we think we want to hear. So you have to work harder at hearing what the other person is saying. Listening skills, and making sure you clarify your understanding. » (TL3)</p> <p>"The people that are relatively experienced, who are fairly autonomous I do not have a regular time with them individually. But, we have an unwritten agreement that if you have an issue that you need help with, there is not a problem in asking and we figure it out " (TL6)</p>	Retenue

Figure 1: Modèle conceptuel de la distance subjective dans les équipes virtuelles

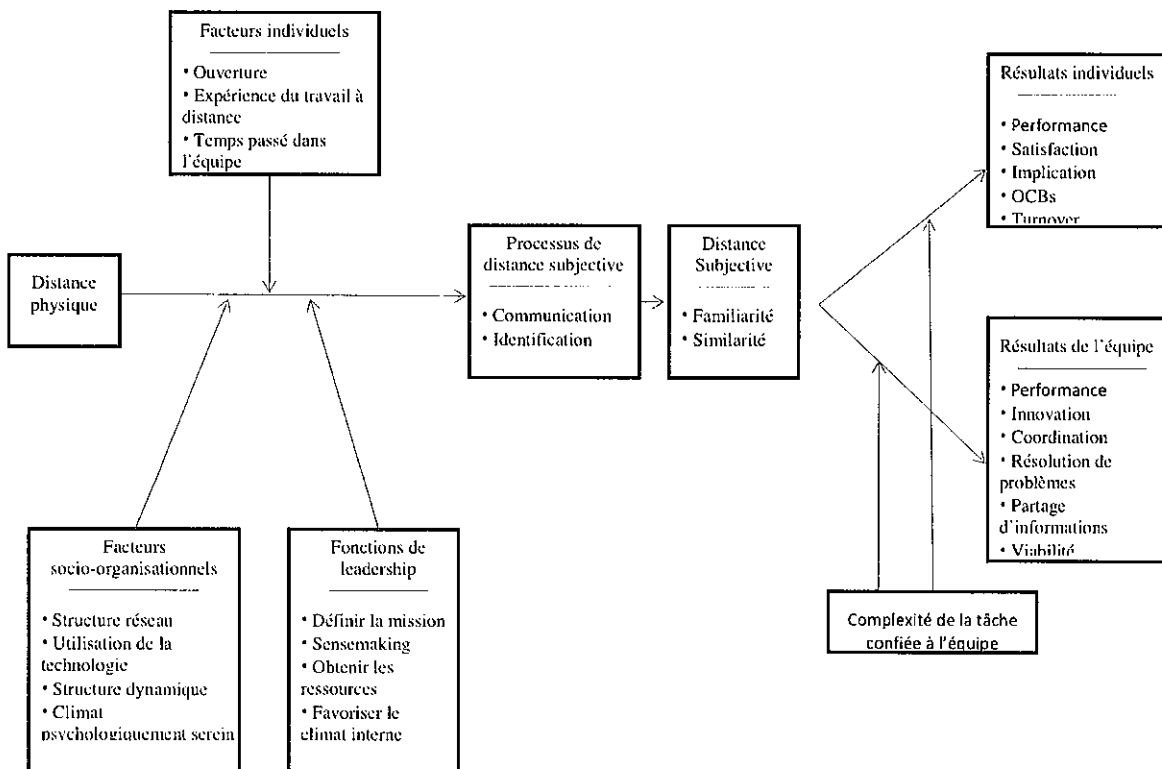
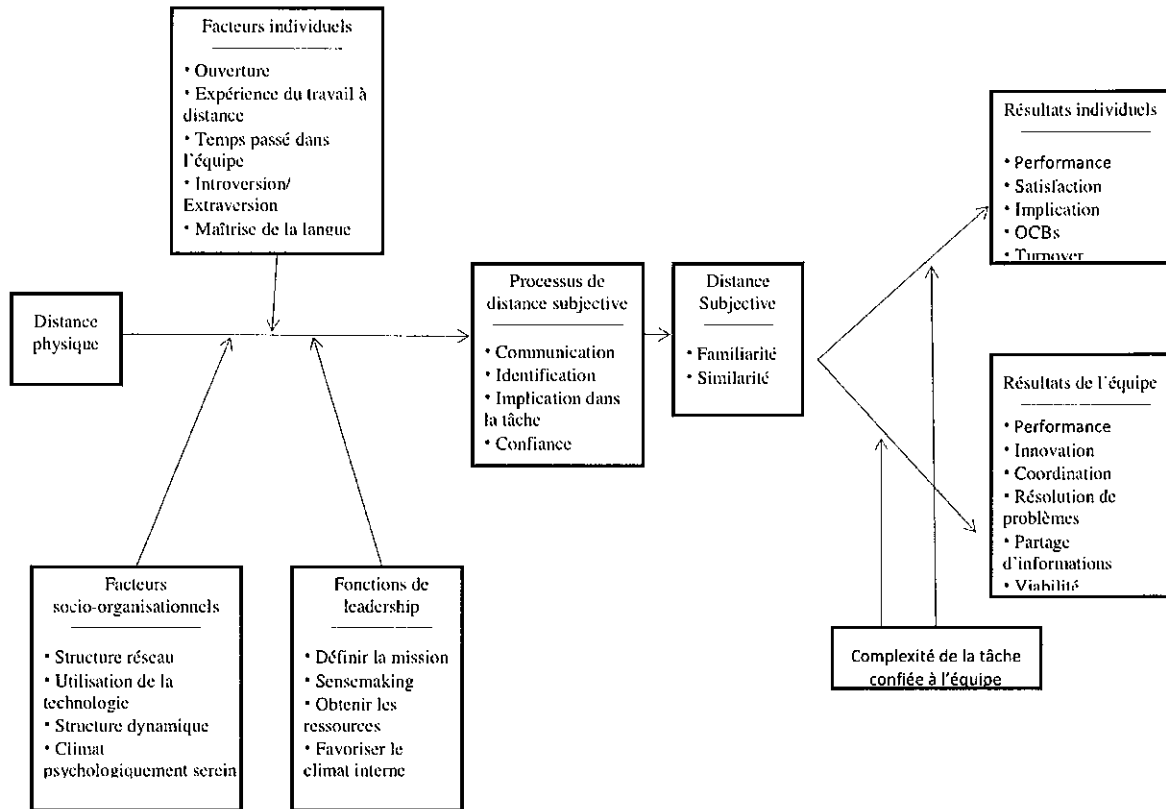


Figure 2: Modèle conceptuel révisé de la distance subjective dans les équipes virtuelles





LE RÔLE DE TRADUCTION DU MANAGER

Entre allégeance et résistance

Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2010/6 - n° 205

pages 71 à 88

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-6-page-71.htm>

Pour citer cet article :

Desmarais Céline et Abord de Chatillon Emmanuel, « Le rôle de traduction du manager » Entre allégeance et résistance,
Revue française de gestion, 2010/6 n° 205, p. 71-88.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

CÉLINE DESMARAIS**EMMANUEL ABORD DE CHATILLON***IREGE, université de Savoie*

Le rôle de traduction du manager

Entre allégeance et résistance

Les activités et les rôles des managers sont au cœur de la performance et des changements des organisations. Pourtant, le travail d'encadrement souffre d'un réel déficit de définition, tant dans les organisations que dans la littérature académique. Ce déficit est à rattacher au caractère insatisfaisant des modèles décrivant les rôles des managers. Dans cet article, les auteurs proposent de revisiter l'analyse des rôles, ce qui les conduit à développer le rôle de traduction du manager. En s'appuyant sur une recherche qualitative, ils montrent que la mise en valeur de ce rôle permet de repenser la place et le management de la fonction d'encadrement dans les organisations.

« **L**e manager de première ligne est un premier niveau de responsabilité, avec un objectif, un budget, une certaine autorité managériale. En tant que premier niveau de responsabilité, je suis responsable de l'atteinte des objectifs métier. J'ai aussi un objectif budgétaire. Je dois décliner ces objectifs auprès de mes collaborateurs et accompagner leur accomplissement ». Ce verbatim illustre la manière dont, le plus souvent, les managers décrivent spontanément leur activité, en se référant au management par objectifs. Et pourtant, cette manière convenue d'aborder le travail du manager masque une réalité différente, touffue, complexe, que les acteurs eux-mêmes peinent à décrire (Mispelblom Beyer, 2006). Watson et Harris (1999) évoquent ainsi l'opacité sociale du management, c'est-à-dire sa résistance face à la définition.

Entre acteur autonome et courroie de transmission, la conception que se font les acteurs et que diffuse la hiérarchie du rôle du manager dans l'organisation n'est pas stable. Certaines organisations tentent de diffuser une conception intrapreneuriale du management, avec des services vus comme de véritables PME ; ailleurs, et parfois dans les mêmes organisations, survit une conception, tout aussi tenace, du manager comme « bras armé » de la hiérarchie, chargé de diffuser, sans les trahir, les mots d'ordres managériaux et d'appliquer les nouvelles procédures conçues par les services fonctionnels. Cet antagonisme dans les pratiques alimente le renouvellement des débats théoriques sur les rôles des managers. Qu'il s'agisse de la GRH, de la stratégie, de la sociologie ou de l'ergono-

mie, les différentes disciplines des sciences du travail proposent de nouvelles visions construites sur une nouvelle conception de l'action organisée.

L'objet de cet article est ainsi de proposer une réflexion sur les approches théoriques des rôles des managers et leurs incidences sur la place de la fonction d'encadrement dans les organisations. Nous mettons alors en évidence le caractère central du rôle de traduction des managers, rôle qui consiste à articuler les différentes prescriptions et attentes avec les réalités du terrain et les enjeux de l'action du service. Dans un premier temps, nous analysons différentes approches des rôles des managers et proposons un cadre intégratif à travers le rôle de traduction. Puis nous montrons, en nous appuyant sur l'analyse de données issues d'entretiens compréhensifs, que ce rôle conduit à mettre en exergue la place paradoxale du manager dans les processus organisationnels. Enfin, nous discutons ces résultats aussi bien du point de vue théorique que dans ses dimensions opérationnelles.

I – LES RÔLES DES MANAGERS DE LA CONSTRUCTION DU SENS À LA GESTION DES AMBIGUÏTÉS

La compréhension des rôles des managers comme rôles sociaux conduit à envisager ceux-ci dans une perspective fondée sur un dépassement de la dualité entre approche déterministe et approche émergente des rôles. Celle-ci débouche sur la mise en exergue de la construction du sens et de la gestion des ambiguïtés comme des dimensions centrales du rôle d'encadrement.

1. Les approches des rôles des managers dans le cadre de la compréhension des rôles sociaux

La notion de rôle a d'abord désigné en Français « ce que doit réciter un acteur dans une pièce de théâtre ». Dès le XI^e siècle le rôle est employé au sens de fonction sociale ou profession. Si le terme est polysémique dans le langage courant, en psychosociologie le concept se situe comme le chaînon manquant entre la structure sociale et l'individu (Rocheblave-Spenlé, 1995), il renvoie à la compréhension des interactions entre l'individu et la structure sociale (Ankoum et Ansart, 1999).

Le rôle social entre déterminisme et construction

La conception des rôles sociaux dépend donc fondamentalement de la conception des rapports entre individus et structure, sur laquelle se centre les clivages essentiels des approches sociologiques. Les rôles sont ainsi appréhendés selon deux conceptions principales et opposées :

- Une conception fonctionnaliste, qui voit les structures comme des assemblages de rôles interdépendants. Les rôles sont alors conçus comme une émanation de la structure formelle (Linton, 1945). Ils rattachent les comportements au statut et les positions professionnelles aux finalités globales de l'organisation. Les rôles prescrivent aux individus comment ils doivent se comporter (Parsons, 1951).
- Une conception rattachée à l'interactionnisme symbolique de George H. Mead (1934) qui souligne le caractère actif du comportement humain. En effet, Mead appréhende l'expérience individuelle à partir de la société et notamment du système de communication interindividuelle. Les idées de Mead

ont été prolongées par Blumer (1969) selon lequel toutes les activités d'une personne sont modelées au travers des processus d'interaction symbolique avec les autres. De la même manière, les travaux de Goffman (1959, 1974) ont permis de préciser comment ces rôles sociaux sont marqués dans les interactions de la vie quotidienne. Goffman met en évidence la dimension rituelle des interactions et met l'accent sur la distance entre le rôle exercé et l'identité de la personne qui l'exerce. Il s'agit en fait d'un véritable management de l'impression : chacun gère l'impression qu'il entend donner aux autres.

La notion de rôle social est donc construite sur une ambivalence entre conception fonctionnaliste de l'action comme déterminée et représentation de l'action comme émergente, construisant des systèmes de régularité dans le cadre d'interactions contextualisées. Cette dualité se retrouve dans les approches traditionnelles des rôles des managers.

Les rôles des managers : une dualité fonctions/activités

Les rôles des managers sont classiquement abordés en termes de contenus, c'est-à-dire par la description d'un ensemble d'activités ou de fonctions. Dans ce cadre, les rôles sont majoritairement abordés selon la conception fonctionnaliste initiée par Fayol (1916) ou l'approche interactionniste et émergente, popularisée par Mintzberg (1973). Alors que la première voit les rôles du manager comme largement reliés aux finalités de l'organisation et donc prescrites hiérarchiquement, la seconde rejoint l'idée selon laquelle l'activité d'encadrement est peu prescrite, dans une logique émergente. La conception classique des rôles des managers comme des *fonctions*, héritée de

Fayol (1916), se rattache au point de vue *fonctionnaliste*.

Cette conception théorique a permis de définir les premiers éléments concernant la fonction managériale. Elle a suscité des critiques pour la confusion qu'elle opère entre rôle prescrit et rôle réel, mais également pour le postulat sur lequel elle repose, selon lequel les individus seraient prisonniers des rôles qui leur sont prescrits, ce qui leur dénie toute marge de manœuvre (Carlson, 1951; Mintzberg, 1973). Cependant cette logique demeure largement présente dans le management par objectifs qui produit une définition du manager comme responsable d'un certain nombre d'objectifs clairs qui lui sont alloués par l'organisation dans un périmètre donné dont il maîtrise les moyens.

Cette vision théorique a été concurrencée par la conception par les *activités*, popularisée par Mintzberg (1973) dans la suite des travaux de Carlson (1951), puis confirmée par plusieurs répliques, dont celle de Kurke et Aldrich (1983). Cette conception met l'accent sur les aspects informels de l'organisation et les dimensions visibles de l'activité d'encadrement. Cette approche a promu l'image du manager comme homme de communication et d'image, spontané, actif et volontaire, enchaînant les décisions en fonction des événements. Elle a souligné le fait que l'activité d'encadrement était de nature essentiellement discursive, à travers une succession d'échanges informels.

Cependant cette approche des rôles des managers suscite également la critique, notamment pour son caractère exclusivement inductif et son manque de fondements théoriques (Hales, 1986), pour l'accent mis sur les aspects observables d'une activité largement symbolique et cognitive (Carroll

et Gillen, 1987) et pour la négation des processus historiques et politiques qui sont à la base du travail managérial (Willmott, 1987). Enfin, les rôles, présentés comme intemporels, sont en réalité susceptibles d'évolutions significatives (Tengblad, 2007).

Ainsi, la connaissance des rôles des managers suppose un dépassement de la dualité entre rôles et fonctions, entre sociologies de la contrainte et sociologies de l'action (selon la catégorisation de Dubar, 2008), dépassement dont la théorie de la structuration de Giddens (1985; 1987) est un point d'ancrage privilégié (Rouleau et Junquillo, 1999). Stryker et Statham (1985) pour l'approche des rôles en général et Willmott (1987), pour ce qui est des rôles managériaux, ont ainsi estimé nécessaire la construction d'une approche des rôles centrée sur le dépassement de la dualité action/structure, dans le cadre de la théorie de la structuration. Ainsi selon Willmott, le concept de dualité du structurel de Giddens offre un cadre d'analyse pour associer perspective stratégique et perspective institutionnelle du travail managérial. Willmott plaide ainsi pour l'introduction des aspects processuels et politiques dans la compréhension de l'activité des managers.

Les approches contemporaines du management stratégique tendent ainsi à dépasser la dualité entre structure et action en montrant en quoi l'activité des managers contribue à construire la stratégie des organisations et à donner du sens de manière continue.

2. Un rôle de coconstruction de la stratégie

En mettant l'accent sur le rôle des managers intermédiaires dans la fabrique de la stratégie, les nouvelles approches en manage-

ment stratégique se démarquent du discours dominant de la stratégie, focalisé sur le rôle des « top managers ». Dans le quotidien des organisations, la stratégie est une « pratique » (Golsorkhi, 2006). En effet, les managers intermédiaires interprètent et font exister cette stratégie, contribuent à la construire dans leurs conversations et leurs interactions (Rouleau, 2005). Ils créent du sens (*sensemaking*) et le communiquent à leur entourage (*sensegiving*). Cette pratique stratégique s'inscrit dans une conception structurationniste et récursive de l'action.

La remise en cause des rôles des managers est également liée à l'ouverture croissante des organisations sur l'extérieur. Alors que les modèles classiques envisagent le manager dans une position essentiellement hiérarchique, les rôles des managers se diversifient en même temps que les interfaces qu'ils se doivent d'établir. Les managers intermédiaires sont ainsi proches des parties prenantes externes, en particulier des clients (Dutton *et al.*, 1997). Ils « disciplinent » les clients et gagnent progressivement leur soutien, à travers les conversations stratégiques (Rouleau, 2005). De même, l'analyse d'organisations fonctionnant en réseau met en valeur le rôle d'intermédiaire interorganisationnel des managers intermédiaires (Payaud, 2005). Dans la relation hiérarchique, une logique de négociation permet une coconstruction des stratégies et des moyens, tandis que les managers orientent l'attention de leurs supérieurs hiérarchique vers certains problèmes (*issue selling*, Dutton *et al.*, 1997).

Mais le dépassement de la dualité entre structure et action, la conception processuelle des rôles des managers doit également être considérée du point de vue du management des activités quotidiennes.

Dans ce cadre, cette perspective conduit à mettre l'accent sur le rôle de gestion des ambiguïtés des managers.

3. Un rôle de gestion des ambiguïtés

En effet, les managers font face à un ensemble d'attentes qui définissent en grande partie le contenu de leur activité. Dans ce cadre, le rôle peut être défini comme « le faisceau des attentes qui règlent le comportement d'un individu dans une position donnée ». Cette définition d'Henri Mendras (1979), qui a l'avantage de la concision et de la clarté, renvoie aux développements de la théorie des rôles de Katz et Kahn (1966).

Le manager face aux attentes : la conception théorique de Katz et Khan

Dans la théorie des rôles, un titulaire de rôle (personne focale) se situe au cœur d'un ensemble d'attentes (attentes de la hiérarchie, des clients, des collaborateurs, des collègues, etc.) souvent peu explicites et parfois contradictoires, auxquelles il doit s'adapter (Katz et Kahn, 1966). Cette approche possède la vertu de mettre l'accent sur l'insertion de toute personne focale au sein d'un système de rôles dans lequel les diverses parties prenantes jouent un rôle. Cependant, le modèle est le plus souvent mobilisé dans une perspective fonctionnaliste et adaptative, dans laquelle la personne focale « subit » le système de contraintes porté par son statut, même si elle dispose d'une marge d'interprétation des consignes et attentes (Alis, 1997). Les recherches tendent ainsi à se focaliser sur les notions de « conflit de rôle », conséquence de l'émission simultanée de deux attentes de rôle contradictoires et « d'ambiguïté de rôle », incertitude de l'individu,

relative aux activités et aux comportements attendus par son ensemble interactionnel. Cette focalisation montre bien la conception passive de la personne focale véhiculée par le modèle. Dans cette approche, le conflit et l'ambiguïté doivent être corrigés pour permettre un retour à l'équilibre du système. Dans le cas contraire, ils sont réputés affecter négativement les réactions affectives et comportementales (Jackson et Schuler, 1985).

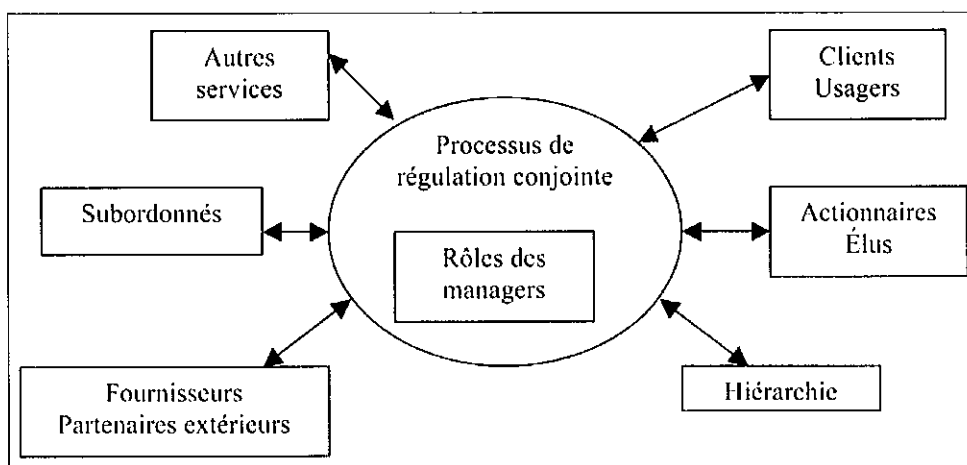
Or, la confusion du mandat du manager est soulignée par de nombreux auteurs comme une condition même de l'exercice de ses fonctions (Laroche, 2000; Barabel et Meier, 2004, 2006). En outre, la capacité d'interpréter ces contradictions semble au cœur des approches contemporaines de l'organisation et de l'action. « Tout le monde semble capable de jouer avec son rôle en mettant à profit les ambiguïtés, incohérences et contradictions qu'il recèle » (Crozier et Friedberg, 1977). Ce management des contradictions est ainsi au cœur de

la théorie de la régulation sociale (TRS) (Reynaud, 1988, 1989). Celle-ci permet d'éclairer la manière dont les managers construisent les règles en lien avec le système de contraintes de l'organisation.

***Le manager face aux règles :
la théorie de la régulation sociale***

La TRS met en effet l'accent sur le fait que l'organisation est en construction permanente. Cette construction repose sur la régulation conjointe, processus collectif de production et de transformation des règles qui prend en compte la régulation de contrôle émanant des autorités supérieures et la régulation autonome produite par les exécutants, le groupe se fixant lui-même un certain nombre de règles. Or le manager est un acteur central de cette régulation : son action est contrainte par des règles de contrôle, mais il contribue à faire évoluer les règles réelles en incluant les enjeux des subordonnés et des autres acteurs avec lesquels il interagit.

Figure 1 – Le système de prescriptions dans lequel se construisent les rôles des managers



Cette activité de régulation conjointe du manager se situe dans un système de prescriptions qui dépasse la simple vision hiérarchique des règles du haut et des règles du bas et qui peut être représenté par la figure 1, suivant une modélisation héritée de la théorie des rôles.

Cette conception du système de rôles du manager envisage l'action managériale comme empreinte d'une grande souplesse adaptative. Comme l'indiquent Boudon et Bourricaud (1990), tout système de rôle se caractérise par de la variance et de l'ambivalence, y compris dans les organisations les plus les plus formelles.

Interprétée dans le paradigme de la TRS, la théorie des rôles change donc de nature. Si le manager est soumis à un système de prescriptions et de règles, il est également un acteur clé de la régulation qui s'opère autour de ce système de prescriptions et de règles. Inversement, cette conception élargit la notion de régulation conjointe en introduisant des parties prenantes extérieures au système hiérarchique dans les processus de régulation, rejoignant les évolutions récentes de la théorie. En effet, l'irruption de la figure du client (ou de l'utilisateur) dans les pratiques de travail remet en cause les conceptions purement hiérarchiques de la régulation dans les organisations (Borzeix, 2003). Le manager n'est plus seulement chargé de favoriser la régulation conjointe entre les règles institutionnelles et les règles autonomes de l'organisation, il assure également une régulation qui prend en compte le client, les partenaires et les autres services de l'organisation.

Le rôle peut alors être défini comme *un ensemble de comportements et d'attitudes d'une personne focale qui résultent des processus d'ajustements mutuels entre cette*

personne focale et un système de prescriptions nécessairement contradictoires et ambiguës.

Dans ce cadre théorique, le rôle essentiel du manager est un rôle de traduction, qui intègre les dimensions stratégiques et organisationnelles du management évoquées précédemment.

4. La traduction : un rôle central du manager

Ce rôle consiste à articuler les différentes règles, attentes et prescriptions dans un ensemble le plus cohérent et actionnable possible. La traduction va bien au-delà du sens commun de reformulation des consignes hiérarchiques, reformulation destinée à faciliter leur compréhension et leur appropriation : elle consiste à articuler des logiques contradictoires, à leur donner du sens, à les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions subies et des ressources développées pour résister à ces pressions. Ce rôle suppose ainsi une capacité d'interprétation des différents signaux de l'environnement. L'interprétation consiste à donner un sens à des signaux, en les rattachant à des cadres et des idées générales. La traduction est donc une activité de réduction de la complexité de la réalité par l'articulation des problèmes qui se posent au service dans des catégories de sens préexistantes. C'est un rôle principalement cognitif et langagier, qui est au cœur du fonctionnement des organisations car il permet d'en réduire les contradictions.

Le rôle de traduction s'inscrit donc dans une dimension processuelle forte. Il consiste ainsi à interpréter et influencer les attentes et contraintes de l'environnement d'un service à travers les trois processus suivants : un processus interpersonnel destiné à favoriser

un partage des interprétations avec les parties prenantes, un processus organisationnel destiné à favoriser un recul vis-à-vis des règles et des attentes, un processus stratégique de création du sens.

– **Processus interpersonnel** : la construction de bonnes relations est une ressource stratégique qui permet au manager de mettre en œuvre les interactions nécessaires aux opérations de traduction. Le processus interpersonnel est destiné à favoriser un partage affectif et/ou cognitif avec les parties prenantes les plus importantes de l'action du manager. L'objectif est d'aboutir à des conceptions le plus partagées possibles de l'action à mettre en œuvre dans le service.

– **Processus organisationnel** : la construction de régulations conjointes au niveau du service suppose que le manager dispose de marges de manœuvre suffisantes et fasse preuve de recul vis-à-vis des règles et des prescriptions. Le rôle de traducteur du manager le conduit à résister à certaines règles et attentes, de quelque origine qu'elles soient. La résistance aux attentes des subordonnés semble aller de soi dans les fonctions managériales, mais la résistance aux attentes de la hiérarchie ou des clients est également développée. Le manager trouve dans cette distance les moyens de réguler les pressions contradictoires auxquelles il est soumis.

– **Processus stratégique et symbolique** : la construction du sens se réalise en participation avec les parties prenantes du service. Celles-ci ont leurs propres systèmes d'interprétation des événements et des problèmes. Le travail du manager consiste ainsi à favoriser une jonction entre les différents systèmes d'interprétation. Alors que la rationalité managériale suppose une création de sens claire, avec des objectifs, qui

sont des réponses simples à des questions claires, la construction du sens est faite de questions vagues, de réponses troubles et d'arrangements négociés qui essaient de réduire la confusion. La construction du sens possède également une dimension symbolique forte (Zott et Huy, 2007).

Ce rôle rompt ainsi avec la dualité activités/fonctions, à la fois en mettant les processus au cœur de l'analyse des rôles et en rejetant la représentation purement hiérarchique de la construction des rôles. Par ailleurs, la perspective adoptée conduit à considérer que la mise en œuvre des rôles dépend à la fois des contraintes et habilitations apportées par l'organisation et ses règles et des compétences et atouts de l'individu, que nous désignons sous le terme de ressources.

II – LA MISE EN ŒUVRE DU RÔLE DE TRADUCTION : L'ENSEIGNEMENT D'UNE RECHERCHE AUPRÈS DE TRENTE MANAGERS

Pour mettre en œuvre l'examen empirique du modèle proposé et préciser son articulation avec les modèles existants de l'analyse des rôles des managers, nous avons réalisé une enquête sur leurs rôles professionnels auprès de trente managers.

L'approche des rôles des managers pose d'importantes difficultés méthodologiques. En effet, il existe des prescriptions de rôles très convergentes entre les organisations qui dessinent le contour d'un « nouveau manager ». Si son existence réelle dans les organisations relève pour certains du mythe (Trouvé, 1998 ; Buscatto, 2002, Warhust et Thompson, 1998), il est très présent dans l'esprit de l'ensemble des acteurs. Ainsi, les

managers recourent très souvent au management par objectif pour expliquer leurs rôles, même si dans leurs pratiques concrètes les objectifs jouent un rôle modeste. Ces standards sont autoreproducteurs, puisque les approches théoriques sont mobilisées dans la description des pratiques, nourrissant alors les modèles théoriques.

Afin de limiter ce caractère autoreproducteur des discours dans l'approche empirique des rôles des managers nous avons collecté des données par le biais d'entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2006). Cette approche est fondée essentiellement sur les

capacités d'interaction et d'interprétation du chercheur. En effet, l'industrialisation de la production de données (formalisation préalable, utilisation de questionnaires fermés, traitement statistique automatisé des données, etc.), souvent jugée indispensable à la scientificité du propos, tend à appauvrir les interactions lors du recueil des données et la richesse des interprétations lors de leur traitement (Kaufmann, 2006). Le refus de la présence émotionnelle et intellectuelle du chercheur dans l'interaction de l'entretien conduirait alors au retrait équivalent de la personne de l'interviewé. Dans ce cas,

MÉTHODOLOGIE

Nous avons donc fait le choix de mener des entretiens approfondis à partir d'un guide d'entretien en quatre parties :

- une introduction sous forme de présentation professionnelle et personnelle,
- une partie sur les rôles de l'encadrant, leurs enjeux, leurs articulations,
- une partie sur l'agenda afin de recouper ces informations et d'observer comment elles se répartissent dans le temps,
- et enfin une partie sur le temps de travail, les conditions d'exercice de celui-ci et la manière dont les encadrants perçoivent les contreparties qu'ils retirent de leur activité.

Le nombre de personnes interrogées a été dicté par la saturation au niveau des informations recherchées. Nous avons privilégié la diversité des types d'organisations auxquelles appartiennent les managers (public/privé, PME/grands groupes) et de leur position hiérarchique (nombre de personnes encadrées, niveau hiérarchique). Les managers ont été interrogés, pour la plupart, sur leur lieu de travail.

Trente entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits, d'une durée de 1 h 30 à 2 h, réalisés à l'automne 2006 :

- Quinze managers appartiennent au secteur public (conseil régional, conseil général, mairie, éducation nationale, préfecture, etc.) et parapublic (CPAM, Assedic, EDF, CCI, etc.) ;
- Quinze managers appartiennent à des entreprises privées, dans différents secteurs d'activité (industries mécaniques, banque, assurance, métallurgie, grande distribution, recherche pharmaceutique, etc.).
- Dix-neuf hommes, onze femmes.

Nombre de personnes encadrées : de 4 à 257 dans le cadre des fonctions permanentes exercées (ce qui exclut les chefs de projets).

seules les opinions de surface (les plus immédiatement disponibles, explicites et apparentes) sont collectées lors de l'entretien. Ainsi, dans notre démarche, les interviewés ont été considérés comme des informateurs essentiels, la compréhension consistant à saisir le savoir que détiennent ces « savants ordinaires » (Girin, 1990) sur leurs rôles, par-delà les discours convenus et les pressions institutionnelles.

Les résultats empiriques montrent que le rôle de traduction suppose l'entretien par le manager de bonnes relations avec ses parties prenantes, la résistance à certaines prescriptions et la mise en scène de certains enjeux ou événements. Par ailleurs, ils éclairent les conditions liées à l'individu ou à l'organisation qui peuvent conduire à un blocage de la traduction.

1. La dimension interpersonnelle : traduction et partage des interprétations

Pour les managers, la construction de bonnes relations avec leurs parties prenantes est une ressource stratégique qui leur permet de mettre en œuvre les interactions nécessaires aux opérations de traduction. Ils s'attachent ainsi à entretenir de bonnes relations avec et entre leurs subordonnés. Ce rôle suppose alors une présence du manager sur le terrain.

« Je me force à faire régulièrement le tour du service. C'est important qu'ils sachent que l'encadrement est là. » (Patrick).

Par ailleurs, le rôle de traduction semble au cœur de ce que les subordonnés attendent de leur supérieur hiérarchique : qu'il ne répercute pas directement les pressions et les prescriptions mais qu'il intègre les dimensions complexes de l'action et prenne en compte leurs difficultés dans la construction de ses propres prescriptions.

La traduction est alors une expression du manager protecteur : traduire c'est protéger les subordonnés des pressions qui viennent de la hiérarchie ou des clients...

« Pour les gens de l'équipe j'essaie de ne pas leur répercuter la pression. Il suffit qu'ils soient conscients des objectifs et des difficultés. Moi quand mon directeur a de la pression il la répercute en direct, il n'essaie pas de construire quelque chose avec nous, il se contente de répercuter. Moi je pense que si on a un poste d'encadrement, c'est pour traduire les choses. » (Karima)

Les relations avec la hiérarchie, les autres services de l'organisation et l'extérieur de l'organisation ont également une grande importance. Souvent le manager déploie un tissu relationnel personnel dans ces relations, ce qui lui donne une capacité supérieure à faire entendre sa voix dans les micronégociations autour des prescriptions émanant de chacun de ces acteurs.

« On attend aussi de moi une capacité relationnelle pour faire en sorte que ça marche avec les associations. » (Brithney).

Les relations se construisent par affinité, par séduction, par don et contre-don, elles débouchent (quand tout fonctionne) sur une confiance et une ouverture aux intérêts et modes d'appréhension des problèmes de l'autre, ce qui facilite les opérations de traduction.

2. La dimension organisationnelle : traduction et résistance

Le rôle de traducteur du manager le conduit à résister aux attentes et prescriptions. Ainsi, si la résistance aux attentes des subordonnés est la plus spontanément citée, certains managers évoquent les stratégies de résistance qu'ils opposent aux attentes de leur hiérarchie ou des clients/usagers.

Ainsi en matière de gestion des moyens, la plupart des encadrants déploient des stratégies pour résister aux injonctions hiérarchiques et institutionnelles de réduction des moyens de leur service. Ils sont en effet conscients que leur influence, leurs résultats et leurs marges de manœuvres dépendront des moyens dont ils disposeront. Il y a donc un jeu de « malin, malin et demi » autour de la négociation sur les ressources. Quelques ex-« kamikazes » ont expérimenté les effets toujours négatifs à moyen terme du volontarisme dans l'application des injonctions de réduire leurs moyens.

« C'est un système dans lequel plus on joue le jeu plus on est perdant. » (Jérémy).

Nombreux sont les managers qui expriment l'idée que les ressources qu'ils ont obtenues pour mener à bien leur mission, « ils ont su les obtenir », mettant ainsi l'accent sur le fait que le système de prescription hiérarchique et institutionnel n'est pas entièrement subi. Les managers déploient donc des stratégies pour ne pas avoir à répondre à certaines attentes de leurs supérieurs, leurs clients, leurs subordonnés ou leurs pairs. Cela leur permet de récupérer des marges de manœuvre pour orienter l'action de leurs services et résoudre certaines des contradictions auxquelles ils sont exposés. La résistance ne s'exprime pas toujours, elle n'apparaît en général dans les entretiens qu'après un certain temps car elle semble, pour certains, difficile à assumer dans leur cadre organisationnel. En effet, l'idée que les rôles des managers supposent une certaine résistance vis-à-vis du système de prescription s'oppose avec la figure du cadre comme salarié de confiance, comme ayant un lien de loyauté avec son organisation, tout autant qu'à la figure du cadre comme porte-parole des besoins du client

ou de l'utilisateur. Les modèles idéaux d'encadrement véhiculés dans les organisations, voient souvent les managers comme les serviteurs zélés des dogmes réglementaires ou managériaux, dans le secteur privé, mais aussi de plus en plus dans le public. La résistance vis-à-vis des attentes des subordonnés semble en revanche davantage acceptée, voire même encouragée, dans les organisations.

« Alors je l'ai ouvert car cela ne fonctionnait pas. Le directeur m'a dit de me taire car il trouvait que je faisais du mauvais esprit en disant que ça ne marche pas. » (Béatrice).

Cette résistance semble le plus souvent centrée sur une recherche de performance organisationnelle. Certes, dans certains cas elle fait passer les enjeux personnels du manager avant ceux de l'organisation, mais il est courant qu'elle s'exprime dans un état d'esprit constructif, centré sur la réalisation des buts de l'organisation. Elle est moins souvent une déviance ou un détournement des fins de l'organisation.

« Les cadres de la fonction publique d'État mettent au premier plan le fait de respecter la hiérarchie et de ne pas remettre en cause les ordres. Nous, on se sent un devoir d'alerte. Les nouveaux cadres territoriaux sont plus rebelles, on a découvert des postes très galères ce qui a forgé notre esprit de rébellion. » (Corinne).

3. La dimension stratégique et symbolique : traduction et mise en scène

La difficulté à concilier les attentes de conformité qui s'imposent aux managers et la résistance qu'ils estiment parfois nécessaire d'exercer conduit certains d'entre eux à affirmer comme indispensable de faire preuve d'une certaine dissimulation pour exercer leur mission. La création et le main-

tien de zones de flou sont une condition nécessaire à l'articulation des contradictions. Ainsi, dans certains cas, le rôle de traduction devient un rôle de mise en scène. Le manager transforme la réalité en donne une vision positive, met l'accent sur ce qui va favoriser l'adhésion des parties prenantes.

« On doit toujours enjoliver la réalité car tout le monde le fait. On présente les choses de manière à obtenir ce dont on a besoin. Je ne dis pas que je réussis toujours. À ce jeu, certains sont bien meilleurs que moi! » (Paul).

Cependant, si certains ressentent ce rôle de mise en scène comme incontournable, cette idée met aussi un grand nombre de managers mal à l'aise car elle se heurte à un idéal de transparence dans l'activité managériale qui renvoie à la question de la confiance. Entre transparence et opacité, les managers se livrent à des ajustements subtils pour éviter de se trouver en porte à faux.

4. Les blocages de l'activité de traduction

Si l'activité de traduction est un élément clé du rôle d'encadrement, certains managers semblent davantage pris dans les contradictions de leur système de prescription et moins en capacité de prendre de la distance vis-à-vis de celui-ci et de ses contradictions et ambiguïtés. Compte tenu de la perspective adoptée, il apparaît que ces difficultés peuvent être imputées soit aux possibilités organisationnelles existantes soit aux ressources et compétences dont dispose le manager.

Les possibilités organisationnelles

Le rôle de traduction des managers dépend du degré de pression pour la conformité aux règles et aux consignes qui existent dans l'organisation. Plus la pression est élevée,

plus le rôle de traduction peut être entravé. Les blocages de la traduction peuvent être favorisés par des conditions aussi diverses que la mise en place d'une hyper-rationalisation managériale (qui fait que la plupart des actes managériaux du manager sont codifiés *a priori*), les impératifs (non négociables) qui se diffusent dans les entreprises multinationales (les objectifs sont conçus au niveau d'un siège lointain, déconnecté des réalités locales et ayant parfois un désir de mise au pas des filiales) ou les règles à appliquer à la lettre dans certaines administrations de l'État (les impératifs « tombent » du ministère). La qualité « totale » (et le mythe du zéro défaut qui fait de tout incident une « faute »), les règles d'hygiène et de sécurité de plus en plus draconiennes et impératives, les résultats attendus selon des objectifs irréalisables, tout cela se traduit par une pression à la conformité qui rend plus difficile, voire impossible, le rôle de traducteur. C'est dans ce type de contexte que les tensions et les contradictions de la fonction d'encadrement sont le plus sources de difficulté, de malaise et de stress pour les managers.

« Théoriquement, 80 % de mon temps devrait être programmé par rapport à tous les actes de management que je devrais faire. C'est le management pratiqué à La Poste. On a été formé là-dessus il y a six mois. (...) J'ai affiché le planning car on m'a demandé de le faire. Je dois le montrer à mon directeur des ventes. Je suis censé être le plus respectueux possible. » (Jean Léon).

Les ressources du manager

Si le contexte joue un rôle important dans la mise en œuvre du rôle de traduction, les ressources dont disposent les managers sem-

blent devoir également être prises en compte. Leur expérience et le développement de compétences d'interprétation jouent un rôle non négligeable. Certains managers expliquent ainsi qu'au départ ils voulaient jouer le jeu en étant des « bons petits soldats » par rapport aux consignes mais qu'ils ont découvert progressivement la vanité de cette posture. Le rôle de traduction paraît être un rôle que les managers développent au fur et à mesure qu'ils accroissent leur expérience, leur compréhension des rouages de l'organisation. Il suppose des compétences de toutes sortes (relationnelles, techniques et cognitives) et une capacité aigüe à interpréter, hiérarchiser, articuler les contraintes de son environnement, les demandes de sa hiérarchie, le sens de son action... Il est également facilité par un « statut », une « image » supérieure dans l'organisation. Inversement, quand le manager se sent en situation de non-maîtrise face à la complexité de son environnement, face à la multiplicité des dimensions à prendre en compte, à l'importance des facteurs externes et humains sur lesquels il cherche à peser, il devient alors incapable d'exercer cette activité de traduction ce qui se traduit par un grand sentiment de malaise. Le rôle de traduction paraît ainsi être au cœur même de la fonction d'encadrement, au point que si celui-ci est entravé, cela semble être une négation de la fonction d'encadrement.

III – CONSÉQUENCES THÉORIQUES ET PRATIQUES DU RÔLE DE TRADUCTION

Les résultats exposés précédemment confirment et illustrent l'intérêt de l'analyse du rôle de traduction pour comprendre le tra-

vail d'encadrement et compenser le déficit de définition dont il fait l'objet. Ils débouchent également sur une relecture de la théorie des rôles, une réflexion sur la place de la « résistance » dans les dispositifs managériaux et une invitation à repenser la formation des managers.

1. Une relecture de la théorie des rôles

Les résultats présentés ci-dessus confirment que, dans la plupart des cas, le manager n'est en rien passif face aux contradictions de son système de prescription : les contradictions, au contraire, constituent la matière même de son action, qui consiste à transformer, agréger, sélectionner, mettre en relation ces prescriptions et à transmettre une vision unifiée, lissée de cette réalité complexe et contradictoire, aux échelons inférieurs et supérieurs et au reste de l'organisation.

Le rôle de traduction conduit alors à reconsidérer les concepts de conflits et ambiguïtés de rôles. En effet, la traduction exprime l'idée que, par définition, l'activité d'encadrement se déroule au centre des conflits et des ambiguïtés et que c'est justement le rôle du manager de travailler sur ces conflits et ambiguïtés, afin de faire fonctionner l'organisation. Dans cette perspective, relier les conflits et ambiguïtés de rôles à des effets négatifs sur des réactions affectives ou comportementales et sur le fonctionnement organisationnel n'a plus beaucoup de sens. Cette idée rejoint les travaux qui tentent de positionner les conflits de rôles non pas en tant que réalités externes aux acteurs mais comme indissociables des perceptions personnelles de ceux qui les subissent (Perrot, 2005). La perception d'un conflit de rôle n'est plus alors la constatation triviale de l'existence de contradictions dans les exigences diverses qui s'imposent au manager,

mais plutôt celle d'un blocage de l'activité de traduction. Plutôt que de se centrer sur l'éradication des sources de conflits de rôles, la recherche devrait ainsi travailler plutôt sur les ressources qui permettent à certains managers de gérer les contradictions inhérentes à leur activité, alors que pour d'autres elles paraissent insurmontables et sources de mal être. Cette conclusion est conforme au cadre théorique de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989).

2. Une réflexion sur la place de la résistance dans les dispositifs managériaux

Les résultats présentés précédemment nous amènent également à reconsidérer la place de la « résistance » dans les comportements managériaux et à les voir comme un comportement qui peut être orienté vers la réalisation des objectifs organisationnels. En effet la capacité à prendre du recul par rapport aux injonctions de la hiérarchie, des collaborateurs, des clients et du management semble ainsi être, pour le manager, une compétence clé (rarement reconnue comme telle dans les organisations) !

Bower et Abolafia (1995) montrent ainsi que la résistance des managers (vis-à-vis des règles et routines de l'organisation) est généralement envisagée de deux points de vue : un point de vue « managérialiste » qui la voit comme un dysfonctionnement qu'il faut résoudre et un point de vue « radical/critique » qui voit dans la résistance un outil de la lutte des classes. Ils mettent en exergue la diversité des formes de résistance des managers qui peuvent être observées et invitent à considérer la résistance non comme une anomalie mais comme un mode de fonctionnement cou-

rant et rationnel dans l'activité des organisations. Ainsi Babeau et Chanlat (2008) estiment que la TRS, en envisageant la règle comme un compromis temporaire, voué à évoluer, permet d'envisager la transgression non seulement comme une protection contre les contraintes mais également comme un effort pour dépasser l'imperfection et l'inefficacité des règles d'en haut.

Dans la même veine, F. Mispelblom Beyer (2006) considère qu'encadrer c'est « ferrailer ». M.A. Dujarier (2006) a montré comment, à l'inverse, une hyper rationalisation du management et une hyper régulation peuvent produire des blocages des opérations de traduction qui conduisent chaque acteur de la chaîne hiérarchique à renvoyer les contradictions, telles des « patates chaudes », sans les traduire, aux échelons inférieurs, celles-ci pesant au final sur les salariés en contact avec les clients ou usagers qui se débattent dans des contradictions insurmontables.

Au vu de ces analyses, il semblerait que la capacité des organisations à accepter les éléments de résistance soit un facteur d'efficacité organisationnelle. Le déni gestionnaire de l'acte transgressif est un avatar de la pensée classique de l'organisation comme lieu de cohérence et de rationalité, qui semble partiellement contre-productif (Babeau et Chanlat, 2008) et ce d'autant plus pour des managers dont la capacité d'initiative et d'autonomie est un élément de définition fondamental.

Ces conclusions invitent alors à considérer diversement la revendication, portée par les syndicats de cadres, d'un droit d'opposition des cadres confrontés à des situations qu'ils jugent inacceptables du point de vue de la responsabilité sociale (Desmarais et Tessier, 2006).

3. Une invitation à repenser la formation des managers

Le dernier point auquel nous conduisent les résultats exposés ci-dessus est celui d'une reconsidération des formations au management. En effet, la capacité à gérer les contradictions, à se positionner dans les conflits et ambiguïtés de l'organisation apparaît comme une compétence clé du manager. Celui-ci doit prendre du recul, décoder son environnement, trouver du sens et communiquer sur les raisons des directions qu'il impulse, résister le cas échéant à ses collaborateurs, à ses clients, à sa hiérarchie... Contrairement à ce qui est souvent dit et pensé dans les organisations, cette capacité n'est pas un don naturel, elle s'apprend (Thévenet, 2004). Il semble ainsi que les formations au management qui sont fréquemment instrumentales et qui contribuent parfois à propager des dogmes managériaux, sources potentielles de blocage, devraient intégrer une dimension de lecture de l'environnement et de compréhension des stratégies des groupes et des acteurs ainsi qu'une réflexion sur la création et la recréation des règles.

CONCLUSION

Le renouvellement des approches théoriques des rôles de l'encadrement met en valeur le caractère central du rôle de traduction. Ce rôle permet un lien entre l'en-

cadrement de l'activité managériale nécessaire dans une perspective de coordination et les capacités d'action et d'initiative des managers.

Trop souvent, dans les organisations, l'attente essentielle vis-à-vis de l'encadrement est une conformité absolue aux règles et aux injonctions de la hiérarchie et de l'environnement doublé de l'injonction paradoxale de la nécessité de faire preuve d'initiative. Or l'accent sur le rôle de traduction montre que c'est par une transmutation de ces règles et de ces injonctions que le manager permet à l'organisation de fonctionner et exerce la plénitude de ses fonctions.

Notre travail conduit donc à mettre en lumière l'importance de la transgression de certaines règles et de la résistance à certaines prescriptions. Ces éléments apparaissent comme fondamentaux dans l'exercice de la fonction managériale. Transgression et résistance, s'ils ont des conséquences dysfonctionnelles dans certains cas et peuvent être des processus par lesquels les individus se protègent, sont également des processus fonctionnels qui permettent la conciliation des contradictions dans les organisations. Cette résistance, qui n'est pas une rébellion (Courpasson et Thoenig, 2008), est la conséquence d'une attitude active face aux conflits de rôles ou aux doubles contraintes (Bateson, 1972), dans des organisations nécessairement ambiguës, voire paradoxales.

BIBLIOGRAPHIE

- Alis D., *Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle: le cas des agents généraux d'assurance*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III, 1997.

- Ansart P. et Akoun A. (dir.), *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert et le Seuil, 1999.
- Babeau O. et Chanlat J.F., « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 183, avril 2008, p 201-221.
- Barabel M., Meier O., « Le métier de manager aujourd'hui », *Les Cahiers Français*, 2004, n° 321, p. 64-68.
- Bateson G., *Vers une Écologie de l'Esprit*, traduit par Drosso F., Lot L. (et coll.), Seuil, 1980.
- Blumer H., *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall, 1969.
- Borzeix A., « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une rationalité externe », *La Théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud, Débats et Prolongements*, de Tersac G. (dir.), Éditions La Découverte, Paris, 2003, p. 197-206.
- Boudon R. et Bourricaud F. (dir.), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000/1982.
- Bower R.S. et Abolafia M.Y., "The Structural Embeddedness of Resistance among Public Managers", *Group and Organization Management*, 1995, 20, p. 149-166.
- Buscatto, M., « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, 2002, vol. 43, n° 1, p. 73-98.
- Carlson S., *Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*, Stockholm, Stromberg, 1951.
- Carroll S. J. et Gillen D. J., "Are the classical management functions useful in describing managerial work?", *Academy of Management Review*, 1987, vol. 12, n° 1, p. 35-51.
- Courpasson D. et Thoenig J.C., *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, Paris, 2008.
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977/1981.
- Desmarais C. et Tessier N., « La frontière managers/non managers : une segmentation pertinente? », *Revue d'économie Méridionale*, n° 216, 4/2006, vol. 54, p. 347-371.
- Dubar C., « Sociologie. Les grands courants de la sociologie contemporain », *Encyclopædia Universalis*, 2008.
- Dujarier M.A., *L'idéal au travail*, Puf, Le Monde, 2006.
- Dutton J.E., Ashford S.J., O'Neill R.M., Hayes E., Wierba E.E., "Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers", *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, n° 5, p. 407-423.
- Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, réédition en 1970, 1916.
- Girin J., « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Épistémologie et Sciences de Gestion*, Martinet A.C. (coord.), Economica, Paris, 1990, p. 141-182.
- Giddens A., *La constitution de la société*, PUF, 1987.
- Goffman E., *Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday Anchor Books, Garden City, N. Y., 1959.
- Goffman E., *Interaction ritual*, Ed. française : *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit, 1974.
- Golsorkhi D., *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, 2006.

- Hobfoll S.E., "Conservation of resources", *American psychologist*, 44, 1989, p. 513-524.
- Jackson S.E., Schuler R.S., "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 1985, p. 16-78.
- Katz D. et Kahn R. L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1966.
- Kaufmann J.C., *L'entretien compréhensif*, Armand Colin, série « enquête et ses méthodes », 2006.
- Kurke L. B. et Aldrich H.E., "Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work", *Management Science*, vol. 29, n° 8, 1983, p. 975-83.
- Laroche H., « Le manager en action: les jugements et l'attention », *Perspectives en Management Stratégique – tome 7*, Desreumaux A., Marchenay M. et Palpacuer F. (eds), Éditions EMS, 2001.
- Linton R., *Les fondements culturels de la personnalité*, Dunod, 1945/1986.
- Mead G. H., *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, 1934.
- Mendras H., *Éléments de sociologie*, Armand Colin, coll. « U », 1979.
- Merton R. K., "The Role-set: Problems in Sociological Theory", *British Journal of Sociology*, 8, 1957, p 106-120.
- Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, traduction française, 1984, *Le Manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1973.
- Mispelblom Beyer F., *Encadrer, un métier impossible?*, Armand Colin, 2006.
- Parsons T., *The Social System*, New York, The Free Press of Glencoe, 1951.
- Payaud M.A., *Formation des stratégies et middle managers*, L'Harmattan, 2005.
- Perrot S., « Nature et conséquences des conflits de rôles », *Communication à la journée de recherche CEROG-AGRH, IAE d'Aix-en-Provence*, « Stress, burn out et conflits de rôles », 27 mai 2005.
- Reynaud J. D., « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de sociologie*, XXIX, n° 1, p 5-18, 1988.
- Reynaud J. D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989.
- Rocheblave-Spenlé A., *Rôles et Statuts*, *Dictionnaire de la sociologie*, Paris, Encyclopaedia Universalis & Albin Michel, 1998.
- Rouleau L., "Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day", *Journal of Management Studies*, 2005, vol. 42 n° 7, p. 1413-1443.
- Rouleau L. et Junquilho, « Analyse organisationnelle et théorie de la structuration : le renouvellement du projet moderniste », *XIV^e congrès mondial de sociologie*, Montréal, Québec, 1998.
- Stryker S. et Statham A., "Symbolic Interaction and Role Theory", *Handbook of Social Psychology*, Lindsey G. and Aronson E., vol. 1, 1985, p. 311-378.

- Tengblad S., "Is there a "New Managerial Work?" A Comparison with Henry Mintzberg Classic Study 30 Years Later", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 7, November, 2006, p. 1437-1451.
- Thévenet M., *Quand les petits chefs deviendront grands*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.
- Trouve P., (sous la dir. de), *Le devenir de l'encadrement intermédiaire*, La Documentation Française, cahier « Travail et emploi », 1998.
- Warhurst, C. and Thompson, P., "Hands, Hearts and Minds : Changing Work and Workers at the End of the Century", *Workplaces of the Future*, Warhurst C. and Thompson P. (Eds), Basingstoke, Macmillan, 1998.
- Watson T. et Harris P., *The Emergent Manager*, Sage, London, 1999.
- Willmott H., "Studying Managerial Work: a critique and a proposal", *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 3, May 1987, p. 249-270.
- Zott C. et Huy Q.N., "How Entrepreneurs use symbolic Management to acquire Resources", *Administrative Science quarterly*, 52, 2007, p. 70-105.



LA DISTANCE ET LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES ENTREPRISES

Emna Moalla ^[1]

La croissante dispersion géographique des activités de l'entreprise fait que la distance devient de plus en plus importante. Cette politique d'investissement, qui tend à se globaliser, confronte l'entreprise à la distance entre son pays d'origine et le pays dans lequel elle souhaite se développer. Dans ce cas, cette dernière fait face à des difficultés pour respecter et comprendre certains aspects des pratiques managériales du nouveau pays. Elle se trouve, de ce fait, défavorisée par rapport aux entreprises locales puisqu'elle doit gérer les coûts inhérents à des facteurs comme les différences économiques, politiques ou encore géographiques. Ce phénomène est bien explicité dans la littérature par la notion de « *liability of foreignness* » (Hymer, 1976).

Afin de minimiser ce risque d'inadaptation de l'entreprise à un nouvel environnement, un long processus de réflexion s'impose en phase amont d'une décision d'internationalisation pour effectuer le meilleur choix possible. Au cœur de cette réflexion et suite à l'évolution considérable du développement international des entreprises, plusieurs questions relatives à la distance peuvent être soulevées : Quelle est l'importance de la distance dans le processus d'internationalisation de l'entreprise ? Comment peut-on appréhender la distance ?

La distance est un concept qui a intéressé tout d'abord les économistes (Beckerman, 1956) pour ensuite gagner l'intérêt d'autres disciplines comme le management international (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977). La distance a dès lors suscité plus d'intérêt dans la littérature sur l'internationalisation de l'entreprise en l'abordant au moyen du concept plus général de la distance psychique. En effet, les écrits traitant de la distance ont le plus souvent examiné la distance culturelle ou la distance psychique. La majorité des études considère la distance comme unidimensionnelle et se limite donc à sa seule dimension culturelle (Kogut et Singh, 1988 ; Hennart et Larimo, 1998 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Drogendijk et Slangen, 2006, Chapman et al., 2008). Or, la distance est un concept multidimensionnel qui demeure difficile à appréhender (Angué et Mayrhofer, 2010 ; Child et al., 2009). De réelles confusions règnent sur sa conceptualisation et son opérationnalisation. Plus de trente ans après la contribution de l'école scandinave, la distance est encore objet de vives controverses dans la littérature en management international. Pour réduire ces limites, notre travail de recherche propose un cadre de réflexion prenant en compte la nature multidimensionnelle, subjective et évolutive de la distance. En ce sens, cette recherche vise à améliorer la compréhension du concept de distance et de ses différentes dimensions afin d'aider les recherches futures à mieux le conceptualiser et à expliquer l'internationalisation de l'entreprise. Pour ce faire, dans une première partie nous examinerons le rôle de la distance dans le processus d'internationalisation, où une attention particulière est accordée à la distance psychique du modèle d'Uppsala. Dans une seconde partie, nous proposerons une conceptualisation de la distance que nous analyserons.

1 - LE RÔLE DE LA DISTANCE DANS LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE

L'incertitude à laquelle fait face l'entreprise lors d'une entrée sur un marché étranger est associée à plusieurs déterminants tels que le risque pays ou encore la distance. Dans la littérature traitant de l'internationalisation des entreprises, plusieurs recherches intègrent la distance pour expliquer certains aspects dans le processus d'internationalisation. Parmi ces recherches, une contribution particulièrement importante revient à l'école nordique avec le modèle d'Uppsala, connu aussi sous l'appellation U-modèle, dont l'un des fondements théoriques est basé sur la distance.

1.1 - PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE

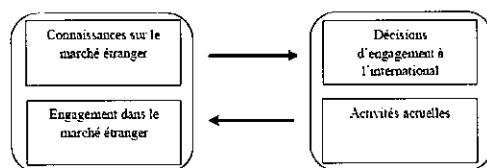
L'analyse de la littérature en management international souligne l'intérêt particulier accordé au processus d'internationalisation. Plusieurs travaux, permettant de comprendre les dynamiques de l'internationalisation, trouvent leur fondement dans la théorie behavioriste (Andersen, 1993 ; Cheriet, 2010). Deux modèles sont fréquemment mobilisés : le modèle d'Uppsala développé par Johanson, Vahlne et Wiedersheim-Paul (1975, 1977) ; le modèle Innovation développé par Bilkey et Tesar (1977). Ces deux voies d'analyse reposent sur une même dynamique d'engagement à l'international basée sur l'apprentissage.

Développé par l'école scandinave au milieu des années 70 (Johanson et Wiedersheim-Paul ; 1975, Johanson et Vahlne ; 1977), le modèle d'Uppsala met en évidence les étapes d'internationalisation de l'entreprise. Dans un premier temps, l'entreprise n'a aucune activité exportatrice régulière ni aucune ressource engagée à l'étranger. De cette absence d'activité hors des frontières nationales, l'entreprise commence à exporter, par l'intermédiaire d'agents indépendants, vers des pays proches au niveau de la distance psychique. Enfin, l'entreprise commence à exporter vers des pays plus lointains pour ensuite implanter des filiales dans ces pays.

En résumé, ce modèle est basé sur la nature incrémentale et séquentielle du processus d'internationalisation. Pour réduire l'incertitude et le niveau de risque liés au pays, l'entreprise développe au préalable son marché domestique pour s'étendre de plus en plus vers des marchés proches géographiquement et accroître leur engagement. Ainsi, face à l'incertitude, les entreprises ne s'engagent sur les marchés étrangers que progressivement et en fonction de l'expérience accumulée. Ce modèle a corrélé le processus d'internationalisation à la distance psychique séparant l'entreprise du pays où elle s'implante. Johanson et Vahlne (1977) définissent la distance psychique comme la somme des facteurs qui limitent la circulation des flux d'information entre l'entreprise et les marchés étrangers. Ces facteurs sont par exemple les différences de langue, de systèmes éducatifs, de pratiques managériales, de culture et de développement industriel.

La figure 1, schématisant le modèle proposé par Johanson et Vahlne (1977), distingue l'aspect statique et dynamique du modèle. L'aspect statique est, tout d'abord, représenté par l'engagement dans le marché étranger constitué de deux facteurs, à savoir : le montant des ressources engagées et le degré d'engagement. Le deuxième facteur est la ou les connaissance(s) qu'a l'entreprise du marché étranger. Le deuxième aspect, qui est un aspect dynamique, est considéré par les activités actuelles de l'entreprise et par ses décisions d'allocation des ressources à l'international.

Figure 1 - Le processus d'internationalisation selon le U-Modèle



Source : Traduit de Johanson et Vahlne (1977, p. 26).

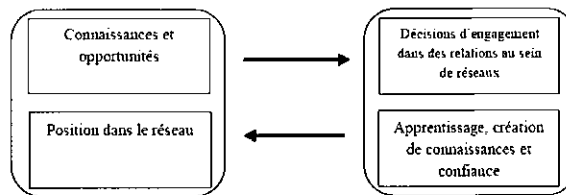
Toutefois, le deuxième fondement de ce modèle relevant de la distance psychique a été nuancé, voire remis en cause, par les travaux portant sur les « *born globals* » ou les « *international new ventures* » (Oviatt et McDougall, 1994). Ces travaux montrent que le processus d'internationalisation n'est plus nécessairement linéaire et incrémental mais peut suivre, dès la création de l'entreprise, une perspective internationale.

Dans une recherche récente, Johanson et Vahlne (2009) ont révisé le modèle proposé en 1977. Partant du constat que l'environnement économique et réglementaire actuel est complètement différent de celui des années 70, Johanson et Vahlne (2009) ont proposé une nouvelle version de leur modèle. Pour le réexaminer, les auteurs s'appuient sur l'approche par les réseaux, pour mettre en avant l'importance du positionnement de l'entreprise dans son réseau, comme moyen pour réussir son internationalisation. Les auteurs partent de l'hypothèse selon laquelle les processus d'internationalisation se poursuivent au sein d'un réseau dont les relations se caractérisent par des niveaux particuliers de connaissances, d'engagement et de confiance. Ainsi, le modèle de 2009 ne cherche plus à protéger la position de

l'entreprise sur le marché mais bien de renforcer la position de l'entreprise dans le réseau. De même, concernant la distance psychique, le modèle met l'accent sur la distance psychique entre les acteurs du réseau et non plus entre les pays.

La nouvelle version du modèle d'Uppsala, schématisée par la figure 2, a la même structure que le modèle initial de 1977 avec ses deux aspects statique et dynamique. Le premier aspect est représenté par (1) les connaissances et les opportunités du réseau et (2) la position dans le réseau. Les auteurs considèrent les opportunités comme l'élément le plus important de l'ensemble des connaissances animant le processus. De même, ils estiment la position de l'entreprise dans le réseau comme un élément favorisant la réussite de l'internationalisation. L'aspect dynamique est représenté par (1) l'apprentissage, la création de connaissances et le renforcement de la confiance et (2) les décisions d'engagement dans les relations au sein des réseaux. Ainsi, les auteurs mettent l'accent sur le rôle important du processus d'apprentissage, de création de connaissances et de la confiance dans la gestion de la relation. Enfin, le deuxième élément de l'aspect dynamique est relatif aux décisions de développement d'une ou de plusieurs nouvelle(s) relation(s) dans le réseau existant.

Figure 2 - La nouvelle version du processus d'internationalisation



Source : Traduit de Johanson et Vahlne (2009, p. 1424).

En résumé, Johanson et Vahlne (1977) partent de l'hypothèse selon laquelle, plus la distance psychique entre deux pays est importante, plus il est difficile de s'implanter dans ce nouveau pays. Or, Johanson et Vahlne (2009) supposent que plus la distance psychique entre les acteurs du réseau est importante plus il est difficile de construire de nouvelles relations. Les deux versions ont mis l'accent sur l'importance de la distance psychique dans le développement international. Néanmoins, il convient de noter que dans ces deux modèles, la distance psychique n'a pas été conceptualisée et reste donc un concept abstrait.

1.2 - LE CONCEPT DE DISTANCE

De nombreux travaux sur l'internationalisation soulignent le rôle de la distance dans le développement de l'entreprise sur les marchés étrangers. Un travail pionnier traitant de la distance revient à Beckerman (1956) qui a examiné l'importance de la distance dans les échanges intra-européens. Face à l'incertitude et au manque de connaissance des nouveaux marchés, l'entreprise préfère, dans une phase initiale, s'implanter dans des marchés proches au niveau psychique. Selon le modèle d'Uppsala, la distance psychique est donc une variable importante dans la compréhension de la dynamique du processus d'internationalisation.

Plusieurs définitions de la distance psychique ont été proposées dans la littérature, selon la façon dont elle est opérationnalisée (O'Grady et Lane, 1996). Cependant, une revue de la littérature révèle une réelle confusion entre ce concept et celui de la distance culturelle. Certaines études assimilent la distance psychique à la seule distance culturelle, tandis que d'autres ajoutent la langue, le système politique, les pratiques managériales, la distance économique, etc. En management international, plusieurs travaux ont porté sur la distance culturelle (Kogut et Singh, 1988 ; Hennart et Larimo, 1998 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Drogendjik et Slangen, 2006 ; Mayrhofer et Roth, 2007). Ce concept mesure l'écart ou les différences entre les valeurs culturelles de deux pays. Les individus sont conditionnés par les valeurs, les langues, les croyances religieuses et les normes sociales, caractérisant leurs cultures. Par conséquent, la distance psychique est un concept assez large qu'on ne peut pas réduire aux seules différences culturelles (O'Grady et Lane, 1996 ; Dow et Karunaratna, 2006 ; Brewer, 2007). Ainsi, on peut conclure que les deux concepts ne sont pas équivalents puisque la distance culturelle est une des dimensions de la distance psychique (Dow et Karunaratna, 2006).

Face à ce débat sur la conceptualisation de la distance et afin d'éclaircir les ambiguïtés caractérisant ce concept, Ghemawat (2001) a proposé un cadre conceptuel nommé « CAGE (cultural, administrative, geographic, economic)

distance framework ». Ce travail offre un cadre d'analyse des différentes dimensions de la distance susceptibles d'influencer le processus d'internationalisation. L'auteur distingue les distances culturelle, administrative, géographique et économique. Afin d'illustrer l'incohérence du concept de distance dans la littérature, le tableau 1 récapitule la conceptualisation et l'opérationnalisation de la distance dans des études empiriques récentes.

Tableau 1 - La conceptualisation et l'opérationnalisation de la distance dans quelques investigations empiriques récentes

Auteurs	Conceptualisation de la distance	Opérationnalisation de la distance
O'Grady et Lane (1996)	'Distance psychique': Le degré d'incertitude d'une entreprise sur un marché étranger, conséquence des différences culturelles ainsi que d'autres difficultés économiques comme la structure du secteur d'activité et l'environnement concurrentiel.	Distance culturelle Distance économique
Evans et Mavondo (2002)	'Distance psychique': La distance entre le pays d'origine et le pays d'accueil résulte de la perception des différences culturelles et économiques.	Distance culturelle Distance économique
Dow et Karunaratna (2006)	'Distance psychique': Les différences de cultures, de langues, de religions, d'éducation et de systèmes politiques.	Culture, langue, niveau d'éducation, développement industriel, système politique, religion, fuseaux horaires, liens coloniaux
Yam'n et Sinkovics (2006)	'Distance psychique': Le degré d'incertitude sur un marché étranger résultant des barrières à l'apprentissage sur le marché.	Distance culturelle Distance économique
Drogendijk et Slangen (2006)	'La perception de la distance culturelle': La perception de l'équipe dirigeante des différences culturelles (e.g. les différences de normes et de valeurs, habitudes et coutumes, de comportements, des pratiques managériales, des pratiques organisationnelles, de langues, des moyens de communication, des relations avec les gens) entre le pays d'origine et le pays d'accueil.	Distance culturelle
Ellis (2007)	'La distance': La distance est définie en termes spatiale et culturelle/psychique.	Distance géographique Distance culturelle/ psychique
Chapman et al. (2008)	'La distance culturelle': La distance culturelle est construite et interprétée par l'observateur, cette construction et interprétation sont influencées par l'expérience et l'histoire.	Distance culturelle
Ellis (2008)	'Distance psychique': La somme des facteurs qui empêchent la circulation des flux d'information entre l'entreprise et les marchés étrangers. (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) Le degré d'incertitude d'une entreprise sur un marché étranger, conséquence de différences culturelles et d'autres difficultés économiques présentant des barrières à l'apprentissage sur le marché où elle opère. (O'Grady et Lane, 1996)	Indice de distance psychique pour 55 pays (une échelle de mesure de la distance psychique de 1 à 100 rempli par un sous échantillon d'exportateurs chinois).
Dikova (2009)	'La distance psychique': La distance psychique est le résultat de différences dans les préférences des consommateurs locaux, des cultures et des systèmes de gestion qui réduisent le niveau de compréhension des conditions du marché local.	Distance institutionnelle formelle Distance institutionnelle informelle
Child et Rodriguez et Frynas (2009)	'La distance psychique': La distance psychique est la perception du décideur des différences de l'environnement économique et de son intérêt à nouer des affaires dans le pays cible.	Distance géographique, culture, langue, niveaux d'éducation, développement technique, développement économique, infrastructures logistiques, système politique, système légal, réglementation, pratiques managériales, éthiques managériales.
Prime et Obadia et Vida (2009)	'La distance psychique': La distance psychique est un phénomène interne et inobservable résultant de la perception de la firme des questions culturelles et des problèmes relevant de l'environnement d'affaires et des pratiques managériales.	Distance culturelle Pratiques et environnement d'affaires (<i>Business environment and practices</i>)

* La distance économique, traduction de « business distance », fait référence à la politique économique, la structure du marché et les pratiques managériales (Evans et Mavondo, 2002).

Les 11 études empiriques présentées dans le tableau 1 ont été publiées entre 1996 et 2009. Ces travaux s'inscrivent principalement dans le champ du management international et traitent du concept de distance. Ces études prouvent l'intérêt porté par les chercheurs à ce concept. En revanche, ces derniers s'entendent peu sur sa conceptualisation et son opérationnalisation. Par exemple, trois études considèrent la distance comme l'ensemble des dimensions culturelles et économiques. Deux études ajoutent l'aspect physique en incluant la distance géographique et deux autres intègrent l'aspect institutionnel. Par exemple, dans son travail de 2007, Ellis traite du concept de distance en considérant la distance psychique comme étant équivalente à la distance culturelle. Or, l'étude de 2008 traitant de la distance psychique adopte la définition très large de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) ainsi que celle de O'Grady et Lane (1996) intégrant la distance économique. Ce même auteur a ainsi

conceptualisé la distance différemment dans deux de ces contributions.

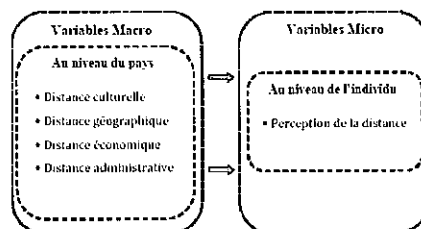
En somme, les travaux de recherche sur la distance sont loin d'être convergents sur la conceptualisation de cette notion. De ce fait, et dans la deuxième partie de ce travail, nous proposons un cadre conceptuel de la distance pour mieux l'appréhender.

2 - CONCEPTUALISATION DE LA DISTANCE

La distance est un concept complexe et sa conceptualisation ainsi que son opérationnalisation représentent un véritable défi. Elle est souvent appréhendée comme un construit unidimensionnel qui ne prend en considération qu'un seul aspect. Suite aux confusions existantes dans la littérature concernant la distance, les débats portant sur sa conceptualisation, son opérationnalisation et sa mesure restent toujours d'actualité. En nous appuyant sur le modèle d'Uppsala et sur les travaux de Ghemawat (2001) et dans une tentative d'enrichissement de ce cadre conceptuel, nous proposons une conceptualisation de la distance.

Comme le montre la figure 3, nous distinguons deux variables pour appréhender la distance : des variables de niveau macro, ainsi que d'autres, de niveau micro. Les premières correspondent au niveau pays. Nous avons repris le cadre conceptuel de Ghemawat (2001) en distinguant quatre dimensions de la distance (culturelle, géographique, économique et administrative). La deuxième partie de notre modèle correspond aux variables micro et plus précisément au niveau de l'individu à travers la perception individuelle de la distance.

Figure 3 - Proposition d'une conceptualisation de la distance



2.1 - LES ATTRIBUTS DE NIVEAU MACRO

2.1.1 - LA DISTANCE CULTURELLE

La distance culturelle est un concept largement utilisé dans le management international pour expliquer différentes variables dépendantes, comme la localisation des investissements directs à l'étranger (IDE), les choix des modes d'entrée et la performance des investissements étrangers. La distance culturelle est l'écart ou la différence entre la culture de deux pays ou nations. La culture peut être définie comme « un ensemble de significations, valeurs et croyances de nature collective et dotées d'une certaine durabilité qui caractérisent un groupe d'individus sur une base nationale ethnique ou autre et orientent leurs conduites » (Faure et Rubin, 1993 cités par Faure, 2004, p. 188). En effet, la culture offre un cadre de compréhension, spécifique à chaque nation et à chaque génération, qui est fonction de facteurs comme les langues, les ethnies, les croyances religieuses et les normes sociales (Angué et Mayrhofer, 2010). Une des premières recherches à avoir proposé des dimensions de la culture nationale revient à Hofstede (1987). L'étude menée par Hofstede (1987) a mis en évidence quatre dimensions culturelles, à savoir : individualisme *versus* collectivisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, la masculinité *versus* féminité.

Le travail de Hofstede a servi comme base à de nombreux travaux sur la culture nationale. Certains ont appuyé ce travail et l'ont repris afin de l'enrichir (Kogut et Singh, 1988), tandis que d'autres se sont basés sur une critique de cette étude pour surmonter bon nombre des limites identifiées. En ce sens, Schwartz (1992) a remis en cause la validité de la recherche de Hofstede et en partant d'une base théorique et empirique, il a pu identifier sept dimensions de la culture nationale, à savoir : conservatisme, autonomie intellectuelle, autonomie affective, hiérarchie, engagement égalitaire, maîtrise et harmonie. Certains chercheurs, comme Drogendijk et Slangen (2006) ont confronté ces deux études et ont démontré la fiabilité des deux cadres conceptuels proposés.

Une des critiques majeures portée aux travaux de Hofstede tient également à la nature statique et stable de la distance culturelle (Shankar, 2001). Se basant sur une seule firme multinationale, l'étude de Hofstede doit être appliquée avec précaution. Bien que largement critiquée, cette étude reste la plus mobilisée dans la recherche sur la distance culturelle surtout depuis le travail de Kogut et Singh (1988). En s'appuyant sur les travaux de Hofstede, Kogut et Singh (1988) ont rendu ces dimensions opérationnalisables en proposant un index ^[22] mesurant la distance culturelle.

2.1.2 - LA DISTANCE GÉOGRAPHIQUE

La distance géographique est la dimension de la distance la plus évidente. Torre et Rallet (2005) définissent la distance géographique comme la distance kilométrique qui sépare deux unités dans l'espace géographique. Cette définition est très généraliste et ne touche que la distance physique ou spatiale qui sépare les partenaires. Pour compléter cette définition, nous abordons les différentes caractéristiques de cette dimension. ^[23]

La distance géographique se caractérise par deux propriétés différentes (Torre et Rallet, 2005). Une première qui est de type binaire, cela veut dire que nous pouvons déterminer la distance par deux graduations « loin » ou « près ». La deuxième caractéristique est qu'elle est doublement relative, elle est relative tout d'abord aux moyens de transport, c'est-à-dire qu'il faut prendre en compte les infrastructures de transport pour apprécier les distances (Angué, 2006). Et enfin, elle n'est pas objective car elle est relative à la perception qu'ont les individus de la distance (Torre et Rallet, 2005). ^[24]

L'étude menée par Beckerman (1956) sur les échanges commerciaux intraeuropéens, montre une corrélation négative entre le volume des échanges et la distance qui sépare les partenaires commerciaux. Ce résultat appuie l'idée que la distance géographique reste une véritable barrière pour le commerce entre les pays. Une étude récente de Ragozzino (2009) montre que les entreprises américaines acquièrent plus de participations dans des pays proches géographiquement que dans des pays plus éloignés. Selon cette étude, la distance géographique détermine le mode de contrôle et le choix d'implantation à l'international. De plus, Ghemawat (2001) affirme que la distance géographique peut encourager le transfert d'information. En ce sens, Shenkar (2001) ajoute qu'une faible distance géographique réduit les barrières à l'entrée, facilite les contacts personnels et le transfert efficace des connaissances. De même, Dow et Karunaratna (2006) estiment que, malgré la diminution des coûts de transport, la distance géographique reste la barrière la plus influente sur le commerce. ^[25]

Pour mesurer la distance géographique, la majorité des études mesure la distance kilométrique entre capitales (Angué et Mayrhofer, 2010) ou entre villes portuaires (Brewer, 2007). Métais *et al.* (2010) a mobilisé les indicateurs de distance entre pays du Centre Études Prospectives Informations Internationales (CEPII). ^[26]

2.1.3 - LA DISTANCE ÉCONOMIQUE

La distance économique reflète la différence de richesse économique entre deux pays ou les différences de qualité et de coût des ressources naturelles, financières et humaines (Ghemawat, 2001). Ghemawat (2001) explique, de même, que le revenu ou encore le pouvoir d'achat du consommateur est le plus important attribut économique qui crée la distance entre les pays. Ainsi, la distance économique est une variable qui a un potentiel d'amélioration de la compréhension des investissements à l'étranger (Tsang et Yip, 2007). Evans et Mavondo (2002) ajoutent que l'environnement économique est l'un des facteurs les plus importants qui affecte l'attrait des marchés étrangers. Certains auteurs se sont penchés sur la distance économique et ont essayé de mettre en lumière le lien entre la distance économique et le choix des modes d'entrée. Par exemple, l'étude de Cho et Padmanabhan (1995) sur les firmes industrielles japonaises indique que le niveau économique du pays d'accueil est un facteur déterminant du choix du mode d'entrée. L'étude empirique sur les multinationales taiwanaises de Makino *et al.* (2002) affirme que la distance économique affecte les investissements directs à l'étranger. De même, Angué et Mayrhofer (2010) démontrent que la distance économique influence le développement des accords de coopération en R&D. Ces recherches confirment l'importance de la prise en compte de la distance économique dans le développement international des entreprises. ^[27]

Pour mesurer la distance économique, la plupart des études se sont fondées sur le produit national brut (PNB) par habitant (Tsang et Yip, 2007). Angué et Mayrhofer (2010) ont mesuré la distance économique par cinq variables : PNB par habitant, degré d'ouverture de l'économie, niveau d'exportation en pourcentage du PIB, niveau de développement et enfin risque économique. ²⁸

2.1.4 - LA DISTANCE ADMINISTRATIVE

La distance administrative résulte de l'histoire, des institutions et de la politique gouvernementale (Mayrhofer et Roth, 2007). Afin de comprendre cette définition, nous la décomposons en trois axes : historique, institutionnelle et enfin politique. ²⁹

Premièrement, l'histoire peut par exemple évoquer le passé colonial. En effet, Ghemawat (2001) explique que les pays ayant un lien colonial ont plus d'échanges commerciaux, c'est-à-dire que la colonisation réduit la distance administrative entre les entreprises. Deuxièmement, la distance institutionnelle est définie comme la différence entre les institutions réglementaires, cognitives et normatives de deux pays (Kostova, 1996). Cette définition renvoie à des aspects purement administratifs et législatifs. Enfin, la composante politique fait référence à des unions politiques, aux risques politiques et donc à la stabilité du pays. ³⁰

Une attention particulière est accordée à la deuxième composante de la distance administrative, à savoir la distance institutionnelle, puisqu'elle a été largement mobilisée dans la littérature (Kostova, 1996 ; Xu et Shenkar, 2002 ; Chao et Kumar, 2010) contrairement à la distance administrative qui a fait l'objet de peu de travaux. La distance institutionnelle mesure les différences entre deux environnements institutionnels différents ou encore la distance entre le contexte institutionnel du pays d'origine et du pays d'accueil. Le profil institutionnel reflète les caractéristiques de l'environnement institutionnel dans un pays donné qui vont au-delà des valeurs orientant la nation, pour y inclure des éléments tels que le système de réglementation et les structures de connaissance (Kostova, 1996). ³¹

Dikova (2009) a mesuré la distance psychique en distinguant deux variables : la distance institutionnelle formelle et informelle. Pour mesurer la distance institutionnelle formelle, l'auteur a adopté différentes variables : droit politique, humain et civil, stabilité politique, efficacité des pouvoirs publics, qualité de la réglementation, règles de loi et contrôle de la corruption. Il s'est appuyé sur les indicateurs de gouvernance de la banque mondiale pour mesurer les variables de la distance institutionnelle formelle. Il a assimilé la distance institutionnelle informelle à la distance culturelle et la mesure par les dimensions de Hofstede. ³²

La mesure de la distance administrative reste difficile, surtout qu'elle a fait l'objet de peu d'investigations empiriques. Cette dimension est souvent prise en compte partiellement sur un ou deux aspects. Dow et Karunaratna (2006) n'incluent que les systèmes politiques et les antécédents coloniaux. Child et al. (2009) prennent en considération le système politique et légal ainsi que la réglementation. Pour mesurer la distance administrative, Angué et Mayrhofer (2010) ont retenu six indicateurs, à savoir : écart en termes de droits de propriété, de structures légales et institutionnelles, de régulation, de gestion monétaire et de risque politique. ³³

Pour conceptualiser la distance, la plupart des études prennent comme repère le pays d'origine et le pays d'accueil. De ce fait, la mesure de cette notion reste purement nationale (Drogendijk et Slangen, 2006). Cependant, pour mieux comprendre la notion de distance, il semble plus pertinent de mobiliser à la fois des composants de niveau macro et de niveau micro. ³⁴

2.2 - LES ATTRIBUTS DE NIVEAU MICRO : LA PERCEPTION DE L'INDIVIDU

Face à un choix de développement à l'international, une partie subjective et importante revient au décideur et à sa perception de la distance. Prime et al. (2009) expliquent que la perception est un processus cognitif par lequel les stimuli (les stimuli psychiques dans ce cas) sont sélectionnés, organisés et interprétés. Ainsi, on ajoute la notion de perception à la distance psychique pour souligner la nature subjective de ce concept. Johanson et Vahlne (2009) précisent que l'impact de la distance psychique sur l'internationalisation peut être indirect puisqu'il peut intervenir au niveau du décideur et non au niveau de l'entreprise. L'étude qualitative de Prime et al. (2009) met l'accent sur la perception de la distance psychique et donc sur la subjectivité de ce concept. Les résultats de cette étude indiquent que la perception de la distance psychique est un phénomène interne et difficile à observer. ³⁵

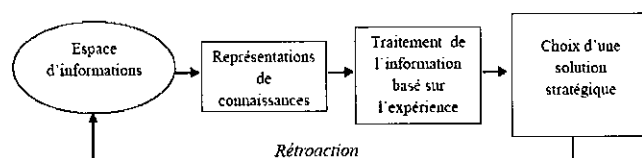
Ils ajoutent que ce concept dépend de la perception qu'ont les décideurs des différences culturelles, des questions environnementales et des pratiques managériales. D'autres chercheurs comme Child et al. (2009) proposent une approche cognitive pour appréhender la perception de la distance psychique. L'étude de Yamin et Sinkovics (2006) évalue l'effet de l'internationalisation par l'outil Internet sur la perception de la distance. Bell (1996) est l'un des premiers à avoir intégré une mesure subjective de la distance. Ces études confirment l'importance de la perception de la distance dans le développement international.

Dans l'encyclopédie de la distance proposée par Deza et Deza (2009), les auteurs abordent le concept de distance subjective ou cognitive comme étant une représentation mentale de la distance réelle façonnée par le milieu social et culturel d'un individu ainsi que de son expérience de vie. Nootboom (2000) évoque le concept de distance cognitive qu'il définit comme étant les différences de fonctions cognitives. En d'autres termes, la distance cognitive correspond aux différences de cartographies cognitives ou de schémas mentaux. En effet, deux individus peuvent faire face au même phénomène mais le percevoir, l'interpréter et l'évaluer différemment selon leurs cartographies cognitives. Or, Ledunois et al. (2010) considèrent la proximité cognitive comme étant la proximité du champ de connaissances et comme « un facteur permettant une interaction fructueuse » (p. 19).

Weick (2003) aborde la notion de « *sensemaking* » ou encore de construction de sens qui ressort de l'idée que « la réalité est en perpétuel accomplissement et qu'elle émerge d'efforts destinés à créer de l'ordre et à tirer rétrospectivement un sens de ce qui se produit » (p. 66). Par conséquent, avant de prendre une décision, l'individu construit du sens à partir des informations en sa possession pour se faire une idée de la réalité.

Cur?eu (2008) propose un modèle de traitement qui explique comment l'individu utilise l'information pour prendre une décision/action ou encore pour trouver une solution (voir figure 4). Il qualifie le processus d'information comme étant de haut en bas « *Top-down* » étant donné que le schéma cognitif, développé lors des expériences antérieures, influence les processus cognitifs suivants. L'auteur souligne ainsi le rôle des représentations des connaissances dans le traitement des informations. Boland et al. (2001) ont identifié trois formes de représentation des connaissances, à savoir : interprétative, générale et particulière. Les résultats de cette étude soulignent la prépondérance de la forme interprétative, combinant la connaissance abstraite et concrète, pour améliorer la réflexion décisionnelle.

Figure 4 - Modèle de traitement des informations lors de la prise de décision stratégique



Source : Adaptée de Cur?eu, (2008, p. 70).

La perception qu'a le décideur de la distance peut être influencée par l'expérience. En effet, l'individu preneur de décision peut avoir de l'expérience internationale antérieure et avoir établi des relations avec des entreprises étrangères. Ou encore, le décideur peut avoir travaillé au préalable dans des entreprises étrangères et peut, donc, avoir de l'expérience dans certains pays. Dans ces cas, le décideur a une perception particulière de la distance qui lui permet de l'accepter plus facilement qu'un autre individu qui n'a jamais travaillé hors du cadre national.

En réponse aux critiques données à leur modèle initial, Johanson et Vahlne (2009) confirment que l'expérience préalable de l'équipe dirigeante peut avoir un effet important sur l'internationalisation. Ellis (2008) et Yamin et Sinkovics (2006) soutiennent le fait que l'expérience à l'international réduit la distance psychique. De même, Dikova (2009) affirme que les connaissances expérientielles spécifiques peuvent réduire la distance psychique. On peut conclure que l'une des explications possibles à cette subjectivité de la distance est l'expérience accumulée au niveau international.

2.3 - DISCUSSION DU MODÈLE PROPOSÉ

La contribution essentielle de cet article est d'avoir proposé une conceptualisation de

la distance. Un des apports majeurs du cadre conceptuel que nous suggérons est la multidimensionnalité de la distance. En effet, dans la littérature, la majorité des travaux traite de la distance culturelle ou de la distance psychique. Or, d'autres dimensions de la distance peuvent avoir une influence significative sur des décisions de développement à l'international. D'ailleurs, Child et al. (2002) ont appuyé l'idée que la distance est multidimensionnelle.

La mesure subjective de la distance résulte de la représentation mentale que va se faire le preneur de décision des déterminants objectifs. Cette représentation dépend entre autres de son expérience à l'international. On peut dès lors affirmer que la représentation de la distance faite par l'individu évolue avec son vécu et son expérience. En effet, la représentation que peut se faire un preneur de décision à un instant t n'est pas forcément identique à celle qu'il se fera à l'instant $t+1$. Ceci nous ramène au modèle dynamique (figure 4) de traitement des informations influencé par l'expérience antérieure. Cet aspect évolutif de la mesure de la distance constitue la deuxième contribution de ce travail.

Le modèle proposé peut répondre aux paradoxes de la distance psychique relevés dans plusieurs recherches (O'Grady et Lane, 1996 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Evans et Mavondo, 2002 ; Dikova, 2009). Certains travaux traitant de la distance psychique dans le développement international ont montré des résultats contradictoires, d'où la notion de paradoxe de la distance utilisée par O'Grady et Lane (1996). Dans le cas de l'étude réalisée par ces auteurs, il y a paradoxe de la distance psychique lorsqu'une relation entre la distance psychique et la performance est positive. Ce paradoxe relève, entre autres, de l'incohérence de l'opérationnalisation et de la conceptualisation de la distance.

Le cadre conceptuel proposé prend en compte à la fois des déterminants subjectifs et objectifs pour évaluer la distance. En effet, la plupart des travaux s'intéressant à la distance ont étudié la face objective de ce concept et plus précisément la distance entre pays. D'autres recherches, plus récentes, s'intéressent à l'aspect subjectif de la distance (Dow et Karunaratna, 2006 ; Prime et al., 2009). Ainsi, Dow et Karunaratna (2006) cherchent à montrer la différence entre les stimuli de la distance psychique et la distance psychique perçue. A ce jour, peu de recherches, à notre connaissance, prennent en compte ces deux aspects de la distance.

Sur le plan méthodologique et afin d'opérationnaliser la distance en prenant en compte les différentes dimensions proposées dans notre modèle conceptuel, une démarche mixte semble la plus appropriée. Concernant les variables macro relatives au niveau pays, une recherche quantitative peut mesurer ces variables qui restent relativement objectives. Par exemple, la majorité des études travaillant sur la culture nationale se base sur des analyses statistiques (Kogut et Singh, 1988 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Drogendijk et Slangen, 2006). Concernant les variables micro, une recherche qualitative grâce à des entretiens peut permettre d'enrichir la compréhension de ce concept au niveau de l'individu (Prime et al., 2009 ; Yamin et Sinkovics, 2006). Les rares travaux (Evans et Mavondo, 2002 ; Bell, 1996) qui ont pris en compte la nature subjective de la distance ont mesuré la perception de ce concept à l'aide d'un questionnaire. Cette alternative nous semble peu efficace dans ce cas, puisqu'elle ne permet pas de comprendre comment le preneur de décision a évalué la distance. En effet, le questionnaire permet d'avoir directement la mesure mais ne répondra pas aux questions du « comment » et du « pourquoi ».

CONCLUSION

Notre recherche s'inscrit dans la lignée des travaux réalisés sur le rôle de la distance dans le management international. Plus précisément, l'objet de la présente recherche était de contribuer à une meilleure compréhension du concept de distance en prenant en compte la nature multidimensionnelle, subjective et évolutive de ce concept. En effet, les travaux sur le processus d'internationalisation de l'entreprise, en particulier le modèle d'Uppsala, ont souligné le rôle de la distance. Or, plus de trente ans après la contribution de l'école scandinave, la distance fait encore l'objet de vives controverses dans la littérature. Dans ce travail nous identifions deux limites majeures au concept de distance : (1) c'est un concept flou et abstrait, (2) la distance comme un construit multidimensionnel et subjectif n'a pas été assez étudiée.

Ce travail pourrait être complété et enrichi dans des travaux futurs. En effet, nous avons identifié dans notre modèle conceptuel une seule variable micro, à savoir la perception individuelle de la distance. Or, d'autres variables au niveau du secteur

d'activité, par exemple concernant sa structure (O'Grady et Lane, 1996 ; Evans et Mavondo, 2002), ou encore au niveau de l'entreprise, comme la culture organisationnelle, peuvent être identifiées. En effet, la structure du secteur d'activité peut varier d'un pays à l'autre, façonnée par l'offre et la demande. Par exemple, une étude empirique menée dans plusieurs secteurs permettrait de mettre en évidence l'influence éventuelle de l'industrie sur ce construit. Par ailleurs, la culture organisationnelle peut être déterminée à la fois par la culture nationale et les pratiques managériales. La culture nationale procure aux individus leurs valeurs et croyances de nature collective et les pratiques managériales sont déterminées par l'organisation afin de s'adapter aux exigences de son environnement. Il paraît important d'enlever l'ambiguïté sur le concept de distance en offrant un cadre englobant qui intègre ces différentes dimensions mais aussi les indicateurs/stimuli permettant d'améliorer la mesure de ces dimensions. Enfin, il est nécessaire de souligner que cette contribution reste de niveau théorique et des études empiriques sont nécessaires pour valider ce travail.

- EN LIGNE Andersen O. (1993), « On the internationalization process of firms : A critical analysis », *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, n° 2, p. 209-231.
- Angué K. (2006), « Les partenaires de coopération en recherche et développement dans les sciences du vivant », *Thèse de doctorat ès en Sciences de Gestion*, Université Nice – Sophia Antipolis, France.
- Angué K., Mayrhofer U. (2010), « Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *M@n@gement*, Vol. 13, n°1, p. 1-37.
- EN LIGNE Beckerman W. (1956), « Distance and the Pattern of Intra-European Trade », *Review of Economics and Statistics*, Vol. 28, n° 1, p. 31-40.
- Bell J. (1996), « Single or joint venturing ? A comprehensive approach to foreign entry mode choice », Avebury, UK.
- EN LIGNE Bilkey W.-J., Tesar G. (1977), « The export behavior of small-sized wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n° 1, p. 93-98.
- EN LIGNE Boland R.-J., Singh J., Salipante P., Aram J.-D., Fay S.-Y., Kanawattanachai P. (2001), « Knowledge representations and Knowledge transfer », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n° 2, p. 393-417.
- EN LIGNE Brewer P. (2007), « Psychic distance and Australian export market selection », *Australian Journal of Management*, Vol. 32, n° 1, p. 73-94.
- EN LIGNE Brouthers K.-D., Brouthers L.-E. (2001), « Explaining the national cultural distance paradox », *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n° 1, p. 177-189.
- EN LIGNE Chao M.-C.-H., Kumar V. (2010), « The impact of institutional distance of the international diversity-performance relationship », *Journal of World Business*, Vol. 45, n° 1, p. 93-103.
- EN LIGNE Chapman M., Gajewska-De Mattos H., Clegg J., Buckley P.-J. (2008), « Close neighbours and distant friends-perceptions of cultural distance », *International Business Review*, Vol. 17, n° 3, p. 217-234.
- EN LIGNE Cheriet F. (2010), « Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires », *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, n° 201, p. 45-64.
- EN LIGNE Child J., Rodrigues S.-B., Frynas J.-G. (2009), « Psychic distance, its Impact and Coping Modes interpretations of SME Decision Makers », *Management International Review*, Vol. 49, n° 2, p. 199-224.
- Cho K.-R., Padmanabhan P. (1995), « Acquisition versus new venture : the choice of foreign establishment mode by Japanese firms », *Journal of International Management*, Vol. 1, n° 3, p. 255-285.
- Cur?eu P.-L. (2008), « The role of cognitive complexity in entrepreneurial strategic decision-making », in Vermeulen P.-A.-M., Cur?eu P.-L. (2008), « Entrepreneurial strategic decision-making : A cognitive perspective », *Edward Elgar Publishing Ltd*, UK.
- Deza M.-M., Deza E. (2009), « Encyclopedia of distances », *Springer Dordrecht Heidelberg, London, New York*.
- EN LIGNE Dikova D. (2009), « Performance of foreign subsidiaries : Does psychic distance matter ? », *International Business Review*, Vol. 18, n° 1, p. 38-49.
- Dow D., Karunaratna A. (2006), « Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli », *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, n° 5, p. 578-602.
- EN LIGNE Drogendijk R., Slangen A. (2006), « Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions ? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises », *International Business Review*, Vol. 15, n° 4, p. 361-380.
- EN LIGNE Ellis P.-D. (2007), « Paths to foreign markets : Does distance to market affect firm internationalization ? », *International Business Review*, Vol. 16, n° 5, p. 573-593.

- EN LIGNE Ellis P.-D. (2008), « Does psychic distance moderate the market size-entry sequence relationship? », *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, n° 3, p. 351-369.
- EN LIGNE Evans J., Mavondo F.-T. (2002), « Psychic distance and organizational performance : An empirical examination of international retailing operations », *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, n° 3, p. 515-532.
- Faure G.-O. (2004), « Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale », *Revue française de gestion*, Vol. 30, n°154, p. 187-199.
- Ghemawat P. (2001), « Distance Still Matters. The hard reality of global Expansion », *Harvard Business Review*, Vol. 79, n° 8, p. 137-147.
- EN LIGNE Hennart J.-F., Larimo J. (1998), « The impact of culture on the strategy of multinational enterprises : does national origin affect ownership decisions? », *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, n° 3, p. 515-538.
- Hofstede G. (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de Gestion*, sept-oct, n° 64, p. 10-21.
- Hymers S.-H. (1976), « International operations of national firms : A study of foreign direct investment », Boston, MA : MIT Press.
- EN LIGNE Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), « The internationalization of the firm – four Swedish cases », *Journal of Management Studies*, Vol. 12, n°3, p. 305-322.
- EN LIGNE Johanson J., Vahlne J. (1977), « The internationalization process of the firm-A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n° 1, p. 23-31.
- EN LIGNE Johanson J., Vahlne J. (2009), « The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, n° 9, p. 1411-1431.
- EN LIGNE Kogut B., Singh H. (1988), « The effect of national culture on the choice of entry mode », *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, n° 3, p. 411-432.
- Kostova T. (1996), « Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies », *PhD thesis*, University of Minnesota, Minneapolis.
- Ledunois S.-A., Baudasse T., Renault S. (2010), « Proximité et capital social : le cas des Parcs Industriels Fournisseurs », *Management & Avenir*, n° 33, p. 14-34.
- EN LIGNE Makino S., Lau C.-M., Yeh R.-S. (2002), « Asset-exploitation versus asset-seeking : Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies », *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, n° 3, p. 403-421.
- Mayrhofer U., Roth F. (2007), « Culture nationale, distance culturelle et stratégies de rapprochement : une analyse du secteur financier », *Management International*, Vol. 11, n° 2, p. 29-40.
- Métais E., Véry P., Hourquet P. (2010), « Le paradigme d'Uppsala : la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009) », *Management International*, Vol. 15, n°1, p. 47-58 »
- EN LIGNE Nooteboom B. (2000), « Learning by interaction : absorptive capacity, cognitive distance and governance », *Journal of Management and Governance*, Vol. 4, n° 1-2, p. 69-92.
- EN LIGNE O'Grady S., Lane H.-W. (1996), « The psychic distance paradox », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n° 2, p. 309-333.
- EN LIGNE Oviatt B.-M., McDougall P.-P. (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, n° 1, p. 45-64.
- EN LIGNE Prime N., Obadia C., Vida I. (2009), « Psychic distance in exporter-importer relationships : A grounded theory approach », *International Business Review*, Vol.18, n° 2, p. 184-198.
- EN LIGNE Ragozzino R. (2009), « The effects of geographic distance on the foreign acquisition activity of U.S. Firms », *Management International Review*, Vol. 49, n° 4, p. 509-535.
- EN LIGNE Schwartz S.-H. (1992), « Universals in the content and structure of values : Theoretical advances and empirical tests in 20 countries », In M.-P. Zanna (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, p. 1-66.
- EN LIGNE Shenkar O. (2001), « Cultural distance revisited : Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences », *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n° 3, p. 519-535.
- EN LIGNE Torre A., Rallet A. (2005), « Proximity and localization », *Regional studies*, Vol. 39, n° 1, p. 47-59.
- EN LIGNE Tsang E.-W.-K., Yip P.-S.-L. (2007), « Economic distance and the survival of foreign direct investments », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n° 5, p. 1156-1168.
- Weick K.-E. (2003), « L'effondrement du sens dans les organisations : l'accident de Mann Gulch » in Vidaillet B. (2003), « Le sens de l'action Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation », Vuibert, Paris.
- Xu D., Shenkar O. (2002), « Institutional distance and multinational enterprises », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n° 4, p. 608-618.

EN LIGNE Yamin M., Sinkovics R.-R. (2006), « Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap », *International Business Review*, Vol. 15, n° 4, p. 339-360.

[1] **EMNA MOALLA**, ATER-Doctorante, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, Magellan, moalla.emna@gmail.com

[2]

$$DC_j = \frac{\sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\}}{4}$$

Avec : DC_j la distance culturelle entre le pays j et le pays u
I_{ij} l'indice pour la dimension culturelle i obtenu par le pays j
I_{iu} l'indice pour la dimension culturelle i obtenu par le pays u
V_i la variance de l'indice de la dimension culturelle i

Français *Le concept de distance fait l'objet de nombreuses recherches notamment dans le champ du management international. Toutefois, les résultats disponibles connaissent de fortes divergences en raison de nombreuses incohérences relatives à la conceptualisation de la distance qui reste peu homogène. Cet article contribue à mieux comprendre le développement international de l'entreprise par le concept de distance. Pour appréhender ce concept, il propose un cadre conceptuel constitué d'une combinaison de variables macro et micro qui prend en compte la nature multidimensionnelle, subjective et évolutive de la distance.*

English *The concept of distance is the subject of different studies in particular in the field of international business. However, findings appear to be strongly divergent because of several inconsistencies concerning the conceptualization of distance, which is not homogeneous. Therefore, this paper contributes to a better understanding of the international development of the company by the concept of distance. The framework presents a combination of macro and micro variables that take into account the multidimensional, subjective and evolutionary nature of distance.*

INTRODUCTION

Sylvie Chevrier

Qu'y a-t-il de commun entre un chef de projet informatique européen qui gère à distance des équipes indiennes, un contremaître animant une équipe d'ouvriers immigrés et un responsable des ressources humaines cherchant à harmoniser les méthodes d'évaluation du personnel au sein d'une multinationale ? Tous sont confrontés au management interculturel, c'est-à-dire à la nécessité de gérer les différences de cultures dans le cadre de leur travail. Plus précisément, le management interculturel comprend trois éléments. D'abord, la diversité des cultures, que celle-ci soit associée à de multiples nationalités ou à de multiples cultures au sein d'un même pays. Pour certains, cette diversité recouvre même les différences de cultures d'entreprises et de métiers, cependant, l'essentiel des travaux en management interculturel traite des différences nationales ou des minorités culturelles. Le deuxième élément est la notion d'interaction, en d'autres termes la rencontre des cultures et non leur coexistence. C'est ce qui différencie le management interculturel du management comparé. Cependant, cette rencontre des cultures ne prend pas toujours la forme d'une rencontre interpersonnelle. Lors de transferts internationaux d'outils de gestion, le choc culturel, peu visible, n'en est pas moins frontal. En effet, les outils de gestion, ni neutres ni universels, véhiculent une conception de l'organisation et du travail propre au contexte culturel qui les a vus naître. Par exemple, tel outil de contrôle de gestion se fonde sur une représentation spécifique des rapports hiérarchiques et des rôles de chacun. Il définit implicitement qui doit rendre compte à qui, sur quel sujet et avec quelle précision. Derrière l'outil technique se profile une conception de l'autonomie et de la responsabilité des utilisateurs. Lorsque ces outils imprégnés de conceptions culturelles sont mis à disposition de personnels issus d'un autre pays, une rencontre interculturelle a bien lieu même si elle ne prend pas la forme de contacts directs entre personnes. Le management interculturel s'attache alors aux modalités de mise en œuvre locale, d'adaptation et d'appropriation par les acteurs de ces outils importés. Le troisième élément constitutif du management interculturel est le contexte organisationnel qui implique une efficacité technique et une performance économique. La rencontre des cultures ne s'opère pas ici dans un but de découverte mutuelle, mais est imposée par les exigences des opérations dans le cadre d'une organisation ; le management interculturel vise à identifier des voies pour assurer la coopération malgré les différences, voire pour profiter des ressources potentielles qu'offre la diversité culturelle.

Depuis la fin des années 1990, le management interculturel tend à être englobé dans la gestion de la diversité qui élargit le champ des différences prises en compte : différences de genre, de génération, d'orientations sexuelles, d'aptitudes physiques, etc. Le projet de la gestion de la diversité est d'abord la lutte contre toute forme de discrimination et l'inclusion de chacun dans le monde du travail. L'appartenance culturelle constitue l'une des caractéristiques sociales s'ajoutant à l'ensemble des éléments à l'origine de la diversité des individus. Cependant, l'amalgame de toutes ces caractéristiques au sein d'un concept valise comme celui de diversité risque de faire perdre toute unité à la gestion de la diversité. Par exemple, l'aménagement de postes de travail pour le personnel handicapé, la lutte contre les préjugés envers les homosexuels et la gestion des différences culturelles n'appellent pas le même type de mesures. Si la gestion de la diversité au sens large a pour vertu de sensibiliser les responsables d'entreprises à des questions jusque-là occultées et à les interroger sur leurs représentations homogènes et normées du personnel, elle ne peut se substituer à des démarches plus ciblées comme celle du management interculturel.

Les situations interculturelles en entreprise constituent un phénomène ancien, mais le souci de les appréhender en tenant compte précisément des différences de cultures est issu d'une conjonction d'évolutions récentes. Depuis une vingtaine d'années, les

entreprises engagées dans des processus d'internationalisation à travers des opérations de fusions, d'acquisitions, de partenariats ou d'alliances ont multiplié les expériences de collaboration interculturelle représentant autant d'occasions de rencontres des cultures. Si les « malentendus » s'avèrent parfois bénins, ils menacent souvent la performance des entreprises concernées et conduisent dans les cas les plus graves à l'échec de projets pourtant prometteurs. Nombre d'entreprises constatent donc les limites d'une politique qui ignore les différences ou tente de les gommer par l'imposition d'un modèle dominant réputé à vocation universelle. La compétitivité recherchée exige non seulement de judicieux choix stratégiques mais aussi la réussite de la coopération interculturelle et l'adaptation locale d'outils de gestion nécessaires à leur mise en œuvre. En s'interrogeant sur de nouvelles pratiques de gestion respectueuses des cultures, les entreprises font aussi écho aux vifs débats sur le multiculturalisme qui agitent les sociétés occidentales. Pour certains, le principe d'égalité signifie un traitement rigoureusement identique, indifférencié de tous les citoyens tandis que pour d'autres la politique de non-discrimination requiert que les distinctions constituent le fondement même d'un traitement différentiel, adapté à chacun ^[1]. Au plan scientifique, les années 1980 connaissent plusieurs percées majeures dans la recherche sur l'articulation entre pratiques de gestion et cultures nationales. Geert Hofstede, chercheur néerlandais, poursuit un ambitieux programme d'étude comparative quantitative portant sur plus de 50 pays ; il met en lumière la manière dont « chaque pays gère ses hommes ». La recherche débouche sur quatre dimensions fondamentales permettant de caractériser une culture nationale et d'en déduire des implications en termes de pratiques adéquates de management. En France, Philippe d'Iribarne, se fondant sur une démarche d'inspiration ethnographique, montre comment les manières dont les entreprises s'organisent pour produire efficacement reposent sur des conceptions de la bonne manière de vivre en société, et que ces conceptions sont marquées par des traditions différentes selon les pays. Ainsi le champ du management interculturel, fruit de la volonté d'améliorer l'efficacité économique des entreprises multiculturelles et de l'exigence éthique du respect des différences, se structure-t-il autour d'approches fondatrices.

Il reste qu'aujourd'hui des débats subsistent portant sur ce que le management interculturel recouvre précisément, sur la notion de culture elle-même, ainsi que sur les manières pertinentes de gérer la diversité des cultures. L'objectif de cet ouvrage est donc de contribuer à clarifier les contours et le contenu de ce domaine. Dans un premier chapitre, nous rendons compte des débats qui animent ce champ en nous intéressant aux notions de culture et d'aires culturelles. Une approche historique nous permet de saisir l'évolution des concepts et des réalités qui sous-tendent le management interculturel. Dans le deuxième chapitre, nous montrons les progrès des travaux en management interculturel en détaillant successivement les apports des précurseurs, les recherches sur la communication interculturelle et les comparaisons systématiques de valeurs, ces dernières constituant aujourd'hui les approches qui dominent le champ. Le troisième chapitre consacré aux approches interprétatives présente des travaux qui mettent davantage l'accent sur la cohérence de chaque culture que sur l'élaboration d'instruments permettant de mesurer les différences. Le quatrième chapitre aborde les pratiques de management interculturel, qu'il s'agisse de la gestion des équipes interculturelles ou de transferts internationaux d'outils de gestion. Nous examinons ainsi les applications concrètes sur lesquelles débouchent les différents courants du management interculturel exposés précédemment.

[1] C. Taylor, *Multiculturalisme. Différence et démocratie*, Paris, Aubier, 1994, p. 59



LA CULTURE D'ENTREPRISE PERMET-ELLE DE SURMONTER LES DIFFÉRENCES INTERCULTURELLES ?

Helena Karjalainen
EM Normandie

L'émergence des équipes multiculturelles dans les organisations change l'environnement du travail traditionnel et impose de nouveaux défis aux dirigeants et aux managers des entreprises. Elle induit une intensification de la diversité dans les équipes provenant d'ethnie, de nationalité, de genre, d'âge, d'éducation, de religion ou de capacités techniques et fonctionnelles différents des employés (Milliken et Martins, 1996 ; Williams et O'Reilly, 1998). Ces changements demandent de nouveaux modes de management d'équipes. Si le personnel doit apprendre à travailler et à s'intégrer dans des équipes formées de plusieurs cultures, les managers, de leur côté, doivent apprendre à gérer l'aspect multiculturel de l'entreprise et à coordonner le travail entre les personnes de cultures diverses. Dans ces circonstances, comment relier les interactions entre les cultures et la coopération ? Comment surmonter le problème multiculturel ? Quel rôle doivent jouer le manager et la direction des ressources humaines (DRH) dans ce processus ? Une culture d'entreprise commune peut-elle être une solution pour le management multiculturel ?

D'après ce qui a été écrit sur le management des différences culturelles depuis une trentaine d'années, le facteur culturel semble être plus un problème qu'un avantage dans l'entreprise. Il est souvent source de difficultés, de dysfonctionnements dans les organisations, ce qui nuit souvent à la performance dans certaines entreprises (Bivens et Lowell, 1966 ; Killing, 1983 ; Shenkar et Zeira, 1992). Pelled (1996) montre que les groupes multiculturels sont plus exposés aux conflits ; Jehn *et al.* (1997) avec Riordan et Shore (1997) expliquent que dans ces types d'équipes il y a moins de coopération et de cohésion. De leur côté, O'Reilly *et al.* (1993) rappellent que la diversité dans les équipes influe sur leur incapacité à définir des objectifs communs. Les équipes multiculturelles parce qu'elles sont composées d'individus issus de cultures différentes auront plus de mal à court terme à gérer les conflits et à atteindre une productivité optimale dans l'entreprise. Dass et Parker (1999) constatent qu'il n'existe pas de solution universelle pour le management de la diversité. D'autres études, moins nombreuses celles-ci, démontrent que le facteur culturel peut être un avantage dans l'entreprise à condition qu'il soit bien géré (Thatcher et Jehn, 1998 ; Chevrier, 2000 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2002 ; Van Knippenberg *et al.*, 2004). Une nouvelle approche semble également émerger dans les articles récents de d'Arbame (2004) et de Chanlat (1995, 2005, 2008) qui prônent l'apport de l'anthropologie face à la complexité des cultures dans le management interculturel.

Cette étude exploratoire souhaite contribuer à cette voie de recherche et montrer que le facteur culturel peut être un avantage dans l'entreprise. L'objectif de notre étude de cas est de démontrer ;

1. que l'on peut créer de la coopération dans les équipes multiculturelles en s'appuyant sur une culture commune qui respecte les différences culturelles ;
2. que la gestion de la coopération peut être facilitée par une configuration structurelle favorable à l'entreprise ; et enfin,
3. que le management des différences culturelles peut être régulé par la DRH. Pour ce faire, nos investigations empiriques ont été réalisées au sein d'une entreprise internationale spécialisée dans l'information et la communication, qui a réussi à résoudre le problème de management du personnel

multiculturel par une culture d'entreprise commune. Après les fondements conceptuels et méthodologiques et après une courte présentation de la société, l'article s'intéresse aux pratiques de management des équipes multiculturelles de l'entreprise, et aux outils auxquels elle a recours. Les résultats sont enfin discutés et permettent de suggérer quelques hypothèses sur les pratiques managériales dans les équipes multiculturelles.

I – LES FONDEMENTS CONCEPTUELS ET LA MÉTHODOLOGIE

La recherche sur « la difficulté de faire travailler ensemble des personnes de cultures différentes » (Chevrier, 2000) est très récente, car les auteurs qui ont écrit sur le management interculturel (le management comparatif ou international), ont tous contourné pour des raisons différentes la question de la collaboration interculturelle. La première préoccupation des chercheurs a longtemps été de savoir si la diversité est une source d'enrichissement ou une contrainte pour l'organisation. Au lieu de s'intéresser au contenu du problème (à savoir le moyen par lequel créer la synergie entre les cultures), la plupart de chercheurs se sont concentrés sur les conséquences du phénomène (une contrainte bien réelle et inévitable ou une opportunité). Pourtant, les difficultés de management des personnes de cultures diverses peuvent s'articuler autour de trois axes : 1) la multiculturalité et le concept de culture, 2) le concept de l'identité culturelle, 3) le concept de la coopération.

1. LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES : LE CONCEPT DE CULTURE ET LES CONCEPTS D'IDENTITÉ CULTURELLE ET DE COOPÉRATION

Le multiculturalisme renvoie à la juxtaposition de plusieurs cultures nationales au sein d'un même ensemble (d'Iribarne, 1989 ; Demorgon, 2002 ; Pesqueux, 2004). Des chercheurs ethnologues/anthropologues ont montré comment la variable culture explique la diversité humaine à travers la langue, les croyances et les coutumes. La culture relève en grande partie de processus inconscients, l'identité, elle, renvoie à une norme d'appartenance nécessairement consciente, car fondée sur des oppositions symboliques (Cuhe, 1996). Plusieurs psychologues qui travaillent dans le domaine de l'interculturel distinguent l'identité culturelle comme une composante de l'identité chez l'individu, en complément de l'identité personnelle et sociale (Guerraoui et Troadec, 2000). En tant qu'être social, l'individu construirait ainsi son identité en tenant compte de l'univers social et culturel dans lequel il évolue. La notion de l'identité culturelle est un facteur important pour la compréhension de la différence culturelle. Parsons (1937) ainsi que Crozier et Friedberg (1977) définissent l'individu comme un acteur qui a une ou plusieurs cultures d'origine. Cette ou ces cultures fait/ont partie de son identité culturelle. Les psychologues définissent l'identité culturelle une identité à « géométrie variable », une identité de métamorphose, qui s'articule sur un critère d'adaptabilité (voir par exemple, Denoux, 1994.)

Depuis Harris et Moran (1979), les écrits américains sur le management interculturel cherchent des modèles de coopération différents entre des personnes de cultures différentes. Plusieurs études, dont celle d'Adler (1983, 1986), tentent de proposer des modèles pour la gestion en mettant en exergue le respect et la compréhension entre les différences culturelles, lorsqu'il y a une synergie. Tout comme Adler, nous pensons qu'il est nécessaire de tenir compte des identités culturelles qui entrent en interaction lors d'une situation bien définie (identification du contexte de l'action). C'est pourquoi, il est important de reconnaître les cultures nationales différentes au sein des équipes multiculturelles.

À part les modèles de coopération proposés par les Américains, qui présentent souvent des approches « culturalistes », psychosociologiques⁽¹⁾ ou organisationnelles, on peut également s'appuyer sur celui proposé par Boltanski et Thévenot (théorie des conventions, 1987), ou encore celui de Callon et Latour (théorie de la traduction, 1978). Ces théories expliquent, d'abord, l'accord commun ou le compromis, au sein d'une coopération, puis sa transmission via des traducteurs ou porte-paroles. Dans ce sens, le compromis se traduit aussi par la notion de culture d'entreprise (Schein, 1992) qui devient un élément rassembleur des différences culturelles (elle apparaît comme une identité collective).

2. LA MÉTHODOLOGIE

La méthodologie exploratoire a été choisie pour étudier le management des équipes multiculturelles sur le terrain dans les différentes agences de la société Prométhée ⁹. Trois aspects managériaux ont été observés afin de comprendre le fonctionnement des équipes et leur management, à savoir : 1) comment fonctionnent les interactions au sein d'une équipe multiculturelle ? ; 2) le rôle du manager en tant que régulateur/animateur dans l'équipe ? ; 3) la part de la variable culture dans une équipe multiculturelle ? Cette question a été observée à travers deux aspects : a) la perception des employés du multiculturel dans l'équipe, b) l'implication de ceux-ci vis-à-vis du multiculturel dans l'entreprise, car, si la perception reflète les attitudes des individus ou les représentations de l'autre, l'implication explique pour sa part, l'effet et les conséquences de ces attitudes.

3. LE CAS PROMÉTHÉE : UNE ENTREPRISE MULTICULTURELLE

La société Prométhée est actuellement l'un des principaux prestataires mondiaux d'informations et de solutions technologiques aux médias, institutions financières, entreprises et particuliers. L'entreprise a été choisie pour sa longue tradition et sa compétence dans le domaine du management des ressources humaines au niveau international, car la création de la première agence à Londres remonte au XIX^e siècle. Prométhée compte aujourd'hui près de 200 bureaux dans le monde desservant 130 pays. Elle emploie un personnel multiculturel qui s'élève à plus de 15000 personnes réparties dans une centaine de pays, et qui exercent quotidiennement en 19 langues. ¹⁰

Le personnel multiculturel représente des métiers divers : journalistes, ingénieurs, commerciaux. Si les ingénieurs se sont spécialisés en solutions techniques et en installation de programmes et de logiciels d'information, les commerciaux se divisent pour leur part en deux catégories différentes : ils sont soit des généralistes de vente, soit des vendeurs spécialisés dans les domaines de transactions : management à risque/solutions, trésorerie, fonds d'investissement ou la Bourse. À la différence des journalistes qui travaillent seuls sur le terrain ¹¹, les ingénieurs et les commerciaux opèrent en équipe. Ces équipes sont de deux types : elles sont implantées dans une agence de façon permanente (deux agences à Luxembourg et à Bruxelles) ; elles sont en réseau (virtuelles) lorsque les membres sont géographiquement éloignés les uns des autres et sont pour la plupart du temps interconnectés uniquement par des moyens de télécommunications (Favier et Coat, 2002 ; Favier, 2005). La langue de travail dans les équipes est l'anglais.

MÉTHODOLOGIE

Nous nous sommes approchés du sujet par une posture empirico-inductive dans le sens où nous avons voulu « comprendre la réalité » à partir du terrain au travers d'une étude de cas. Pour cela nous avons choisi une approche qualitative dite ethnométhodologique (Garfinkel, 1967 ; Plane, 1999) qui trouve ses sources dans l'anthropologie sociale. Pour des raisons pratiques, liées à la méthodologie choisie, l'étude a privilégié une approche par entretiens. Ceux-ci nous ont amenés à rencontrer les acteurs sur leur lieu de travail afin de rendre compte de la réalité de la situation dans laquelle ces derniers évoluent. Une trentaine d'interviews ont été recueillies au sein de la société Prométhée (durant la période mai-octobre 2005). Les entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretiens semi-directifs comprenant différents « thèmes - questions » préalablement élaborés. Les entretiens étaient individuels et de durée variable entre 30 minutes et 1 heure chacun.

Les questions concernaient :

1. l'organisation du travail en équipe et le rôle du manager au sein de celle-ci,
2. la perception du multiculturel en équipe : comment perçoit-on l'autre ?,
3. les échanges et les formes de communication,
4. les conflits et les malentendus liés aux modèles culturels différents qui perturbent ou empêchent la coopération en équipe,
5. l'implication du personnel vis-à-vis du multiculturel dans l'entreprise : participation de chacun dans l'environnement multiculturel.

Un deuxième guide d'entretiens a été élaboré à l'attention de la direction des ressources humaines. Ce guide d'entretiens comportait quatre catégories de questions, à savoir 1) la gestion des effectifs, 2) l'organisation du travail, 3) l'aspect multiculturel dans les relations entre les personnes, 4) la politique du management des ressources humaines multiculturelles.

L'analyse des données qualitatives a ensuite été menée avec la méthodologie proposée par Miles et Huberman (2003, p. 307-518) dans les cas intersites.

Les entretiens ont été menés chez Prométhée auprès de cinq équipes multiculturelles dans trois pays différents (Belgique, France et Luxembourg) les acteurs représentant dix nationalités (Algérienne, Allemande, Américaine, Belge, Britannique, Française, Grecque, Italienne, Luxembourgeoise, Néerlandaise). En complément des entretiens avec ces derniers, trois directeurs des ressources humaines ont été interviewés (le directeur général du personnel de nationalité britannique au siège de Londres responsable sur trois continents ; le directeur de l'agence de Paris, de nationalité française et la directrice de l'agence de Luxembourg, de nationalité française) dans le but de percevoir le rôle de la DRH au sein de l'organisation.

LA PRÉSENTATION DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES

1) Les équipes à Luxembourg et à Bruxelles (équipes 1, 2 et 5)

Trois équipes multiculturelles ont été observées :

- *PSG (Professional Service Group)* : équipe technique composée de 15 ingénieurs qui installent les logiciels d'information chez les clients. Trois nationalités : française, belges (francophones et flamands) et luxembourgeoise sont présentes dans le groupe.
- *Sales Group* : équipe de commerciaux comprenant quatre vendeurs généralistes et trois commerciaux spécialisés (management à risque, marketing). Quatre nationalités : un Américain, quatre Belges (flamand et francophones), un Français et un Luxembourgeois, forment le groupe.
- *Client Training Group* : équipe de service après-vente composée de huit commerciaux/ ingénieurs qui s'occupent aussi de la formation de la clientèle à l'utilisation des produits. On trouve dans ce groupe quatre nationalités différentes : des Allemands, des Français, des Belges (flamands et francophones) et des Luxembourgeois.

2) Les équipes en réseau ou virtuelles (équipes 3 et 4)

Deux équipes de travail virtuelles ont été observées dont la première s'étend sur huit pays – Luxembourg, Belgique, Pays-Bas, France, Espagne, Portugal, Italie, Grèce. Cette équipe est composée de vendeurs spécialisés en management à risque, et se trouve sous la direction du directeur commercial à Luxembourg. Ce dernier planifie et coordonne le travail entre une vingtaine de personnes, de sept nationalités différentes (l'Espagne et le Portugal étant représentés tous les deux par deux Espagnols).

Pour comparaison avec le premier groupe en réseau un deuxième groupe de travail a été choisi qui s'étend également sur toute l'Europe. Ce groupe comprend une quarantaine de commerciaux spécialisés en marketing. Nous avons pu rencontrer quatre personnes de cette équipe, représentant trois nationalités différentes : un Algérien, un Franco-Américain et deux Français (l'un d'eux étant directeur du réseau). Ces personnes travaillent dans les locaux de Prométhée à Paris. Ce qui rend intéressant l'observation de ce groupe, c'est la présence de membres non européens.

II – LE MANAGEMENT D'ÉQUIPES ET LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Les investigations au sein de Prométhée et les entretiens avec des membres des cinq équipes multiculturelles ont permis de constater deux méthodes d'encadrement différentes. L'une est plus proche des collaborateurs, on peut la qualifier de management de proximité et l'autre opte pour un management plus distancié mobilisant fortement les moyens de télécommunications.

1. LE MANAGEMENT D'ÉQUIPES

Le principal mécanisme de coordination chez Prométhée est le management de proximité ou « participatif ». Dans quatre équipes sur cinq on peut noter ce type de coordination comme mécanisme de management majeur avec quelques variantes. Dans le cas de l'équipe 1, par exemple, où le directeur commercial pourrait, théoriquement, superviser directement son équipe, c'est le chef d'équipe qui coordonne le travail du groupe. Le directeur associe ainsi ses collaborateurs au pilotage du groupe. Le rôle du directeur est en fait d'assurer la sélection des membres de l'équipe (il participe à sa création dès le départ) et de mettre en place un système de communication interne auquel les membres de l'équipe pourront faire référence. Ainsi, le chef d'équipe, tout en pratiquant son propre métier, coordonne le travail des membres du groupe, et reste proche de ses collaborateurs. Dans le cas des équipes d'ingénieurs 2 et 5, le management se fait à distance. Ici, le management des équipes est donc lié aux circonstances particulières créées par la nature de ces équipes. Au lieu d'une supervision et d'un contrôle directs, la régulation de l'équipe se fait par les objectifs et les résultats communs au moyen des outils de suivi comme le *balance score card*. Dans ces équipes, les chefs d'équipes coordonnent également les projets et les missions des ingénieurs de l'équipe mais cette fois-ci à distance, car les ingénieurs travaillent à l'extérieur de l'entreprise, sur le terrain.

Pour leur part, les équipes virtuelles 3 et 4 montrent par leur situation de réseau la flexibilité d'organisation et de coordination où les managers doivent s'adapter chacun selon sa sensibilité de direction. On a remarqué une différence entre le *leadership* mené par les directeurs : l'un dirigeant par un management très rapproché au moyen de la communication informelle, et l'autre préférant un management par l'information et la communication formelle. L'ajustement mutuel convient surtout à l'organisation de travail en réseau. Pour le directeur commercial (manager des équipes 1 et 3) c'est un mécanisme de liaison dans un environnement complexe. Il facilite l'établissement d'un lien de confiance dans le réseau¹³. Pour les acteurs, c'est une coordination rapprochée qui leur permet finalement de s'adapter les uns aux autres de façon informelle. Les grands regroupements organisés par le manager deux fois par an sont aussi une occasion d'organiser des séances de *team building* (construction d'équipe) qui rapprochent encore plus les acteurs entre eux. Le manager de l'équipe 4 (un directeur en marketing), pour sa part, accentue le rôle de la technologie dans la communication interne (« Dans notre entreprise on communique essentiellement par mail »), et reste plus distant vis-à-vis de ses collaborateurs. Ainsi, le premier manager de l'équipe 3 tient par son type de management à se rapprocher de ses collaborateurs et à créer un lien plus personnel que le deuxième manager. Le deuxième manager a toutefois deux fois plus de subordonnés (une quarantaine de personnes) que le premier (une vingtaine de personnes). Cette divergence de style de management permet d'établir la différence entre les directeurs en tant qu'individus (voir Mintzberg, 1995).

Tableau 1 - Tableau récapitulatif du management des équipes multiculturelles avec interactions

Les équipes	Management des équipes	Les échanges	Les conflits	La perception du multicultural	Les conséquences du multicultural
Équipe 1	Coordination par le chef d'équipe, qui pratique en même temps son propre métier -- management de proximité	Équilibre et cohésion	Absents	-- Favorable à la diversité ; -- Orientation universaliste de l'individu	- Facilité d'insertion ; - Reconnaissance de l'autre ; - Satisfaction générale qui contribue à la motivation des employés
Équipes 2 et 5	Coordination par le chef d'équipe à distance	Acteurs mobiles souvent absents de l'entreprise	Acteurs mobiles souvent absents de l'entreprise (ce fait réduit la probabilité des conflits)		
Équipe 3	Management par le directeur commercial: management de proximité	Rapports caractérisés par l'éloignement: construction et suivi d'équipe	Oui, mais gérables; ne gênent pas en général la coopération		
Équipe 4	Management par le directeur de marketing: direction par l'information à distance	Rapports caractérisés par l'éloignement: le manager plus distant: les échanges parfois plus difficiles	Oui, mais gérables: ne gênent pas en général la coopération		

Si l'encadrement d'équipe reste chez Prométhée dominé par un style plutôt participatif, il est facilité par une structure organisationnelle favorable à ce type de management. La partie suivante montre comment la DRH centralisée régule les pratiques de management dans l'entreprise. ¹⁵

2. LES PRATIQUES MANAGÉRIALES ET LES OUTILS DE MANAGEMENT AU CŒUR DE LA COOPÉRATION

Au sein de l'entreprise étudiée, le management d'équipe ainsi que les pratiques managériales sont fortement régulés par la direction des ressources humaines. Les entretiens des acteurs et leur vécu témoignent de l'implication de la DRH à plusieurs niveaux dans le management, elle s'applique 1) à l'organisation du travail ; 2) à la gestion de la diversité ; 3) à la construction d'une culture d'entreprise commune. ¹⁶

L'ORGANISATION DU TRAVAIL OU LA POLITIQUE DE « SMART WORKING »

Pour faciliter l'implantation des procédures liées à l'organisation du travail, l'entreprise s'est dotée d'une structure qui présente des caractéristiques de type « adhocratique » (Mintzberg, 1982). La structure « adhocratique » a permis à la direction de concevoir une politique d'organisation de travail appelée « smart working ». Cette politique a été créée pour faciliter la coopération à deux niveaux : sur le plan des cultures et des métiers afin que ceux-ci se mélangent au quotidien (« Nous avons voulu mélanger les compétences et le multicultural », Mme Wagner, directrice à Luxembourg). Dans ces grands principes, « smart working » signifie travailler de façon flexible (horaires de travail flexibles), via l'aménagement des locaux du travail (en *open space*) et des solutions technologiques utilisées à cet effet ¹⁷. « Smart working » laisse au personnel le choix du meilleur moyen d'aboutir aux meilleurs résultats (considérant l'intérêt de leur groupe de travail et celui de l'entreprise), en responsabilisant les acteurs quant à la gestion de leur équilibre personnel et de leur vie professionnelle. À travers ce type d'organisation de travail le personnel multiculturel représentant les différents métiers se trouve rapproché en partageant les mêmes locaux de travail en permanence. Ceci est particulièrement important pour les acteurs qui travaillent en réseau avec d'autres membres, ils se mélangent ainsi avec le personnel local.

Pour faciliter la coopération au sein des équipes multiculturelles, les pratiques de management des ressources humaines : recrutement, formation/coaching et gestion des conflits, sont adaptées d'abord à l'identification du personnel ciblé à recruter, puis à la formation du personnel choisi, et enfin à la médiation parmi le personnel multiculturel.

D'après la politique globale du management, la gestion du personnel multiculturel consiste en « performance dont la stratégie opérationnelle se prépare sur une base locale ». La direction générale de Londres conçoit ainsi la politique de management qui est ensuite concrétisée par les services des ressources humaines des agences localement situées dans les différentes villes où se trouvent les bureaux de la société. Toutefois, il existe des différences entre les agences au niveau de la mise en place des outils employés, par exemple, l'agence de Paris, semblerait bénéficier d'un budget plus important que la petite unité de Luxembourg (l'agence de Luxembourg manque, par exemple, de moyens pour la formation interculturelle).

Tableau 2 - Les pratiques de management des équipes multiculturelles

Pratiques	Outils	Objectifs	Résultats
Recrutement	1) Logiciels de recrutement : par exemple à Luxembourg SHL* (multilingues) adapté au personnel pluriculturel ; 2) <i>Assessment Centers</i> ; 3) Tests d'aptitudes et de personnalités.	Sélectionner les acteurs selon leurs compétences professionnelles et linguistiques en considérant les traits de personnalité (ouverture aux autres, empathie, intérêt pour l'étranger, vision positive de l'autre, aptitude à la médiation, expérience internationale, etc.)	Personnel cadre (ingénieur, bac +4/5) maîtrisant plusieurs langues qui a la capacité de travailler dans une entreprise internationale. (Exception agence de Paris).
Formation/ Coaching	1) Management des différentes personnalités et cultures ; 2) Management du comportement ; 3) Apprentissage des langues et des civilisations ; 4) <i>Coaching</i> pour managers (motivation/compétences).	1) Comment apprendre à connaître l'autre, comment le recevoir ; 2) Comment faire respecter la différence de l'autre.	Formation globale du personnel dans un centre en Suisse puis formations locales dans les agences. Les managers bénéficient le plus de ces formations. Il existe des différences significatives entre les agences.
Gestion des conflits	1) Management de proximité : des managers qui voyagent en permanence pour rencontrer les membres de leurs équipes en réseau ; 2) Management participatif : des chefs d'équipes coordinateurs (plus proche de leurs collaborateurs) ; 3) Médiation par la DRH.	« Les problèmes doivent être gérés par les managers qui doivent connaître leurs équipes. » (M. Robbins, directeur général GRH, Londres).	Moins de conflits dans l'entreprise, qui ne sont d'ailleurs pas liés à l'aspect culturel mais plutôt aux personnes en question.

* SHL ou Saville & Holdsworth Ltd., Méthode conçue par des psychologues anglais.

D'autre part, on peut noter des différences entre les outils employés dans les agences selon les choix des directeurs en place. Ainsi, par exemple, la directrice de l'agence de Luxembourg met l'accent sur un outil de recrutement plurilingue (SHL) alors que le directeur à Paris préfère un outil qui existe uniquement en langue française (VHA⁽⁶⁾). Ce détail de recrutement peut être à l'origine des problèmes linguistiques constatés parmi le personnel à Paris, tandis qu'à Luxembourg ces difficultés n'existent pas. De la même façon, la directrice de Luxembourg peut plus facilement pratiquer la médiation dans son unité entre les personnes multiculturelles (étant donné sa petite unité de 60 personnes), que le directeur de Paris qui compte près de 500 personnes dans son service.

À l'organisation du travail et aux pratiques de management d'équipes se rajoute une forte culture d'entreprise qui joue le principal rôle de rassembleur et d'identificateur parmi le personnel multiculturel de Prométhée.

3. LA CULTURE D'ENTREPRISE COMME UN OUTIL DE MANAGEMENT

L'étude des interactions des acteurs de Prométhée montre une forte culture d'entreprise dans la société. Selon Jacques (1952), la culture d'entreprise signifie un mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé, et qui doit être appris et accepté. Cette idée sous-entend qu'il existe dans le fonctionnement normal des rapports de travail en entreprise une part d'habitudes plus ou moins rationnelles et conscientes, dont l'origine n'est pas précisée. D'après la grille d'analyse proposée par Schein (1992), les différentes dimensions de la culture organisationnelle peuvent être réparties en trois catégories : « les artefacts et créations », « les valeurs » et « les postulats fondamentaux ». Dans le sens de Schein, la culture d'entreprise Prométhée s'explique par la seconde dimension « valeurs » représentant un niveau de liaison entre le niveau visible des artefacts et le niveau inconscient des postulats fondamentaux. Les valeurs sont des sentiments généraux, plutôt émotionnels que rationnels et reflètent donc la tendance d'une personne à préférer une certaine situation ou un certain comportement. Dans les organisations, on peut distinguer deux types de valeurs : les valeurs déclarées (comme les chartes et discours d'entreprises) et les valeurs opérantes, plus implicites, qui sous-entendent les décisions, stratégies et modes de fonctionnement. Ainsi, la valeur commune Prométhée peut se traduire par une conception universaliste de l'individu (dans le sens des anthropologues), qui est « fondée sur la bonne volonté qui parvient à surmonter les réactions affectives qui sont humaines » (Demorgon, 2002). La transparence et la franchise de l'échange apparaît à la portée de tous quelle que soit leur culture nationale.

Cette orientation universaliste a été confirmée par l'examen du troisième point de la recherche qui a porté sur la perception du multiculturel et ses conséquences au sein des équipes. Les témoignages des acteurs ont ainsi montré le rejet des différences culturelles nationales, qui se fonde sur une rationalité universelle, partagée presque de façon unanime. Une attitude commune entraîne un esprit et une culture communs dans l'entreprise, qui permet d'échapper aux divisions culturelles nationales. Ainsi, pour les acteurs de l'entreprise, il est important de connaître d'abord l'autre par sa personnalité, son caractère (« Il faut considérer les personnes [...] Les individus sont importants [...] Il s'agit de comprendre l'autre », M. Benfredt, vendeur spécialiste, Algérien ; « Il faut tenir compte des différences culturelles et pas trop. Le meilleur concept, c'est le respect de l'autre », Mme Jardin, vendeuse spécialiste, Française). Les témoignages obtenus démontrent comment la culture d'entreprise Prométhée réussit à rassembler sous une même identité les différences nationales et accentue ainsi la cohésion interne de l'entreprise. Cette conception caractérise le comportement des acteurs sur six sites différents en Europe (dix-neuf personnes représentant dix nationalités sur vingt-deux enquêtées sur les sites de Paris, Bruxelles, Luxembourg, Italie, Grèce et Pays-Bas). On pourrait parler d'une conception commune ou d'« une entente commune et globale » qui devient un « principe supérieur commun » selon Boltanski et Thévenot, ou d'un « compromis » selon Callon et Latour [21].

Quatre indicateurs caractérisent cette culture d'entreprise : premièrement, la conception commune de l'autre n'empêche pas les conflits, mais elle limite leur développement ; deuxièmement, les stéréotypes existent, mais à travers la même conception commune de l'autre les acteurs se montrent plus tolérants et compréhensifs ; troisièmement, la culture d'entreprise facilite l'adaptation des acteurs dans l'organisation et enfin, elle permet la reconnaissance de l'autre, et ainsi l'acceptation et l'intégration de toutes les personnes sans discrimination. À travers cette culture d'entreprise, la direction des ressources humaines cherche donc à rassembler les acteurs de Prométhée quelle que soit leur culture nationale d'origine et quel que soit leur lieu de travail. On peut dire que la culture d'entreprise commune est un facteur qui contribue à la création de la coopération dans l'entreprise et dans les équipes multiculturelles. Dans le cas Prométhée, la pluralité des ressources humaines n'est pas à l'origine des difficultés dans le management, telle qu'elle est souvent préconisée par beaucoup d'auteurs. Au contraire, cet exemple présente comment on peut opérer un changement réussi lors de l'instauration d'une culture d'entreprise spécifique qui s'appuie sur la diversité.

III – LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

La présente étude s'est intéressée au facteur de la multiculturalité et la difficulté du management des équipes multiculturelles. Il a été question de comprendre à travers le fonctionnement des équipes comment on peut réussir à créer de la coopération et une entente commune entre les membres représentant des cultures différentes, afin d'avoir de l'efficacité au sein de l'équipe. Étant donné que le sujet de l'étude porte sur le management des hommes et des organisations, le choix de la posture épistémologique s'est orienté « naturellement » vers une analyse empirico-inductive.

25

Tableau 3 - Culture Prométhée : opinions et valeurs des acteurs

Indicateurs	Caractéristiques	Exemples	Conséquences
Présence des conflits	Limités. Ne sont pas connectés aux différences culturelles mais à la personne en question.	« Il y a des problèmes, mais ils ne sont pas liés aux cultures [...] plutôt aux caractères, aux personnalités », M. Martin, ingénieur/chef d'équipe, Français, travaille à Luxembourg.	Situations mesurées par les acteurs. Il s'agit de « tensions passagères » ou de « malentendus ».
Présence des stéréotypes	Considérés comme des plaisanteries. un moyen pour se rapprocher entre les cultures.	« Nous les utilisons pour nous rapprocher des uns et des autres », Mme Papas, vendeuse spécialiste, Grecque; « Il y a des composantes communes entre les cultures », M. Martin, ingénieur/chef d'équipe, Français.	Tolérance et compréhension de l'autre et de la situation en question.
Facilité d'adaptation dans le milieu du travail	Attitude positive générale. Choix personnel pour travailler dans l'environnement multiculturel.	Curiosité des autres cultures, contacts enrichissants. choix de carrière.	Satisfaction au travail. Source de motivation pour les acteurs.
Reconnaissance de l'autre	Conception universelle de l'individu.	« Il faut considérer les personnes [...] Les individus sont importants », M. Van Eetvelde, vendeur spécialiste, Néerlandais; « La personnalité dépasse la culture nationale », M. Kirk, vendeur généraliste. Belge flamand; « La personnalité des gens compte, leur vécu, leurs réactions », M. Benfred, vendeur spécialiste, Algérien.	Satisfaction au travail. Source de motivation pour les acteurs.

Dans un premier temps, et en phase avec les travaux de Dass et Parker (1999), l'analyse des questions portant sur l'organisation du travail dans les équipes multiculturelles ainsi que sur le rôle du manager au sein de celles-ci a permis de constater que la configuration structurelle de l'entreprise peut être considérée comme favorable pour le management des équipes multiculturelles. Ceci notamment par sa flexibilité au niveau de l'unité de commandement qui rapproche les managers et les coordinateurs des acteurs dans l'équipe, en permettant une meilleure adaptation des acteurs. Ce rapprochement à travers la coordination est surtout important dans le cas des équipes en réseau dans lesquelles la dynamique interpersonnelle et la communication restent plus compliquées à réaliser que dans des équipes traditionnelles¹⁸¹. Dans le cas présent, la société Prométhée représente le style de management britannique caractérisé par une grande flexibilité. Calori et De Woot (1994), définissent ce style de management comme une exception, à mi-chemin entre le management américain et européen. Fortement caractérisé par le libéralisme, ce management préfère les relations plus directes et pragmatiques entre les personnes en montrant parfois de l'aversion pour les procédures formelles (Calori et Osterrieth, 2002). Si la flexibilité d'organisation et de coordination semble créer les conditions favorables pour le management des équipes multiculturelles chez Prométhée, beaucoup d'auteurs, comme Maznevski et Peterson (1997), pensent que ce type de configuration est sujet aux problèmes culturels dans l'entreprise. Ces derniers préconisent que seules les organisations très procédurales et réglementées au niveau comportemental, qui ne présentent ni d'incertitudes ni d'ambiguïtés, garantissent un bon fonctionnement pour le management du personnel multiculturel. De même, pour Dass et Parker (1999), ce type de configuration est généralement dominant lorsque les managers considèrent la diversité comme une question marginale. Il représente « le niveau le plus bas » pour l'insertion de la diversité dans l'entreprise. À ce stade

26

on a aussi soulevé l'importance de la qualité du leadership chez les dirigeants des équipes en réseau. Davison (1994) confirme notre pensée, en disant qu'« afin de créer un maximum d'efficacité et de performance, les managers de ces types d'équipes ont besoin de grandes capacités de management d'équipe et de compréhension des différences culturelles ». Pourtant, la différence du leadership entre les directeurs des équipes virtuelles ne permet pas de conclure à un échec de management multiculturel, car les acteurs sont satisfaits de leur environnement de travail (tableau 1).

Deuxièmement, l'étude portait sur le rôle des interactions et des relations sociales entre les acteurs au sein de ces équipes pour voir comment la variable culture influence ces relations (tableau 1). Pour cela, nous avons choisi d'observer les échanges, d'une part, et les conflits, d'autre part. Dans un premier temps, l'examen des rapports sociaux entre acteurs a permis de dégager quatre types d'équipes différents : d'abord l'équipe 1 qui manifeste un relationnel très équilibré sans conflits en apparence ; ensuite les équipes 2 et 5 où les acteurs sont très mobiles, travaillant principalement sur le terrain chez les clients, et qui n'ont que peu de contacts avec leurs collègues ; et enfin les équipes 3 et 4 en réseau où les rapports sont caractérisés par l'éloignement et pour la plupart du temps maintenus par des moyens technologiques. Dans toutes les équipes on a constaté un faible impact des situations conflictuelles, que l'on peut d'ailleurs caractériser comme facilement surmontables par la volonté de clarté et de franchise des acteurs.

Troisièmement, l'analyse des interactions a permis de constater une orientation universaliste chez les acteurs, une perception commune de l'autre caractérisant le comportement des acteurs dans l'entreprise. Cette approche commune d'autrui semble éviter les divisions entre les cultures nationales dans l'entreprise et contribuer à la cohésion de l'entreprise. Chanlat (1995, 2005, 2008) et d'Iribarne (2004) soutiennent que l'apport de l'anthropologie est important pour le management du personnel multiculturel. Effectivement, la théorie universaliste de l'individu, dans son sens anthropologique (considérant que l'espèce humaine est définie par des caractéristiques communes d'origine biologique), peut rassembler les acteurs malgré leurs différences culturelles. En d'autres termes, comme le note Hall (1971), cette théorie donne d'abord « une base physiologique universelle de l'homme, à laquelle la culture confère ensuite une structure et signification ».

Enfin, la conception commune de l'autre est le résultat concret de la politique générale de la direction des ressources humaines pour mieux gérer les équipes multiculturelles (la synthèse des résultats analysés). Ce constat est en phase avec les travaux de Randel et Earley (2009), qui revendiquent l'importance d'une culture d'entreprise respectant les différences culturelles et la diversité au sein des firmes multinationales. Car, dans beaucoup de cas, le multiculturalisme est un phénomène en partie subi par les acteurs : alors que chez Prométhée les employés savent qu'ils entrent dans une organisation multiculturelle et sont au moins pour une grande partie d'entre eux recrutés selon ces critères. Pour maintenir la multiculturalité, la DRH de Prométhée emploie des outils divers, qui contribuent tous au même résultat (tableau 2).

L'attitude commune reflète la conception d'une culture d'entreprise commune (tableau 3) qui est transmise au personnel par le moyen de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978), notamment par le moyen du groupe, qui joue à la fois le rôle d'identification, d'apprentissage et de contrôle. Thévenet et Vachette (1992) rappellent à ce propos que l'apprentissage à travailler en groupe permet de développer des synergies individuelles et d'acquérir des comportements communs, mais facilite aussi la créativité et l'innovation. L'apprentissage permet aux individus d'être plus efficaces en développant un enrichissement mutuel : c'est le principe de base de nombreux groupes de créativité, de progrès, d'expression et de qualité.

La culture d'entreprise devient ainsi l'objectif de la coopération que l'on peut traduire par le modèle d'analyse des conventions (Boltanski et Thévenot, 1987) comme un bien commun qui rassemble les membres des équipes (justifiée par une orientation universaliste de l'individu). Ainsi, ce modèle focalise l'observation sur les compromis et leur contenu, parce que ceux-ci sont essentiels dans une entreprise. Le modèle des

conventions donne une place centrale à la justification des personnes, celui de la traduction se centre sur la compréhension des acteurs à travers leurs interactions, entre acteurs et groupes mais aussi entre objets techniques appelés actants. La constitution d'un réseau et sa maintenance repose sur un même langage recevable par tous les acteurs, d'où la nécessité des traducteurs et des porte-parole. Autrement dit, la traduction devient une création d'espaces de négociation (Callon, 1989) où on produit des arrangements, des compromis. La pratique de management de Prométhée se traduit par les expériences et les fruits de l'apprentissage dans les propositions du modèle de Callon et Latour (1990), et conforte ainsi ce modèle. On retrouve, par exemple, chez Prométhée le bien commun du modèle dans la pratique de la conception commune de l'universalisme. Un autre exemple concernant le médiateur ou le traducteur montre que celui-ci existe déjà dans l'entreprise. Il est représenté, par exemple à Luxembourg, par la directrice des ressources humaines.

Les résultats de l'enquête permettent donc de formuler des hypothèses pour le management d'équipes multiculturelles : ³²

1. il existe des configurations structurelles qui sont plus favorables pour adapter un management d'équipe approprié facilitant les interrelations dans l'entreprise – au niveau de la structure ; ³³
2. nous avons observé des différences culturelles et des identités culturelles différentes chez Prométhée. Ces différences peuvent être sources de conflits. Or, nous pensons que les différences culturelles se manifestent plus dans des situations d'interculturalité comme les conquêtes de marchés, que dans des situations de multiculturalité (comme le montre le cas de Prométhée, les situations de multiculturalité sont permanentes et souvent recherchées par les employés) ;
3. on peut gérer les différences culturelles par les pratiques managériales et les outils de management des ressources humaines (recrutement, formation, etc.), au niveau de la régulation ;
4. on peut fonder une culture commune sur les différences culturelles.

En phase avec les travaux de Bournois *et al.* (2000), le cas Prométhée montre l'importance de la DRH qui intervient à plusieurs niveaux dans l'entreprise : au niveau organisationnel – rapprochement du personnel par l'organisation du travail – ; au niveau de la gestion du personnel – pratiques visant à apprendre à travailler avec autrui – ; et enfin au niveau de la construction d'une culture d'entreprise commune – rassemblement des différences par une identité commune. Dass et Parker (1999) constatent d'ailleurs qu'il n'existe pas de modèle unique de gestion ou de solution universelle pour le management de la diversité. ³⁴

Par ailleurs, les résultats de cette étude ont confirmé la validité de nos concepts pour l'analyse de ce cas. Donc, pour créer de la *coopération* entre les personnes de cultures différentes, il faut tenir compte des *identités culturelles* qui entrent en interaction lors d'une *situation* bien définie (identification du contexte de l'action). La situation comprend plusieurs facteurs, parmi lesquels l'approche organisationnelle et les attitudes managériales qui contribuent au bon fonctionnement de la coopération, et à l'efficacité. Au cœur de la coopération on trouve l'accord commun, qui se traduit dans le cas de Prométhée par la *culture d'entreprise* commune. Celle-ci est le résultat de la politique et des pratiques du *management des ressources humaines*, qui gère notamment le recrutement (la sélection) des individus en fonction de certaines dispositions : ouvertures, compétences linguistiques, etc. ³⁵

CONCLUSION

Les limites de cette recherche sont surtout d'origine méthodologique et concernent d'abord le recueil des données, la nature des résultats, et enfin, leur implication. Les entretiens réalisés au sein de Prométhée ont été limités par le temps, d'où le nombre final de personnes interviewées, mais aussi la qualité des réponses obtenues. En ce qui concerne la nature des résultats, il faut se rappeler qu'ils reflètent la réalité telle que les acteurs la perçoivent et la vivent. Les réponses obtenues sont inévitablement « subjectives » dans ces conditions, et ce n'est qu'à travers et après l'analyse de ce vécu subjectif qu'une conscience « objective » s'est constituée. ³⁶

Enfin, pour ce qui est de l'implication et de l'étendue des résultats obtenus dans d'autres entreprises internationales, il faudra d'abord, à notre sens, comparer le modèle de management Prométhée à d'autres modèles existants dans des entreprises internationales, avant de pouvoir le transposer tel quel. Il est vrai que notre approche employée reste de type Emic³⁷, ce qui se traduit par la particularité de chaque organisation : ses propres caractéristiques intrinsèques liées à son histoire, culture (entreprise, région, pays, etc.), production, puis celles liées à son environnement socio-économique, sociopolitique, concurrentiel, etc. Il reste à voir si par exemple l'aspect culture d'entreprise, qui a l'avantage de rassembler les représentants de toutes les cultures nationales, pourrait être généralisé. Une des questions principales dans le domaine du management international concerne la fusion des cultures nationales et des cultures d'entreprises – « Comment marier cultures nationales et cultures d'entreprises ? », demande le rapport sur *Cultures et management dans les entreprises internationales*³⁸. Il nous semble toutefois, comme le montre d'ailleurs notre exemple de management du personnel multiculturel (culture d'entreprise commune, conception universelle de l'individu), que lors de la globalisation des pratiques il est question de pratiques de types universels qui sont exemptes de toute particularité culturelle nationale. Ces pratiques plutôt « neutres » réussiront peut-être mieux à rassembler les différences que les pratiques fortement connectées à une culture nationale d'un pays particulier.

La future recherche tentera aussi de savoir si on peut généraliser les conclusions de l'étude actuelle pour l'ensemble de l'entreprise Prométhée au niveau mondial. Car, une des limites de notre enquête, est que celle-ci se situe uniquement en Europe. On peut se demander si les résultats sont susceptibles de changer si l'on inclut dans l'enquête l'Asie et le Moyen-Orient, par exemple ? Ou bien, pourrait-on conclure comme dans le cas présent que la DRH, par ses outils de management, comme le recrutement, sélectionne un profil type de personnel capable de s'adapter aux besoins et aux changements de l'entreprise, ainsi qu'à sa culture.

Adler N., *International Dimensions of Organizational behavior*, PWS-Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1986.

EN LIGNE Adler N., "A typology of management studies involving culture", *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n° 2, 1983, p. 29-47.

Argyris C., Schön D., *Organizational learning*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1978.

Barmeyer C., Mayrhofer U., « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer et comprendre*, n° 70, 2002, p. 24-33.

Bivens K.K., Lowell E.B., *Joint ventures with foreign partners*, New York, The Conference Board, 1966.

Boltanski L., Thevenot L., *Les économies de la grandeur*, Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi, n° 31, PUF, 1987.

Bournois F., Defelix C., Retour D., « Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 38, 2000, p. 158-171.

Callon M., Latour B., *La science telle qu'elle se fait*, Paris, éd. La Découverte, 1990.

Callon M., *La science et ses réseaux*, Paris, éd. La Découverte, 1989.

Calori R., de Woot P., *An European Management Model Beyond Diversity*, London, Prentice-Hall, 1994.

Calori R., Osterrieth M., « L'unité dans la diversité : les chemins du management européen », in Dupriez P., Simons S., *La résistance culturelle*, Bruxelles, éd. De Boeck, 2^e éd., 2002, p. 317-334.

Chanlat J.-F., « L'analyse interculturelle et les sciences humaines », Davel E., Dupuis J.-P., Chanlat J.-F., *Gestion en contexte interculturel, Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Pul et Teluq, 2008, p. 25-71.

Chanlat J.-F., « Le manager européen à l'écoute de la culture », *Management européen et mondialisation*, Kalika M., Dunod, 2005, p. 13-42.

Chanlat J.-F., « Pour une anthropologie des organisations », *Sciences humaines*, 1995, p. 40-43.

Chevrier S., *Le management des équipes interculturelles*, PUF, 2000.

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, éd. du Seuil, 1977.

Cuche D., *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, éd. La Découverte, 1996.

- Dass p., Parker B., "Strategies for managing human resource diversity : from resistance to learning", *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, 1999, p. 68-80.
- EN LIGNE Davison S.C., "Creating a High Performance International Team", *Journal of Management Development*, vol. 13, n° 2, 1994, p. 81-91.
- Demorgon J., *L'histoire interculturelle des sociétés*, éd. Economica, 2^e éd., 2002.
- Denoux P., « L'identité interculturelle », *Bulletin de psychologie*, n° 419, 1994, p. 264-270.
- Favier M., « Les systèmes d'information : la virtualisation du travail et la confiance », *Management européen et mondialisation*, Kalika M., (coordonné par), Paris, Dunod, 2005, p. 118-138.
- Favier M., Coat F., « L'influence des contextes organisationnels sur les équipes virtuelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 44, 2002, p. 44-62.
- EN LIGNE Garfinkel H., "Research note on inter- and intra-racial homicides", *Social Forces*, n° 27, 1949, p. 370-381.
- Granrose C.S., Oskamp S., *Cross-Cultural Work Groups*, The Claremont Symposium on Applied Social Psychology, SAGE Publications, Inc, 1997.
- Guerraoui Z., Troadec B., *Psychologie interculturelle*, Armand Colin, 2000.
- Hall E.T., *La dimension cachée*, Paris, éd. du Seuil, 1971.
- Harris P., Moran R., *Managing Cultural Differences*, Houston, Gulf Publishing, 1979.
- Iribarne Ph. (d'), « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique », *Management International*, Publications CETAI, HEC Montréal, vol. 8, n° 3, 2004, p. 11-19.
- Iribarne Ph. (d'), *La logique de l'honneur*, éd. du Seuil, 1989.
- Jaques E., *The Changing Culture of a Factory : A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*, London, Tavistock, 1951.
- EN LIGNE Jehn K., Northcraft G., Neale M., "Why differences make a difference : A field study of diversity, conflict and performance in work groups", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, 1999, p. 741-763.
- Järvenpää S.L., Knoll K., Leidner D.E., "Is Anybody Out There ? Antecedents of trust in global virtual teams", *Journal of Management Information Systems*, Armonk, vol. 14, n° 4, 1998, p. 29-64.
- Kezsbom D.S., "Creating teamwork in virtual teams", *Cost Engineering*, Morgantown, vol. 42, n° 10, 2000, p. 33-36.
- Killing J.P., *Strategies for joint ventures success*, London, Croom Helm, 1983.
- Maznevski M., Davison S.C., Barmeyer C., "Management virtueller Teams", *Internationales Personalmanagement neue Aufgaben, neue Lösungen*, Stahl G., Mayrhofer W., Kühlmann T., (Hrsg.), Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2005, p. 91-114.
- Maznevski M., Peterson M., "Societal Values, Social Interpretation, and Multinational Teams", *Cross-Cultural Work Groups*, Granrose C.S., Oskamp S., (sous la direction), The Claremont Symposium on Applied Social Psychology, SAGE Publications, Inc., 1997.
- Miles M., Huberman M., *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, éd. De Boeck, 2003.
- EN LIGNE Milliken F.J., Martins L.L., "Searching for common threads : understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 2, 1996, p. 402-433.
- Mintzberg H., « Un tour d'horizon des vraies fonctions du dirigeant », *L'Expansion Management Review*, 1995, p. 29-40.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, éd. d'Organisation, 1982.
- O'Reilly C.A., Snyder R.C., Boothe J.N., "Effects of executive team demography on organizational change", *Organizational Change and Redesign : Ideas for Insights for Improving Performance*, Huber G.P. et Glick W.H., New York, Oxford University Press, 1993.
- Parsons T., *The structure of social action*, New York, Free Press, 1937.
- EN LIGNE Pelled L., "Demographic diversity, conflict and work group outcomes : An intervening process theory", *Organization science*, vol. 17, 1996, p. 615-631.
- Pesqueur Y., « Culture nationale, valeurs et références ultimes », *Management International*, Publications CETAI, HEC Montréal, vol. 8, n° 3, 2004, p. 1-9.
- Plane J.-M., « Considérations sur l'approche ethnométhodologique des organisations », *Revue française de gestion*, 1999, p. 44-53.
- EN LIGNE Randel A.E., Earley P.C., "Organizational culture and similarity among team members' salience of multiple diversity characteristics", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 39, n° 4, 2009,

- EN LIGNE Riordan C., Shore L., "Demographic diversity and employee attitudes : Examination of relational demography within work units", *Journal of applied psychology*, vol. 82, 1997, p. 342-358.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2^e éd., 1992.
- EN LIGNE Shenkar O., Zeira Y., "Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, n° 23, 1992, p. 55-75.
- Thatcher S., Jehn K., "A model of group diversity profiles and categorization processes in bicultural organizational teams", *Research on managing group and teams*, Mannix A., Neale M. et Gruenfeld D., Stamford, CT, JAI Press, vol. 1, 1998, p. 1-20.
- Thevenet M., Vachette J.-L., *Culture et comportements*, coll. « Ressources Humaines », Paris, Vuibert, 1992.
- EN LIGNE Van Knippenberg D., de Dreu C., Homan A., "Work group diversity and group performance : An integrative model and research agenda", *Journal of applied psychology*, vol. 89, 2004, p. 1008-1022.
- Williams K.Y., O'reilly C.A., "Demography and diversity in organizations : A review of 40 years of research", *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, 1998, p. 77-140.

- [1] Parmi ces études, voir l'ouvrage collectif de Granrose et Oskamp (1997, sous la direction), *Cross-Cultural Work Groups*, The Claremont Symposium on Applied Social Psychology, SAGE Publications, Inc.
- [2] Le nom de la société a été changé pour des raisons de confidentialité.
- [3] Le personnel journaliste n'a pas été inclus dans l'enquête étant donné le caractère individuel de leur travail. Seul le personnel travaillant en équipe en fait partie.
- [4] Pour pouvoir suivre son équipe dans son travail quotidien, le manager voyage de façon continue (« Je voyage partout [...] j'essaie de rencontrer le maximum de personnes, individuellement »). Cela lui permet de pratiquer un management plus individuel que collectif. Voir sur la problématique de la confiance dans les équipes virtuelles Kezsbom D.S. (2000, p. 33-36). Aussi Järvenpää S.L. et al. (1998, p. 29-64) ; Maznevski et al. (2005).
- [5] Y compris le travail à distance : le personnel peut travailler, en accord avec sa direction, sur d'autres lieux que le bureau (chez les clients, à l'aéroport [au salon – *lounge*], à la maison).
- [6] La méthode « Valeur humaine ajoutée » est conçue par Fr. Pelletiers du groupe ACTAS Consultants, Paris.
- [7] On trouve la notion de « compromis » déjà chez Adler (1986) dans un modèle qui suggère que le travail en équipe multiculturelle donne lieu à trois sortes de dynamiques : la domination, le compromis, la synergie.
- [8] On peut inclure dans cette remarque le cas des équipes 2 et 5.
- [9] Ce type d'approche cherche à appréhender les caractéristiques culturelles spécifiques à une organisation et à ses membres, contrairement à une approche Etic qui cherche à repérer les éléments de portée universelle des organisations étudiées.
- [10] *Cultures et management dans les entreprises internationales*, rapport de synthèse de l'Institut de l'entreprise, janvier 1992, p. 21. Ce rapport est produit par un groupe de travail formé par des chercheurs (dont notamment Ph. d'Iribarne) et des dirigeants d'entreprises internationales.

Français Aujourd'hui, face à l'internationalisation sur les lieux de travail, un nouveau défi s'impose aux managers d'entreprises, à savoir quelles sont les stratégies et les solutions de management adaptées pour un environnement multiculturel et les équipes composées de cultures différentes. Cet article propose un exemple de management des équipes multiculturelles dans une entreprise internationale, qui a réussi à mettre en place les pratiques managériales adaptées à l'environnement de l'entreprise, notamment par une culture d'entreprise commune.

English **Can an organizational culture permit intercultural differences to be overcome ?**

Today, faced with the internationalization of the workplace, managers are forced with a new challenge. They need to identify the most effective management strategies and practices for a multicultural environment and teams composed of individuals from different cultural backgrounds. This article presents an example of an international business organization that has successfully put in place managerial practices adapted to the operating environment of the company, notably with the establishment of a specific organizational culture.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Peut-on manager à distance des équipes ?
Une réflexion au sein d'une multinationale allemande**

- Partie III -

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur « Management interculturel, management de projets et communautés de pratiques »..... pp. 121-125**
 - Manager une multinationale : Renault-Nissan. Agir avec les différences de culture
Patrick Péлата, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°139, juin 2012
 - Le management de projets. L'exemple du social business Danone
Muriel Pénicaud, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°141, septembre 2012
 - Les communautés de pratiques chez Schneider Electric. Pratiques collaboratives et performance
Louis-Pierre Guillaume, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°183, août 2015
 - Communautés professionnelles de pratiques et réseaux. L'expérience du groupe Solvay
Philippe Drouillon, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°135, mars 2012

Manager une multinationale : Renault-Nissan Agir avec les différences de culture

Patrick Pélata

Ancien directeur général de Renault



En période d'incertitude, les esprits ouverts, ceux qui ne cultivent pas l'obsession de l'entre-soi et de la peur de l'autre, regardent au-delà des frontières.

C'est vrai depuis la nuit des temps dans le domaine de la culture, de l'art, de la musique et de la langue. **C'est vrai aussi en matière de management.**

« L'ouverture » n'a pas que des vertus, lorsque les caricatures s'en mêlent. Elle devient dramatique quand un mode de pensée unique semble s'imposer sur la planète entière. Nous avons connu les modes de management « à l'américaine », « à la japonaise », « à l'allemande » depuis peu. Bientôt « à la chinoise » ?

La plupart des manuels de management utilisés dans les bonnes écoles et lestés de lourdes simplifications pour managers pressés...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** Un management qui ne va pas sur le terrain : c'est du pipeau ! (01:58)
- . 1. Renault-Nissan : un sujet de management (01:13)
- . 2. L'alliance Renault-Nissan : 4,5 milliards d'euros, une opération commando (13:04)
- . 3. Le redressement de Nissan : des classiques du management occidental importés au Japon (08:58)
- . 4. Le redressement de Nissan : sept classiques du management japonais (09:37)
- . 5. Entre culture occidentale et culture japonaise : l'invention de nouvelles pratiques chez Nissan (05:07)
- . 6. La fertilisation chez Renault : pourquoi ça n'a pas marché comme chez Nissan ? (07:22)
- . 7. Renault : entre vieille culture et globalisation réussie. « Culture eats strategy for breakfast » (09:27)
- . 8. Renault : quelles perspectives en management ? Complexité, génération « Y », valeur sociale, réseaux sociaux et coopération (06:45)
- . 9. Du contrôle à la confiance de la base au sommet (07:56)
- . 10. L'engagement des équipes : le « commitment », le management de l'initiative (07:41)
- . 11. Diversité des tâches et charge mentale : les limites (01:24)
- . 12. Déléguer, prendre des risques, faire sauter le contrôle... : les rôles clefs du manager (04:56)
- . 13. Démarches qualité et relation client : quel savoir-faire chez Nissan ? (02:39)
- . 14. Le terrain, le « gemba », l'écoute : l'essentiel de la valeur ajoutée du management (04:41)
- . 15. Au Japon, une « culture de base » de la coopération (02:10)
- . 16. Japon, Allemagne, France : cultures de dirigeants, modèles de management (05:41)

Les Mots-clefs :

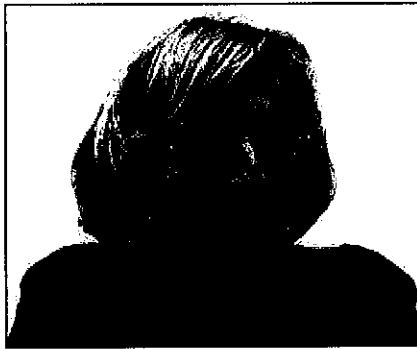
Entreprise, management, management interculturel, changement organisationnel, conduite changement, construction automobile, Renault, Nissan, Japon, France, comparaison

Le management de projets

L'exemple du « social business » chez Danone

Muriel Pénicaud

DRH du Groupe Danone



Danone, 100.000 salariés, dont 92.000 hors de France, est une multinationale singulière. Depuis Modernisation, mode d'emploi écrit en 1987 par le fondateur du groupe, **Antoine Riboud**, l'entreprise a toujours affiché une **volonté de concilier développement économique et social**. De ses salariés, de leur compétences, mais aussi des personnes et des territoires avec lesquelles elle travaille.

Avec des réussites indéniables, avec quelques revers qui ont laissé des traces, tant Danone est une entreprise emblématique en France. Une entreprise agro-alimentaire, leader mondial des produits laitiers frais, ne peut pas vivre « hors sol ».

Elle doit faire avec ses actionnaires, comme toutes les multinationales. Mais **elle sait qu'elle doit aussi faire avec ses « écosystèmes »**...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** L'ex-chef de gang et le DG : un an et demi pour se faire confiance... (01:33)
- . 1. L'écosystème Danone : 500.000 personnes dans le monde (02:35)
- . 2. Le fonds Danone Ecosystem : comment naît un projet de « social business » dans une entreprise ? (08:11)
- . 3. Les points clefs de la conduite d'une stratégie de social business chez Danone (01:57)
- . 4. Les projets Danone Ecosystem. (1) La matière première : le lait, les fruits... 50% du lait jeté en Ukraine (04:09)
- . 5. Les projets... (2) Le recyclage : communautés de chiffonniers au Mexique, au Brésil, en Indonésie (02:50)
- . 6. Les projets... (3) La distribution : le porte-à-porte des femmes mexicaines (01:37)
- . 7. Les projets... (4) L'aide à domicile, le soin aux personnes : mille femmes brésiliennes dans la nutrition médicale (01:52)
- . 8. Social business : un système hybride, sur une « ligne de crête » (05:54)
- . 9. L'initiative privée, plus performante que l'action publique ? (03:13)
- . 10. Entrepreneurat social, Danone Ecosystem, Danone communities : la carte du social business chez Danone (04:37)
- . 11. Comment émergent les projets Danone Ecosystem ? Les cinq critères de sélection (06:44)
- . 12. L'impacts du social business sur les métiers : achats, marketing, RH, R&D (08:59)
- . 13. Alimentation et politiques publiques : Danone contribue-t-il à l'intérêt général ? (02:18)
- . 14. Profit, création de valeur, rémunération des dirigeants et cadres : la « philosophie » Danone (06:05)
- . 15. Environnement, Co2, crédits carbone : que fait Danone ? (08:48)
- . 16. Social business : la « réputation » Danone, les points critiques (05:07)
- . 17. Mesurer la valeur sociale, environnementale produite : le rôle des financiers (03:09)
- . 18. L'expérience social business Danone : quels impacts chez les concurrents ? (01:59)
- . 19. Le social business chez Danone : quelle valorisation en matière de GRH ? (04:42)

Les Mots-clefs :

Entreprise, ONG, management, conduite changement, responsabilité sociale entreprise, développement durable, économie sociale et solidaire, agroalimentaire, Danone

Les communautés de pratiques chez Schneider Electric Pratiques collaboratives et performance

Louis-Pierre Guillaume

Responsable de la gestion des connaissances chez Schneider Electric



Comment faire collaborer ensemble des professionnels qui gagneraient à le faire mais... ne le font pas si facilement ! Comment dans une grande entreprise mettre en place - et soutenir - des communautés permettant de partager expériences, connaissances, pratiques ? Comment développer au mieux l'intelligence collective de personnes au service d'un projet commun ?

Les communautés dites « virtuelles » de travail fleurissent dans les entreprises : communautés de pratiques, communautés d'intérêt, groupes projets. 70% des plus grandes entreprises mondiales se sont lancées récemment dans l'aventure.

Mais... la plupart de ces communautés ne vivent pas, s'étiolent, échouent. Simplement, ce qui fait que les êtres humains partagent entre eux ce qui est important n'évolue pas à la vitesse de la technologie...

Les Séquences :

- . 1. L'ambition : un programme Knowledge Management et Réseau social d'entreprise (RSE) dans un grand groupe (04:34)
- . 2. Comment concrètement se mettent en place des communautés d'intelligence collective ? (04:55)
- . 3. La montée en puissance des communautés : susciter le besoin, accompagner pour éviter le flop (04:54)
- . 4. 130 communautés, 24 000 personnes : les conditions pour que ça marche (04:41)
- . 5. Trois exemples concrets de ce que permet un Réseau social d'entreprise (RSE) (05:36)
- . 6. Comment mesurer l'implication des personnes dans une communauté ? Les trois types de mesures (04:44)
- . 7. Comment mesurer l'efficacité d'une communauté ? Outils statistiques et corrélations (04:30)
- . 8. Étudier les communautés « gagnantes » pour comprendre les conditions du succès (04:22)
- . 9. Comment prouver que les communautés créent de la valeur (05:09)
- . 10. En résumé : les cinq facteurs clés de succès d'une communauté (01:10)
- . 11. Les communautés sur le réseau social : plutôt ouvertes ou fermées ? (rebond 1) (02:18)
- . 12. Que produisent les communautés ? Les réussites, les projets Schneider qui n'auraient pas vu le jour sans elles ? (rebond 2) (01:52)
- . 13. Le rôle de l'animateur, le rôle du sponsor métier d'une communauté (rebond 3) (03:21)
- . 14. Les communautés concernent-elles l'ensemble des salariés, tous les métiers, ou seulement les cadres ? (rebond 4) (01:45)
- . 15. Pays, langues et communautés dans une entreprise mondiale (rebond 5) (03:16)
- . 16. Comment savoir si la communauté permet de développer les compétences ? (rebond 6) (02:23)
- . 17. Communautés de pratiques : est-ce important de se voir pour travailler ensemble ? (rebond 7) (02:34)
- . 18. Communautés de métiers : casser les « silos », améliorer la collaboration, usages de la controverse ? (rebond 8) (04:44)
- . 19. Schneider Electric : une plateforme collaborative exclusive ? (rebond 9) (01:32)
- . 20. Que les personnes puissent se parler sans avoir à demander au chef : le rôle du Comex (rebond 10) (03:57)
- . 21. Quid des communautés interentreprises. Et dans d'autres entreprises ? (rebond 11) (04:25)
- . 22. Combien coûte l'animation globale pour 25 000 utilisateurs ? (rebond 12) (01:05)
- . 23. Next steps : les prochaines étapes du Knowledge management chez Schneider Electric (rebond 13) (04:04)

Les Mots-clefs :

Gestion connaissances, réseau social, collectif travail, Schneider Electric

© Pratiques & Stratégies - août 2015

Communautés professionnelles de pratiques et réseaux L'expérience du Groupe Solvay

Philippe Drouillon

Manager de l'amélioration des performances et de l'organisation, Groupe Solvay



Solvay, c'est apparemment la « vieille » industrie. Fondée en Belgique au XIXème siècle, implantée mondialement (60 pays), elle emploie plus de 30.000 personnes au sein de trois branches d'activité : la chimie, le plastique, et Rhodia, récemment rachetée.

Depuis une dizaine d'années, Philippe Drouillon est chez Solvay en charge de la **gestion de l'information et des connaissances, de l'animation des réseaux et des communautés d'experts, de la stimulation de l'innovation**. Dit autrement : **c'est l'homme de l'amélioration des performances**.

Solvay est une entreprise industrielle, avec des usines, une longue histoire, des investissements en capitaux, des stratégies de long terme, une implantation mondiale...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** KM ou communautés de pratiques : des beaux documents que personne ne lit ! (01:08)
- . 1. Les outils collaboratifs : un attracteur étrange (03:43)
- . 2. Communautés de pratiques : pourquoi ça ne marche pas ? Comment bien démarrer ? (04:46)
- . 3. Communautés de pratiques : quelques « leçons apprises » sur la mise en place (07:36)
- . 4. Mettre en place une communauté de pratiques : les questions à se poser avant de commencer (03:06)
- . 5. Trois exemples de communautés professionnelles : communautés d'entraide, de « bonnes pratiques », d'innovation (07:12)
- . 6. Communauté de pratiques : un processus de gestion du changement (05:31)
- . 7. Le démarrage de la communauté : impatience des « chefs », obstination des animateurs (04:43)
- . 8. Il n'y a pas d'outils collaboratifs miracle (05:57)
- . 9. Transfert de connaissances : le syndrome de la bibliothèque bien remplie... et jamais visitée (05:18)
- . 10. Fonder, faire croître, maintenir la communauté : les différentes étapes (08:15)
- . 11. Quelle reconnaissance pour les membres d'une communauté de pratiques ? (05:35)
- . 12. Quand la hiérarchie résiste, que faire ? Commencer en « sous-marin » ? (02:39)
- . 13. Alors, un succès, un « benchmark » chez Solvay ? Retour sur la genèse d'un projet (04:07)
- . 14. Solvay : 60 pays, des freins culturels ? Quelle langue parle-t-on dans les communautés ? (02:36)
- . 15. Le hard et le soft de la collaboration : l'outil, un « cheval de Troie » (05:50)
- . 16. Communautés de pratiques chez Solvay : quels métiers concernés ? Une barrière de l'écrit ? (02:24)
- . 17. Évaluer le retour sur investissement d'une communauté de pratiques ? (02:59)
- . 18. Frilosité des dirigeants ? Confidentialité, pouvoir parler des « near-misses » : ... L'entre pairs (05:31)

Les Mots-clefs :

Communauté de pratiques, collectif travail, réseau, conduite changement, gestion connaissances, Solvay

© Pratiques & Stratégies - mars 2012