

NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION ET OUTILS DE GRH :

LE CAS DE L'APPRECIATION DES EQUIPES A DISTANCE

Isabelle PAROT

Professeur Assistant
Groupe Sup de Co Montpellier
2300, avenue Des Moulins
34185 Montpellier
i.parot@supco-montpellier.fr
04.67.10.26.69

Nathalie TESSIER

Professeur Assistant
Groupe Sup de Co Montpellier
2300, avenue Des Moulins
34185 Montpellier
n.tessier@supco-montpellier.fr

Résumé

L'objet de cette communication est de s'interroger sur les outils de GRH, notamment l'outil d'appréciation, utilisés pour les Equipes A Distance (EAD). Nous montrons que ces EAD sont une nouvelle forme de coopération impliquant de nombreux changements au niveau opérationnel et au niveau des processus de travail. Afin d'apporter un éclairage à notre questionnement, nous avons : d'une part observer ce que dit la littérature sur l'appréciation des EAD ; d'autre part, à l'aide de deux études de cas, examiner la manière dont se déroulait l'appréciation dans la pratique. Nos résultats montrent qu'il n'existe pas dans les EAD étudiées de pratiques spécifiques d'appréciation. La question du choix des outils de gestion et de leur pertinence par rapport aux situations de travail reste donc ouverte. En conclusion, nous soulignons la nécessité de développer des outils de GRH spécifiques aux EAD.

Mots-clés : Equipe A distance – Nouvelles formes d'organisation- Appréciation – Evolution, adaptation des pratiques

Introduction

Le développement des TIC et leur utilisation de plus en plus massive dans les organisations ont provoqué d'importants changements dans le monde du travail et dans les relations interpersonnelles. Ces TIC permettent de répondre aux besoins d'internationalisation, de flexibilité et de réactivité des organisations en proposant de nouvelles configurations de travail, comme les Equipes A Distance (Cascio, 2000 ; Dumoulin, 2000). Ces équipes sont constituées par des individus appartenant à une même entreprise mais qui sont localisés dans différents sites. Ces individus travaillent donc ensemble tout en étant séparés par une distance géographique (plus ou moins importante) et souvent une distance temporelle voire une distance culturelle. Pour communiquer, se coordonner et coopérer ces Equipes A Distance (EAD) utilisent massivement voir exclusivement les TIC (Lipnack et Stamps, 1999 ; Duarte et Snyder, 1999).

Cette nouvelle forme d'organisation du travail implique de nombreux changements au niveau opérationnel, au niveau des processus de travail et du fonctionnement de ces équipes (Martins et al., 2004). Ainsi, la communication devient plus formalisée et outillée que dans des équipes co-présentes. Par ailleurs, ces EAD amènent également à s'interroger sur les pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, quel est le lien entre cette forme d'organisation du travail et les pratiques de GRH des entreprises ? Existe-t-il des pratiques de GRH distinctes (recrutement, appréciation, communication...) selon les formes d'organisation du travail ? Dès lors, il convient de s'interroger sur les pratiques de GRH les plus adaptées pour une forme d'organisation comme les EAD.

Une de ces pratiques nous paraît plus particulièrement intéressante à examiner : l'appréciation du personnel. En effet, de nombreux chercheurs et praticiens s'accordent pour reconnaître la nécessité et les intérêts de l'appréciation (Thévenet, 1991 ; Aubret et al., 1993 ; Lee, 1996 ; Smith et al., 1996 ; Trépo et al., 2002) notamment en tant que moment clé de la relation d'emploi entre manager et managé permettant de fixer des objectifs, d'évaluer les résultats et les compétences, de réaliser un feed-back sur l'activité etc. Si la littérature sur l'appréciation est très abondante, elle se focalise essentiellement sur les formes traditionnelles d'organisation du travail. En revanche, elle nous apparaît beaucoup plus limitée pour les nouvelles formes d'organisation telles que les EAD. L'appréciation, en tant qu'instrument de gestion, renvoie à un processus c'est-à-dire que le contexte et les acteurs participent activement à sa mise en œuvre et à son succès (Gilbert, 1998). Or, le contexte des EAD étant nouveau, il soulève la question de l'élaboration et de la réussite des instruments d'appréciation classiques.

La recherche présentée dans cette communication consiste à apporter des éléments de réponse empiriques à la problématique de l'appréciation des membres des Equipes A Distance. Plus précisément, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Comment, dans la pratique, se déroule l'appréciation des EAD ?
- Ces appréciations sont-elles spécifiques et adaptées à cette forme d'organisation du travail ?

Dans un premier temps, une revue de la littérature nous permettra de décrire le processus d'appréciation dans un contexte général, nous nous attacherons également à la compréhension des Equipes A Distance et à la spécificité de l'appréciation dans ce contexte, (1). Dans un second temps, pour mener à bien cette recherche, une méthode qualitative a été adoptée, reposant sur de l'observation sur le terrain et la réalisation d'entretiens semi-directifs pour construire deux études de cas. Le fonctionnement de trois équipes appartenant à deux

entreprises du secteur des hautes technologies a été analysé. Les principaux résultats de cette étude empirique sur la réalité des pratiques d'appréciation pour les EAD seront présentés (2). Nous concluons par quelques préconisations pour le management de ces équipes et des pistes pour des recherches futures.

1. Système d'appréciation et Equipes A Distance : retour sur la littérature

La littérature sur les pratiques d'appréciation du personnel est très abondante. En revanche, concernant les nouvelles formes d'organisation telles que les EAD, elle semble peu diserte. C'est ce que nous montrons dans cette première partie.

1.1. Le processus d'appréciation

1.1.1. Définition de l'appréciation

L'appréciation apparaît, depuis les années 1980-1985, comme une pratique incontournable dans les politiques de gestion des ressources humaines des grandes entreprises. En effet, une enquête réalisée en 2003 auprès d'environ 6 500 cadres montre que 80% d'entre eux ont un entretien régulier et obligatoire avec leur hiérarchie (Karvar, Rouban, 2004). Ces chiffres viennent corroborer d'autres données sur l'appréciation : le baromètre RH 2006 « Liaisons Sociales »¹ indique que parmi les outils de gestion mis en œuvre, l'entretien annuel d'appréciation arrive largement en tête pour plus de 82% des DRH interrogés.

Nous ne reviendrons pas de façon détaillée sur l'appréciation du personnel mais nous allons préciser quelques points. L'appréciation peut être définie comme « *un processus de jugement du personnel, systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions. En tant que processus de jugement, elle imposera des choix et des questions sur l'évaluation proprement dite (critères d'évaluation, protection contre les biais, privilège au passé ou au futur de la personne, etc.). En tant que système, elle nécessite l'établissement d'une procédure (qui évalue, quand, avec quelles garanties et voies d'appel etc.)* » (Thévenet, 1991, p.1).

1.1.2. Caractéristiques de l'appréciation

Cadin et al. (2002), de même que Trépo et al. (2002) mettent en évidence les différentes composantes de l'appréciation. Nous avons décidé de les regrouper selon trois catégories :

- l'objet de l'appréciation, c'est-à-dire apprécier quoi ? S'agit-il d'apprécier les résultats ? Les compétences des collaborateurs ? Les comportements ? Ou encore le potentiel ?
- les acteurs de l'appréciation :
 - qui est apprécié : un individu ou un groupe ? Quelles catégories de salariés : cadre et/ou employé ?
 - qui apprécie : le supérieur hiérarchique, le pair, l'individu lui-même ?

¹ Le baromètre RH Liaisons Sociales-CSC et Entreprise et Personnel a été mené auprès de 140 responsables des ressources humaines appartenant essentiellement à de grandes entreprises françaises telles que Danone, La Poste, LVMH, OTIS, Védior Bis... in *Liaisons Sociales Magazine*, novembre 2006, p. 67-77.

- la façon dont vont se dérouler les appréciations, les techniques et outils utilisés : comment apprécier ?

Nous proposons dans le tableau suivant un résumé de ces différentes caractéristiques.

	Objet	Acteurs	Outils et méthodes
Question	Apprécier quoi ?	Qui apprécie et est apprécié ?	Comment apprécier ?
Description	*Différents objets : résultats, performance, compétences cognitives, compétences comportementales *Très souvent dans la pratique, le système d'appréciation repose sur plusieurs objets à la fois	*Qui est apprécié : découpage variable dans les entreprises selon la population (Etam, cadres...) avec ou non l'existence de supports distincts *Plusieurs acteurs peuvent apprécier : le hiérarchique direct, le responsable de projet, l'auto-évaluation, l'évaluation multi-acteurs (comme le 360°).	*Appréciation qualitative (commentaires) ou quantitative (liste d'items, échelle de notation) *Appréciation à l'aide de référentiel de compétences où l'individu va être jugé selon une échelle (application, adaptation, expertise...) sur le degré de maîtrise d'une compétence spécifique (technique et/ou comportementale)

Tableau 1: Les caractéristiques de l'appréciation

1.1.3. Limites de l'appréciation

Si des chercheurs et praticiens français et anglo-saxons s'accordent pour reconnaître la nécessité et les intérêts de l'appréciation, de nombreuses observations empiriques quant à elles font état de difficultés, d'insatisfactions liées à l'outil, à la relation apprécié-appréciateur, au décalage entre le dispositif tel qu'il est présenté et sa mise en pratique ... (Bernardin et Klatt 1985 ; Hall, Posner, Harder 1989 ; Schneier, Shaw, Beatty, 1991 ; Trépo, Grima, 1999 ; Nelson, 2000 ; Defélix, 2001). Cadin et al. (2002) remarquent différents types de difficultés liées à la conception et à l'évolution des systèmes d'appréciation : excès de visées, absence d'enjeux réels, problème dans le choix de l'appréciateur. Concernant l'appréciateur, le supérieur hiérarchique direct est en général chargé d'apprécier ses collaborateurs car il dispose, en principe, d'un maximum d'informations sur le salarié. Toutefois, De Vries et al. (1981) soulignent que le responsable direct n'est peut être pas toujours à la meilleure place pour apprécier la performance d'un salarié, car il peut être loin du salarié et donc manquer d'occasions pour l'observer. En outre, certains auteurs montrent que l'appréciation multi-acteurs de la performance (encore appelée le 360° feed-back) est plus efficace que celle avec un acteur unique car elle permet d'améliorer la précision des informations, d'améliorer la participation, de donner un feed-back (D.Mc Gee Wanguri, 1995).

1.2. Des équipes hors des frontières

S'il est devenu commun de dire que le développement et la diffusion massive des TIC au sein des entreprises ont provoqué un certain nombre de changements au sein de celles-ci, l'étude approfondie de ces changements reste d'actualité.

L'apparition des TIC permet aux relations de travail de se faire à distance : les frontières spatiales et/ou temporelles des entreprises sont ainsi supprimées. Désormais, les individus peuvent travailler de n'importe quel endroit à n'importe quel moment. Et ce potentiel de dépassement des frontières n'est plus uniquement réservé aux cadres nomades ou aux commerciaux mais à la plupart des individus. Grâce à l'évolution des technologies, les individus peuvent désormais collaborer à distance à l'aide d'outils variés (Duarte et Snyder, 1999 ; Favier, 2002 ; Hertel, 2005). Nous faisons ici référence à cette forme de travail en Equipe A Distance. Après avoir défini ces équipes, nous verrons quels sont les défis qu'elles soulèvent en termes de management.

Les EAD peuvent se caractériser par trois grandes dimensions. Tout d'abord, l'utilisation des TIC est, bien évidemment, la caractéristique la plus représentative de ces équipes. Les échanges et les communications se font en majorité par l'intermédiaire des TIC. C'est la différence principale avec des équipes 'traditionnelles' où la communication se fait principalement en face-à-face. Nous tenons à souligner, ici, le constat que les entreprises n'utilisent qu'une infime partie des technologies à leur disposition pour travailler en équipes à distance. Le téléphone et le courriel restent les outils les plus fréquemment utilisés (Lipnack et Stamps, 1997 ; Duarte et Snyder, 1999). Nous reviendrons ultérieurement sur cette dimension. Ensuite, la dispersion géographique est également un élément incontournable. La suppression des frontières organisationnelles, géographiques et/ou temporelles va de pair avec la dispersion des membres. Désormais, on ne recrute plus quelqu'un pour sa proximité géographique mais pour ses compétences (Davenport et Pearson, 1998). Enfin, la confiance devient une nécessité dans ces situations de travail. La distance modifie profondément le management. La coordination des équipes doit passer par d'autres moyens que la supervision directe. L'alternative semble être de développer la confiance entre les membres et leurs organisations et entre les membres eux-mêmes (Handy, 2000).

Nous définissons cette forme d'équipe ainsi :

Une équipe à distance est constituée par des individus, séparés par une distance géographique, appartenant à une entreprise ou à un réseau d'entreprises, utilisant majoritairement des moyens de communications basés sur les TIC.

Ces équipes constituent donc une nouvelle forme d'organisation du travail de part leur nature, leur mode fonctionnement et leur mode de management. L'introduction de la distance et des technologies pour communiquer change inévitablement le fonctionnement de ces équipes et les relations au sein d'entre elles. Les spécificités de ces EAD apparaissent très nettement, pourtant leurs impacts ou leurs conséquences semblent peu pris en compte dans les organisations (Powell, 2004 ; Martins, 2004 ; Hertel, 2005).

Depuis une dizaine d'années, ces équipes ont suscité un intérêt croissant de la part des chercheurs et des organisations (Martins, 2004 ; Powell, 2004) mais les connaissances théoriques restent insuffisantes, notamment sur les problématiques liées au management de ces équipes.

D'un point de vue managérial, de nombreuses questions peuvent être soulevées quant aux impacts ou aux changements induits par cette nouvelle forme d'organisation du travail : comment s'effectue cette relation de management à distance ? Comment est-elle supportée par les pratiques de Ressources Humaines ?

Dès lors, ces questions méritent des approfondissements car les nouvelles formes d'organisation du travail émergentes telles que les EAD impliquent de nombreux changements dans les processus de travail. Plus spécifiquement, des auteurs tels que Mintzberg (1982) ainsi que Nizet et Pichault (2000), ont montré qu'il existait des pratiques de GRH distinctes (de recrutement, de rémunération, d'appréciation, de communication, de temps de travail...) selon les formes d'organisation du travail.

Enriquez (1976) et Mintzberg (1982) ont mis en relation des formes de structure organisationnelle avec des dimensions RH dont les pratiques d'appréciation. Ainsi, la bureaucratie mécaniste est orientée sur la notion de poste ; la structure divisionnelle s'appuie quant à elle sur des systèmes d'appréciation basés sur les objectifs ; la structure adhocratique met l'accent sur les compétences, les acteurs sont mobilisés dans le cadre de projets. Ces travaux soulignent que les modalités d'appréciation doivent s'adapter aux types de structure organisationnelle.

De plus, Nizet et Pichault (2000) mettent en parallèle de façon détaillée des modèles de GRH et les dimensions RH (rémunération, temps de travail, communication, appréciation...) qui leur sont associés. Toutefois, cette typologie ne fait pas référence aux formes d'organisation des EAD même si certaines caractéristiques se retrouvent peu ou prou dans un des modèles. Par exemple, dans le modèle individualisant la culture d'entreprise est de type projet avec une communication décentralisée, latérale et reposant essentiellement sur les TIC. Dans ce modèle de GRH, l'appréciation est centrée sur les compétences et la direction par objectifs avec des critères négociés au cas par cas.

Parmi les pratiques RH observées, nous avons choisi dans cette communication de nous pencher sur l'appréciation du personnel. Très courante dans les organisations, l'appréciation constitue un moment important de la relation d'emploi où les objectifs sont fixés, les résultats et les compétences sont appréciés. La littérature sur l'appréciation est très abondante, et nous souhaitons observer ce qu'il existe au sujet des EAD. L'objet de la sous-partie suivante est de faire le lien entre l'appréciation et les nouvelles formes d'organisation telles que les EAD.

1.3. Appréciation et nouvelles formes d'organisation du travail : le cas des EAD

Dans la littérature sur les équipes, il existe de nombreux travaux dont une multitude d'ouvrages pratiques sur le management d'équipe soulignant parfois les caractéristiques de l'appréciation des performances (Picq, 1999 ; Petit et al., 1999 ; Diridollou, 2004 ; Robbins, 2004). En revanche, la littérature relative à l'appréciation est peu diserte sur les organisations reposant sur une structure en équipe. Certains auteurs soulignent ces lacunes. Nelson (2000) montre que la prévalence du travail en équipe dans les entreprises américaines devrait amener plus systématiquement ces dernières à revoir et à adapter leur système d'appréciation des performances traditionnellement axé sur la performance individuelle. Mais il ne précise pas de quel type d'équipe il s'agit. Trépo et al. (2002) indiquent qu'une des difficultés des systèmes d'appréciation est la tension existante entre l'appréciation de la performance individuelle et de la performance collective : les critères d'appréciation étant différents entre l'individu et l'équipe, l'appréciation peut alors se révéler difficile lorsque le support et les procédés sont standardisés.

Scott et Einstein (2001) précisent que les structures organisationnelles par équipes remettent en question l'appréciation traditionnelle en soulevant de nouvelles questions telles que : faut-il privilégier l'appréciation des individus ou de l'équipe ? Qui doit réaliser l'appréciation ? Le responsable hiérarchique ? Les autres membres de l'équipe ? Les clients ? De même, selon

Smith et al. (1996) le travail en équipe soulève de nouvelles questions concernant l'utilisation de l'appréciation de la performance.

Dès lors, ces nouvelles formes d'organisation du travail s'avèrent incompatibles avec les systèmes traditionnels d'appréciation basés sur la compétition entre les salariés alors que le travail en équipe est fondé sur des principes d'intégration, de coopération et de partage. Demings (1986) prend une position très critique en remettant en cause les fondements traditionnels de l'appréciation basée sur un système seulement descendant ne faisant qu'accentuer les rivalités entre individus et participant à la destruction du fonctionnement par équipes. Demings (1986) est partisan d'un abandon de l'appréciation individuelle au profit d'une appréciation de l'équipe.

Par ailleurs, Scott et Einstein (2001) constatent une absence de prise en compte de la diversité des formes d'équipes existantes à l'intérieur des organisations dans les travaux sur le management d'équipe. Ainsi, au sein d'une organisation un même système d'appréciation de la performance va s'appliquer à l'ensemble des équipes ignorant leurs différences. Pour y remédier, les auteurs Scott et Einstein (2001) proposent d'articuler types d'équipes et système d'appréciation. Ils identifient trois types d'équipes : les équipes de travail, les équipes projets et les équipes réseaux (qui correspondent aux EAD dont nous parlons).

Les équipes de travail sont caractérisées par : des tâches de travail peu complexes, une stabilité de leur structure sur le long terme, une appartenance durable à l'équipe. Les membres possèdent des compétences similaires. Ainsi, pour ces équipes une appréciation de la performance est recommandée à la fois au niveau de l'équipe et de chaque membre de l'équipe. Individuellement, chaque membre est apprécié sur ses comportements et compétences. Au niveau de l'équipe, l'appréciation porte sur les résultats à atteindre avec des indicateurs de performance (productivité, chiffre d'affaires...).

Les équipes projets sont formées dans le cadre d'un projet précis, leur durée de vie est limitée au projet. Les membres sont issus de fonctions différentes et leurs compétences ainsi que connaissances sont distinctes et complémentaires. L'interdépendance entre les membres dans la réussite et l'atteinte du projet est beaucoup plus forte que dans le cas des équipes de travail. Les individus affectés à des équipes projets dans le cadre de leur définition de fonction sont appréciés à la fois sur leur performance individuelle et sur leur rôle attendu dans l'équipe. L'appréciation des compétences et comportements des membres sera plus pertinente si elle est multi-acteurs. En effet, les membres de l'équipe sont affectés à différents projets parfois de manière simultanée, le point de vue d'évaluateurs variés permet une appréciation individuelle plus complète : responsable fonctionnel, responsable d'équipe, collègues. En outre, l'appréciation de l'équipe porte sur la façon dont elle va s'organiser et se structurer pour atteindre le résultat escompté. Des mesures correctives doivent pouvoir être mises en place très rapidement en cours de projet, l'appréciation doit donc commencer dès le départ et apprécier la capacité de l'équipe à suivre ses étapes de développement.

Dans le cas des équipes réseaux compte tenu de leurs spécificités (pas de contraintes de temps et d'espace, les membres de l'équipe sont dispersés géographiquement et leur collaboration se fait par le truchement des TIC), les systèmes d'appréciation ne vont pas se centrer sur l'appréciation des performances passées, mais ils vont porter sur la capacité des individus à initier, participer et agir rapidement dans un environnement imprévisible.

L'appréciation est basée sur les compétences, en particulier il s'agit d'évaluer les capacités d'adaptation des collaborateurs au fonctionnement de l'équipe. L'appréciation du comportement concerne notamment la participation des collaborateurs à l'apprentissage des connaissances et au partage des informations ; l'engagement dans une communication collaborative ; le comportement au sein de l'équipe. De plus, une appréciation multi-acteurs

est également essentielle dans ce type d'équipe les individus travaillant dans des environnements différents.

En résumé, les spécificités mises en évidence par la littérature sur les EAD montrent qu'elles représentent une nouvelle forme d'organisation du travail qui tend à croître. Or, il semblerait que certaines pratiques RH telles que le recrutement, la gestion des carrières ou encore l'appréciation du personnel doivent s'adapter aux nouvelles formes d'organisation comme celles dont la structure repose sur les équipes. Cela implique des changements dans la façon de manager ces équipes. Dans le cas des organisations structurées par équipes, il apparaît que les systèmes traditionnels d'appréciation basés sur l'appréciation individuelle de la performance continuent à être dominants. Dès lors, il convient non seulement de revoir les formes classiques d'appréciation mais également de s'intéresser aux différents types d'équipe, comme le suggèrent Scott et Einstein (2001). En effet, ces derniers ont démontré la nécessité d'adapter les systèmes d'appréciation au type d'équipe. Ils ont notamment souligné que l'appréciation des équipes virtuelles repose : d'une part sur les compétences (capacité d'adaptation des membres de l'équipe à leur environnement imprévisible et au fonctionnement de leur équipe) et sur les comportements (partager les connaissances, les informations et communiquer de manière collaborative) ; d'autre part sur une appréciation multi-acteurs étant donné la distance séparant les membres de l'équipe et les différents contacts qu'ils ont dans leur propre environnement.

Ainsi, pour les organisations structurées sous la forme des EAD nous avons pu constater que la littérature sur l'appréciation du personnel s'avère pratiquement inexistante. Pourtant, il nous semble que les EAD doivent faire l'objet d'une appréciation spécifique. En nous appuyant à la fois sur les travaux scientifiques évoqués précédemment et sur des observations terrain, nous proposons de rendre compte de la nécessité de mettre en œuvre des pratiques d'appréciation adaptées aux EAD. Pour cela, nous allons dans la partie suivante à l'aide de deux études de cas mettre en évidence la manière dont les EAD sont évaluées dans la pratique.

2. Méthodologie et étude empirique

Afin d'observer les pratiques d'appréciation des EAD deux études de cas dans le secteur des hautes technologies ont été réalisées. Après avoir présenté la méthodologie, les principaux résultats de ces études seront exposés.

2.1. Méthodologie

2.1.1. Présentation des études de cas

Pour appréhender la réalité du fonctionnement des Equipes A Distance, des études de cas ont été réalisées auprès de trois équipes dans deux entreprises du secteur des hautes technologies. Les équipes des entreprises Computer et Electronic sont réparties entre des sites européens et des sites asiatiques. Nous avons réalisé au total 27 entretiens semi-directifs, dont 8 pour l'équipe Computer, 9 pour l'équipe Electronic 1 et 10 pour l'équipe Electronic 2.

Pour chaque équipe, nous avons veillé à ce que notre échantillon comprenne le chef de projet, des membres de l'équipe exerçant des fonctions distinctes et situés dans des sites différents ainsi qu'un manager (le responsable hiérarchique) de certains membres de l'équipe. Pour les personnes situées hors de France, les entretiens ont été réalisés en anglais et par téléphone.

Différents thèmes ont été abordés durant ces entretiens tant sur le fonctionnement de ces équipes (mode de communication, façon de travailler, niveau de coopération...) que sur le vécu et le ressenti de cette expérience de travail des individus. Le dernier pan de nos entretiens concernait les pratiques de ressources humaines mobilisées par les entreprises pour cette forme d'équipe. Nous décrivons notre échantillon dans le tableau suivant.

	Cas Computer	Cas Electronic	
Type d'activité	Équipe Computer maintenance informatique	Équipe Electronic 1 : équipe projet internationale	Équipe Electronic 2 : équipe projet internationale
Répartition des membres de l'équipe	France Allemagne Belgique Asie	France Angleterre Tunisie Asie	France Angleterre Tunisie Asie
Nombre de répondants	8 : 6 Grenoble (France) 2 Belgique	9 : 3 France 3 Angleterre 3 Asie	10 : 4 Grenoble 4 Bristol 2 Istanbul
Caractéristiques des répondants	1 responsable fonctionnel 7 ingénieurs	1 chef de projet 2 responsables fonctionnels 1 responsable local 5 ingénieurs	1 chef de projet 3 responsables fonctionnels 4 ingénieurs

Tableau 2: Présentation des études de cas

2.1.2. Contexte des études de cas

L'entreprise Computer est une entreprise leader dans le secteur des hautes technologies. C'est un marché qui connaît depuis toujours des mutations technologiques profondes et qui, ces dernières années, est devenu un secteur hautement concurrentiel et mouvant avec l'arrivée des pays asiatiques dans la compétition.

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

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

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

Le groupe *Electronic* spécialisé dans les activités de fabrication de silicium (composants électroniques) emploie environ 40 000 personnes au niveau mondial. *Electronic* dispose de sites en Italie, en France et dans le monde (Angleterre, Etats-Unis). Les sites de production se situent en Italie, en France, aux USA, en Asie, à Malte et en Europe. La structure de l'entreprise est dispersée dans le monde.

Pour l'entreprise Electronic, les EAD sont utilisées pour mener à bien des projets internationaux qui nécessitent des compétences pointues. Les équipes étudiées font parties des équipes pilotes pour juger de ce mode de fonctionnement, encore récent dans l'entreprise.

Les équipes Electronic 1 et 2 ont des profils semblables puisque ce sont deux équipes projet internationales, regroupant des membres situés en France, en Angleterre, en Turquie, et en Asie.

2.1.3. Méthodologie d'analyse

Après un travail de codage, nous avons mené une analyse qualitative avec pour objectif « *d'apprécier l'importance des thèmes dans les discours plutôt que de la mesurer* » (Thiéart, 1999). Dans notre démarche, nous avons privilégié la valeur d'un thème et non pas sa fréquence. Plus précisément, nous avons réalisé un traitement qualitatif de nos entretiens. Ainsi, l'analyse de contenu thématique a constitué l'essentiel de notre travail de traitement des données car nous nous intéressons davantage à la manière dont les acteurs décrivent leur fonctionnement collectif qu'à l'analyse du discours des personnes.

Nous avons mené un travail de codage à plusieurs étapes. Tout d'abord, la retranscription des entretiens, accompagnée d'une phase de réécoute des entretiens, nous a permis de nous immerger dans notre matériau. Cette réécoute des entretiens et une « lecture flottante » ont initié le début du processus de codification des entretiens avec le thème comme unité d'analyse pour découper le contenu (Harvatopoulos et al., 1999). Ensuite, nous avons réalisé une première analyse thématique de cinq entretiens pour élaborer une grille thématique. Nous souhaitons regrouper ce que les répondants exprimaient sur les aspects professionnels et pratiques de leur situation en EAD mais aussi sur leur vécu. Les dimensions objectives du travail en équipe ont été codées autour de grands concepts clés et les dimensions psychosociales ont été cernées par les concepts d'appartenance à une équipe et de lien interpersonnels. Enfin dans la dernière étape, la restitution aux acteurs et la présentation de nos résultats nous a permis de vérifier le critère de validité interne (Mucchielli 1994).

Nous allons dans la sous-partie suivante aborder les principaux résultats de cette étude empirique en nous focalisant sur la réalité des pratiques d'appréciation pour les EAD. Pour simplifier la présentation des résultats, nous ne développons pas l'ensemble des occurrences des thèmes identifiés dans les entretiens, mais quelques exemples d'unités de sens repérées concernant la présente recherche. Nous illustrons nos commentaires à l'aide de verbatim.

2.2. Constats empiriques

2.2.1 Cas Computer

Dans l'entreprise Computer, le système d'appréciation est depuis toujours basé sur le management par objectif, qui est devenu une variable clé de la culture de l'entreprise. Ainsi chaque salarié possède une lettre de mission avec des objectifs individuels qui lui sont assignés par son responsable direct.

Chaque année, une appréciation est réalisée entre le manager et le salarié, pour vérifier l'atteinte ou non de ces objectifs et en fixer de nouveaux pour l'année suivante. Les objectifs annuels sont déterminés par les responsables de l'équipe en fonction des objectifs qui leur

sont attribués pour leur service. En corrélation avec ces objectifs, chaque année les individus ont une appréciation de la performance et un entretien annuel avec leur responsable.

« Chez Computer, chaque personne a une évaluation de performance. Je revois avec chaque personne quels étaient les objectifs et quelle a été leur atteinte. C'est au niveau de l'individu, ceci dit, je n'attends pas le RDV annuel. Je leur parle de leurs objectifs, dans le support ça devient vite des tâches courantes. » Monsieur J.C.

Ce système d'appréciation est donc identique au travers de l'entreprise quelle que soit la fonction et quel que soit le mode de fonctionnement. Dans le tableau ci-dessous, nous allons examiner les caractéristiques de ce processus d'appréciation dans une équipe qui a comme spécificité son activité (une fonction support chargée de répondre à des demandes variées des clients) et sa répartition (EAD entre l'Europe et l'Asie).

Les objectifs sont définis annuellement entre le manager (le responsable hiérarchique direct) et l'individu au moment de l'entretien annuel d'appréciation. Les objectifs comportent d'une part des objectifs de service, d'autre part des objectifs personnalisés en termes de compétences à mettre en œuvre ou développer. Or dans l'équipe étudiée, qui est une équipe de support informatique, ce système de management par objectifs est difficilement applicable du fait de la nature de l'activité. Hormis des normes en termes de réactivité pour prendre en compte les appels et aider les personnes, il ne peut y avoir des objectifs très détaillés sur l'activité.

« Ce n'est pas au fil de l'eau même si ça y ressemble journallement. Quelqu'un qui fait du support c'est vrai qu'il va attendre ses appels. » Monsieur J.C., le manager de l'équipe

Depuis le passage de cette équipe support à une EAD entre l'Europe et l'Asie, le manager a intégré dans les objectifs individuels des dimensions comportementales pour le travail en équipe.

« Des fois, c'est assez implicite on n'a pas besoin de développer et des fois, selon les individus et les contextes, on définit des objectifs très précis, mesurables... on essaie d'être assez précis avec ce qu'on attend des gens ». Monsieur J.C., le manager de l'équipe

De plus, ce passage en EAD a imposé l'anglais comme langue de travail, ce qui entraîne de nombreuses réticences dans les communications inter-pays. En outre, des indicateurs de mesure comme le nombre d'appels provenant des sites étrangers traités ou le nombre de demandes de renseignements vers les autres sites ont donc été fixés par le manager pour accélérer la coopération entre les individus situés sur des sites différents.

Il n'y a pas de procédure spécifique mise en place pour l'appréciation des personnes situées à distance de leur manager. Mais en général les managers essaient de recueillir des informations complémentaires sur les personnes à distance. Ainsi, pour certains sites éloignés, les managers peuvent faire appel à des managers 'locaux', travaillant avec les personnes pour recueillir leur point de vue. Ou alors, les managers peuvent également faire appel au chef de projet pour avoir des éléments plus précis sur les réalisations de la personne. Mais ceci reste à l'initiative des managers.

«Le chef de projet intervient dans l'évaluation, il fait un point avec le superviseur avant notre entretien. Le jour où il se déplaçait, ils en discutaient. Ou au téléphone, car ils s'appellent tous les jours. » Monsieur A.F.

En résumé, le système d'appréciation dans le cas Computer repose sur le management par objectifs : chaque salarié a une lettre de mission comportant les objectifs annuels fixés par le manager (le responsable hiérarchique). Une appréciation annuelle permet de vérifier l'atteinte

ou non de ces objectifs. La mise en place d'une EAD montre une modification de l'organisation du travail mais le processus d'appréciation est resté le même. L'appréciation est donc identique dans l'entreprise. Or la dispersion géographique, les nouvelles fonctions, le langage imposé ... ont rendu la mise en œuvre de ce processus plus délicat à gérer pour les managers. Aucune adaptation n'a été prévue pour les EAD, les managers doivent eux-mêmes glaner des informations sur leurs collaborateurs en vue de cette appréciation. Il y a donc une remise en cause de la qualité des appréciations.

2.2.2 Cas Electronic

Comme pour l'entreprise précédente, le système d'appréciation retenu par l'entreprise Computer est le management par objectifs. L'appréciation annuelle est réalisée par un responsable fonctionnel, cette appréciation permet de faire le bilan de l'année écoulée, d'analyser la réalisation des objectifs et d'en définir de nouveaux. Le système d'appréciation est le même dans toute l'entreprise.

Les équipes étudiées dans cette entreprise sont des équipes projets internationales. Les individus les composants dépendent donc d'un responsable hiérarchique fonctionnel et d'un chef de projet. Nous présentons dans le tableau suivant les caractéristiques de ce système d'appréciation.

Les objectifs individuels se définissent en général avec le responsable fonctionnel, ils comportent à la fois des éléments personnels (objectif de développement) et des éléments propres à l'activité de la personne.

« Une fois par an avec son manager, on précise les objectifs pour l'année avec des degrés d'importance pour les différents objectifs. Ça inclut les objectifs personnels, dédiés à notre activité et aussi les objectifs du département pour lequel on travaille. Par exemple pour la R&D, ce serait le dépôt de brevet. On liste les objectifs en début d'année avec son manager local. Les objectifs doivent être acceptés de part et d'autre. L'année suivante, on évalue ces objectifs ce qu'on a mis en place ou pas et on en redéfinit d'autres. » Monsieur D.

En théorie, l'appréciation des individus appartient aux seuls responsables fonctionnels. En pratique, ceux-ci peuvent demander l'avis des chefs de projet pour juger du travail d'une personne. Mais, cette double appréciation n'est ni obligatoire, ni systématique.

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

« Mais je ne suis pas en relation directe avec lui. Il est ici, mais même s'il était ailleurs ça ne changerait pas grand chose. (...) mon travail au jour le jour est évalué par Stéphane. Hiérarchiquement, ça a plus de poids. Même si je passe 95 % de mon temps sur le projet, les 5% sur d'autres projets, dans ce cas là c'est X. Pour l'évaluation, X est allé demander à Stéphane comment ça se passait. C'est assez naturel. » Monsieur N.

Seule exception, les sites de Singapour et de Noïda (Inde) disposent de responsables de sites qui permettent de faire le relais entre les responsables fonctionnels et les personnes travaillant en Asie.

« La différence culturelle rentre en jeu là. Avec une appréciation différente du travail qui peut être faite. Ça fait 6 ans que je suis en Asie, et ce que j'en vois c'est que ce qui est le plus important

c'est le temps qu'on passe au travail et non pas l'efficacité qu'on a. Donc l'appréciation se base là-dessus. » Monsieur D.

Le processus d'appréciation, chez Electronic, intègre la possibilité de faire des appréciations conjointes entre le manager et le chef de projet, voire avec un responsable local. Ce processus est très complet et donne des éléments concrets et détaillés sur le travail d'une personne mais il n'est ni obligatoire ni systématique. Faute de temps, faute de connaître les interlocuteurs étrangers, de nombreux managers continuent à faire leur appréciation seuls, sans prendre en compte la vision des autres personnes.

Le fait de travailler à distance induit un manque de visibilité sur les activités des personnes distantes mais également un manque de visibilité de la hiérarchie sur les spécificités de chaque contexte. Ainsi, un ingénieur turc nous racontait que son manager européen n'avait pas connaissance des spécificités du contexte du site en Turquie et que cela posait des problèmes d'exigence. Par exemple, le transfert d'équipement entre la France et l'Angleterre ou la France et la Turquie ne se déroule pas de la même manière. Dans le cas de la Turquie, le manager français ignorait les problèmes de législation et ne comprenait pas pourquoi il y avait un tel retard sur le projet. Ce qui a conduit à des distorsions dans la communication.

En résumé, le système d'appréciation dans le cas Electronic repose également sur le management par objectifs. L'appréciation est réalisée par le responsable fonctionnel et le processus est le même pour toute l'entreprise. Aucune adaptation n'a été faite pour les deux équipes à distance observées. Le processus prévoit explicitement que les responsables fonctionnels ont la possibilité de compléter leurs informations sur leurs collaborateurs en demandant l'avis des chefs de projet, en revanche ceci reste à leur seule initiative. Finalement, dans la pratique ce recueil de renseignements est peu réalisé pour deux raisons essentiellement : le manque de temps et la non connaissance des équipiers étrangers. La communication entre interlocuteurs français et interlocuteurs étrangers est rendue difficile par l'absence de prise en compte des activités des personnes se trouvant à distance et des spécificités culturelles de chaque contexte.

2.2.3. Processus d'appréciation dans un contexte d'EAD : caractéristiques et limites

Concernant les caractéristiques des processus d'appréciation dans les entreprises Computer et Electronic, globalement, nous constatons que ces entreprises convergent vers le même instrument mais son utilisation est différente.

Les deux entreprises recourent au management par objectif, l'appréciation se fait donc par rapport à des objectifs fixés annuellement. L'appréciation repose essentiellement sur la performance et l'atteinte de ces objectifs plus que sur le comportement des individus. Même si certaines attentes en termes de coopération et de communication sont exprimées – plus ou moins ouvertement selon les entreprises – elles ne sont pas formalisées dans l'outil d'appréciation.

Le principal point de divergence entre ces deux entreprises est le recours à une multi-évaluation par le manager. Si les deux entreprises ont conscience de l'importance de multiplier les points de vue pour évaluer les personnes travaillant sur d'autres sites, en pratique seuls quelques managers de l'entreprise Electronic utilisent ces informations secondaires.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les principales caractéristiques des processus d'appréciation dans les entreprises Computer et Electronic.

	Objet	Acteurs	Outils et méthodes
Questions	Apprécier quoi ?	Qui apprécie et est apprécié ?	Comment apprécier ?
Description de l'appréciation pour l'équipe Computer	*Différents objets : Objectifs/Résultats Performance	*Qui est apprécié : Tous les membres de l'équipe *Qui apprécie : le hiérarchique direct	*Appréciation qualitative basée sur des commentaires Outils formalisés : *une lettre de mission avec les objectifs annuels *une fiche d'appréciation L'appréciation est de type Management par Objectifs.
Description de l'appréciation pour les équipes Electronic	*Différents objets : Objectifs/résultats Performance Compétences	*Qui est apprécié : Tous les membres de l'équipe *Trois acteurs peuvent apprécier : _le hiérarchique direct _le chef de projet (non obligatoire) _le manager local (pour les sites éloignés, non obligatoire)	*Appréciation qualitative Outils : Fiche annuelle d'appréciation L'appréciation se base sur les objectifs annuels.

Tableau 3 : Caractéristiques du système d'appréciation des cas Computer et Electronic

Les limites que nous avons relevées quant au processus d'appréciation dans un cadre général, se retrouvent dans le contexte des EAD.

Les principaux points sont : l'insatisfaction qui ressort de l'utilisation de cet outil de gestion tant du côté des managers que du côté des managés ; et la remise en cause du rôle du responsable hiérarchique en tant qu'appréciateur lorsque ce dernier est séparé géographiquement de ces collaborateurs. Dans les cas Computer et Electronic, les managers n'ont que très rarement l'occasion de rencontrer leurs équipes. Il est donc extrêmement difficile pour eux d'avoir une vision d'ensemble du travail des salariés, ce qui explique pourquoi l'appréciation reste centrée sur l'atteinte des objectifs. Il est impossible pour les managers d'évaluer le comportement des personnes. Dès lors, la légitimité réelle des appréciateurs est ici soulevée. De plus, le manque d'information sur le contexte des salariés, sur les moyens à leur disposition renforce l'insatisfaction quant à l'appréciation.

Les équipes rencontrées étant multiculturelles, la question des différences culturelles se pose aussi dans ce processus d'appréciation. Les attentes, les perceptions, le respect des délais s'avèrent très variables. Ces éléments sont difficiles à prendre en compte pour les managers. L'absence de rencontres, le manque de communication et de connaissances des différents contextes par les managers accentuent aussi ce problème.

2.3. Discussion

Nous allons mettre en parallèle nos résultats avec les données de Scott et Einstein (2001) sur l'appréciation des équipes virtuelles.

Les deux études de cas montrent qu'il existe bien dans chaque entreprise une appréciation annuelle. Cette appréciation repose sur le management par objectifs. Dans les deux cas, Computer et Electronic, le processus d'appréciation n'a pas été spécifiquement adapté pour le cas des EAD. Plus précisément, il n'y a pas de procédures particulières mises en place pour évaluer les personnes situées à distance, à l'exception des sites qui disposent d'un responsable local qui peut faire des remontées d'informations. Toutefois, dans le cas Computer, les apprécieurs, à leur initiative et sans que cela ne soit formalisé, semblent davantage prendre en compte les avis de plusieurs acteurs : responsables locaux, chef de projet etc. Ceci rejoint les remarques de Scott et Einstein (2001) sur la nécessité pour les équipes virtuelles de privilégier une appréciation multi-acteurs. De façon paradoxale, dans le cas Electronic, les responsables fonctionnels ont formellement la possibilité, mais sans aucune obligation, de demander l'avis du chef de projet et parfois du manager local lorsqu'il y en a un. Or, dans la pratique, ceux-ci disposent de trop peu de temps pour réaliser cette appréciation préalable. Dès lors, on constate des décalages entre les prescriptions (les possibilités données aux apprécieurs) et la pratique (manque de temps, non connaissance des interlocuteurs situés à l'extérieur de l'entreprise). Ainsi, l'appréciation multi-acteurs est fortement recommandée, or dans la pratique les cas étudiés montrent que dans le discours cette appréciation multi-acteurs est possible mais elle n'est pas ou peu formalisée et reste souvent à l'initiative de chaque apprécieur.

De plus, dans les deux cas étudiés, le système d'appréciation repose sur le management par les objectifs avec un bilan de l'année écoulée et la fixation de nouveaux objectifs pour l'année à venir, il s'agit donc d'une appréciation reposant sur une performance passée. Or, selon Scott et Einstein (2001), ce type d'appréciation s'avère inadaptée aux EAD, compte tenu de leurs spécificités, l'appréciation doit porter : d'un côté sur les compétences des collaborateurs en particulier sur la capacité des membres des EAD à créer, initier et agir vite dans un environnement complexe et imprévisible ; de l'autre sur les comportements des membres à partager les connaissances et à s'engager dans des formes de communications collaboratives.

Ces premiers résultats amènent donc à constater que dans les formes d'organisation du travail émergentes, l'appréciation continue non seulement à être appliquée de manière uniforme mais également qu'aucune différenciation n'est faite entre les équipes. Seule l'appréciation multi-acteurs est évoquée voire mise en œuvre mais de manière non obligatoire et non systématique. En revanche, l'appréciation des compétences et des comportements propre aux EAD apparaît largement inexistante. Ainsi, les difficultés présentées amènent à constater que les modes d'appréciation utilisés dans les deux cas génèrent des tensions. En effet, en nous appuyant sur les travaux de Trépo et al. (2002) diverses tensions se dessinent : celles liées à l'outil notamment améliorer la performance collective (objectifs globaux, utilisation d'indicateurs collectifs) et fixer des objectifs individuels, évaluer la performance individuelle du collaborateur ; celles liées au management comme diffuser l'information (transmettre certaines informations données par la direction, être un facilitateur dans la compréhension et l'appropriation) et contrôler l'information (contrôler certains flux d'informations, ne pas tout transmettre) ; et celles liées au contexte organisationnel en particulier garantir la cohérence de l'organisation en permettant la diffusion à tous les niveaux des indicateurs et objectifs communs, et utiliser des indicateurs contingents adaptés selon les services et les salariés.

Conclusion : des outils spécifiques pour des équipes spécifiques

L'objectif de cette communication était d'apporter un éclairage sur l'appréciation des EAD. D'une part, nous avons établi que les EAD sont une nouvelle forme d'organisation du travail pour lesquelles il apparaît nécessaire de développer des pratiques d'appréciation spécifiques. Or, une revue de littérature a montré une absence de travaux à ce sujet. Nous avons donc souhaité voir si dans la pratique les entreprises mettaient en place des systèmes d'appréciation adaptés aux EAD. Pour cela, une enquête a été réalisée auprès de trois équipes à distance dans deux organisations du secteur des hautes technologies. Nous avons pu constater qu'aucun système particulier d'appréciation n'était prévu pour les EAD. Les résultats font état de frustrations de la part des membres de l'équipe à l'égard de l'appréciation et de dysfonctionnements quant au système. Les entretiens montrent que l'appréciation multi-acteurs est possible mais, la plupart du temps, elle est laissée à l'initiative de l'appréciateur chargé lui-même de recueillir les avis auprès des différents acteurs. Par ailleurs, le système est davantage orienté sur l'appréciation des performances passées et ne se centre pas sur l'appréciation des compétences et comportements qui s'avère pourtant la forme d'appréciation la plus adaptée aux EAD. Dès lors, nous pensons que des outils spécifiques d'appréciation doivent pouvoir être mis en place par les organisations ayant des formes d'organisation du travail telles que les EAD.

Toutefois, notre travail présente certaines limites qu'il est ici important de rappeler. D'une part, une limite d'ordre méthodologique puisque nous avons observé seulement trois équipes dans deux organisations issues du secteur des hautes technologies, or d'autres EAD dans d'autres secteurs d'activité mériteraient d'être étudiées. D'autre part, nous avons limité notre analyse à une seule pratique de GRH ; le recrutement ou la formation peuvent s'avérer d'autres pratiques intéressantes à examiner.

Nous pensons néanmoins que cette recherche peut servir de base à des prolongements futurs. Deux pistes de recherche nous paraissent intéressantes à développer. Premièrement, nous pensons qu'il est nécessaire d'examiner les caractéristiques en termes de compétences et comportements des EAD afin de proposer un système d'appréciation adéquat et cohérent avec cette forme d'organisation du travail. Cela passe notamment par une étude plus systématique des EAD dans des entreprises appartenant à des secteurs différents, et par des interviews auprès des membres d'EAD mais également auprès des responsables RH. Ceci nous permettrait de sortir du mode descriptif et de proposer une analyse plus approfondie en mobilisant la grille analytique de Gilbert (1998).

Deuxièmement, compte tenu de la multiplication des EAD et à l'instar d'autres travaux antérieurs, nous proposons d'élaborer un modèle de GRH avec des variables RH spécifiques (de recrutement, de mode de communication, de formation, de gestion des carrières...) qui serait plus favorable à la mise en œuvre et au développement des organisations fonctionnant sur un mode de travail par EAD.

Bibliographie

- BERNARDIN H.J., KLATT L.A. (1985), "Managerial Appraisal Systems: Has Practice Caught Up to the State of the Art?", *The Personnel Administrator*, vol.30 n°11, p.79-66.
- CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F. (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Dunod.
- CASCIO W.F. (2000). «Managing a virtual workplace», *The Academy of Management Executive*, Vol.14, Iss.3, August, p. 81-90.
- DAVENPORT T.H., PEARLSON K. (1998). «Two cheers for the virtual office», *Sloan Management Review*, Summer, p. 51-65
- DEFELIX C. (2001), Les systèmes d'appréciation sont-ils voués à l'échec ? Un regard longitudinal, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°40, p.17-36.
- DEMING W.E. (1986), *Out of crisis*, Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Studies.
- DE VRIES D., MORRISON A., SCHULMLMAN S., GERLACH M. (1981), *Performance Appraisal on the line*, New York, Wiley.
- DIRIDOLLOU B. (2004), *Manager son équipe au quotidien*, Paris, Editions d'Organisation.
- DUARTE D. L., SNYDER N.T. (1999). *Mastering virtual teams - Strategies, Tools and Techniques that succeed*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- DUMOULIN C. (2000). «Le management à distance des équipes virtuelles», *Management et Conjoncture Sociale*, n°580, mai, p.50-60.
- ENRIQUEZ E. (1976), «Evaluation des hommes et structures d'organisation des entreprises », *Connexions*, n°19, p.79-110.
- FAVIER M., COAT F. (2002). «La réalité de la virtualité : l'influence des contextes organisationnels sur les équipes virtuelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°44.
- GILBERT P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Economica, Paris.
- HALL J.L., POSNER B.Z., HARDER J.W. (1989), "Performance Appraisal Systems. Matching Practice with Theory", *Group and Organization Studies*, vol.14 n°1, p.51-70.
- HANDY C. (2000). «Trust and the virtual organisation», *Harvard Business Review*, p.1-9.
- HARVATOPOULOS, LIVIAN Y.F., SARNIN P. (1989). *L'art de l'enquête*, Paris, Eyrolles.
- HERTEL G., GEISTER S., KONRADT U. (2005). «Managing virtual team: a review of current empirical research », *Human Resources Management Review*, n°15, p. 69-95.
- KARVAR A., ROUBAN L. (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte.
- LIPNACK J., SRAMPS J. (1999). «Virtual teams», *Executive Excellence*, Vol.16, Iss.5, May, p.14-15.
- LIPNACK J., STAMPS J. (1997). *Virtual teams: reaching across space, time and organization with technology*, Wiley.
- MARTINS L., GILSON L., MAYNARD M. (2004) "Virtual teams: what do we know and where do we go from here?", *Journal of Management*, 30 (6), p.805-835.

- MACGEE WANGURI D. (1995), « A Review, an Integration, and a Critique of Cross-Disciplinary research on Performance Appraisals, Evaluations and Feed-back: 1980-1990 », *The Journal Of Business Communication*, Vol.32, n°3, p 267-293.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- MUCCHIELLI A. (1994). *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF Coll. Que sais-je (2è ed.).
- NELSON B. (2000), "Are Performance Appraisals Obsolete?", *Compensation and Benefits Review*, vol.32 n°3, May-June, p. 39-42.
- PETIT M., KLESTA A., ORMANDO H., PICQ T., POIRSON P. (1999). *Management d'équipe : concepts et pratique*, Paris, Dunod.
- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines - Approches contingente et politique*, Paris, Editions du Seuil.
- PICQ T. (1999). *Manager une équipe projet*, Paris, Dunod.
- POWELL A., PICCOLI G., IVES B. (2004), "Virtual teams: A review of current literature and directions for future research", *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35, n°1, p.6-36
- ROBBINS S. (2004), *63 propositions pour bien diriger son équipe*, Paris, Broché.
- SCHNEIER C.E., SHAW D.G., BEATTY R.W. (1991), « Performance Measurement and Management: A Tool For Strategy Execution » *Human Resource Management*, Vol.30, n°3, p. 279-301.
- SCOTT S., EINSTEIN W. (2001), "Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all", *Academy of Management Executive*, Vol.15, n°2, p.107-116.
- SMITH B., HORNSBY J., SHIRMEYER R. (1996), "Current trends in performance appraisal: An examination of managerial practice", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol.61, n°3, p.10-15.
- THEVENET M. (1991), « L'appréciation du personnel », in Helfer J.P., Orsini J. (1991), *Encyclopédie du management*, Tome 1, Paris, Vuibert, p.1-20.
- THIETART R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- TREPO G., GRIMA F. (1999), « L'appréciation du personnel : retour sur une pratique critiquée », Actes Jeunes Chercheurs « Autonomie et Contrôle », *AGRH*, Tome II, p.495-504.
- TREPO G., ESTELLAT N., OIRY E. (2002), *L'appréciation du personnel : mirage ou oasis ?*, Paris, Editions d'Organisation.