



# *Equipes, risque et contrôle*

Pascal Langevin et Thierry Picq<sup>1</sup>

## Résumé

L'article étudie comment les risques supportés par les entreprises organisées en équipes peuvent être gérés par des systèmes de contrôle adaptés et spécifiques au type d'équipe concerné. Des voies de recherche sont proposées.

Mots clés : équipe, contrôle, risque, performance

## Abstract

*This article shows how risks supported by team-based organizations can be managed with the help of adequate and team-specific management control systems. Propositions for future research are offered.*

*Keywords : team, management control, risk, performance.*

---

<sup>1</sup> Professeurs à E.M.LYON, BP 174, 69132 ECULLY CEDEX. Tel. 04-78-33-78-00. Fax 04-78-33-79-28. [langevin@em-lyon.com](mailto:langevin@em-lyon.com)

Pour faire face aux enjeux que pose un environnement devenu plus turbulent et risqué, les entreprises développent des réponses managériales et organisationnelles, au rang desquelles le fonctionnement par équipes occupe une place prépondérante. La mise en place d'équipes assure, en effet, rapidité, flexibilité et efficacité dans la prise de décisions, toutes qualités nécessaires à l'organisation qui veut s'adapter aux changements de l'environnement. Toutefois, la mise en place d'équipes n'est pas sans poser de problème et génère, en fait, de nouveaux risques que l'entreprise se doit de connaître et de gérer si elle veut rester efficace. Ces risques sont de différentes natures et se situent à trois niveaux : l'entreprise, les équipes mises en place et les individus qui les composent. Ainsi, au niveau de l'entreprise dans son ensemble, les coûts de la prise de décision collective peuvent s'avérer supérieurs aux économies réalisées et des problèmes de cohérence et de coordination des équipes risquent de se présenter. Au niveau des équipes, des difficultés peuvent survenir concernant les relations des équipes avec leur environnement extérieur ainsi que leur fonctionnement interne. Enfin, les individus qui composent ces équipes sont susceptibles d'

être affectés soit en termes de carrière, soit en termes psychologiques, notamment de motivation et de satisfaction. De façon générale, les problèmes posés concernent la contribution des équipes et, à travers elles, des individus à la performance globale de l'organisation. Ils matérialisent le risque d'une perte de contrôle de l'organisation.

Pour pallier ce risque, l'entreprise doit donc se doter de systèmes de contrôle efficaces parce qu'adaptés, qui s'entendent comme outils de pilotage autant que d'animation de l'organisation et de ses membres.

Mais par ailleurs, la notion d'équipe, loin d'être homogène, correspond, en réalité, à de nombreuses formes qui disposent d'un fonctionnement spécifique et qui, par là même, génèrent des risques différents. Par conséquent, la mise en place de systèmes de contrôle doit également tenir compte des risques propres à chaque type d'équipe.

Nous pensons que cette contingence liée au type d'équipe est absente de la littérature managériale qui traite pourtant abondamment de l'efficacité des équipes et de leurs conditions de réussite. C'est l'objectif de cet article de proposer une voie de recherche complémentaire qui associe type d'équipe, risques générés et systèmes de contrôle adaptés.

Après avoir décrit en quoi les équipes sont à la fois un outil de gestion du risque et une source de nouveaux risques (section 1), l'article effectue une revue de littérature concernant les systèmes de contrôle mis en place au sein des organisations par équipes (section 2). A partir des limites qui ressortent de cette revue de littérature, de nouvelles voies de recherche sont proposées ainsi que quelques éléments de méthodologie (section 3).

## **1. Equipes et risque : une relation à double sens**

### **1.1. Les équipes : un outil de gestion du risque.**

Comme le rappellent différents auteurs (Drucker, 1988 ; Mohrman et Mohrman, 1992 ; Galbraith, 1993 ; Mohrman, 1993 ; Cohen, 1993 ; Roy, 1999), la mise en place d'organisations par équipes répond à une modification profonde de l'environnement dans lequel évoluent ces organisations. Parmi les évolutions les plus marquantes, on peut citer les suivantes (Mohrman, 1993 ; Roy, 1999). La globalisation de l'économie et l'ouverture des frontières génèrent une augmentation de la pression concurrentielle qui se fait maintenant à l'échelle mondiale et dans

un contexte de plus en plus déréglementé. Cette augmentation de l'offre bénéficie aux clients qui peuvent s'adresser à un nombre plus important de fournisseurs. Cette possibilité donnée aux clients est par ailleurs facilitée par le développement des NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication). Le client pourra bientôt, à une large échelle, consulter et comparer, sur son ordinateur personnel, toutes les offres disponibles au niveau mondial et exécuter toutes les transactions correspondantes sans bouger de son poste. Dans ce contexte, les entreprises doivent lutter sur tous les fronts pour parvenir à satisfaire les exigences de plus en plus fortes des clients. Elles doivent ainsi travailler de plus en plus rapidement, pas uniquement au niveau des cycles d'exploitation, mais aussi au niveau des cycles de conception et de développement : il convient, en effet, de réduire les temps de mise sur le marché pour limiter le risque de voir un produit concurrent introduit plus tôt sur le marché. Au niveau de la qualité, l'offre de produits conformes aux attentes des clients doit de plus en plus prendre la forme de propositions de solutions intégrées. Enfin, bien évidemment, les entreprises doivent également se battre au niveau des prix, et donc rechercher en permanence à réduire leurs coûts.

Pour faire face à cet environnement, les organisations ont développé et mis en place des réponses managériales qui font maintenant partie de la boîte à outils des entreprises dites "de classe mondiale". Parmi ces réponses, citons en vrac : qualité totale, juste-à-temps, organisation horizontale, systèmes de CAO/PAO, éclatement et réseaux, *empowerment*, apprentissage organisationnel, compétences clés, *lean management*, *benchmarking*, *reengineering*, *kaizen*, création de valeur... Parmi ces outils, les équipes et l'organisation en équipes sont sensés fournir une réponse efficace à cet environnement devenu risqué, parce que concurrentiel, turbulent et complexe. En d'autres termes, les équipes constituent des instruments de gestion du risque.

De façon générale, l'équipe peut être définie comme un groupe d'individus complémentaires et interdépendants qui cherchent à atteindre des objectifs fixés par l'organisation, en combinant des moyens matériels et immatériels (Petit et al., 1999).

Les avantages des équipes par rapport aux risques de l'environnement sont donc multiples (Barker, 1993 ; Safizadeh, 1991).

- Elles sont rapides dans la prise de décisions car elles réunissent toutes les compétences nécessaires et évitent les allers-retours entre les niveaux hiérarchiques et/ou entre les fonctions.
- Elles sont donc flexibles car leurs circuits courts et simplifiés de décision leur permettent de s'adapter aux changements de l'environnement.
- Elles sont également efficaces grâce à leur connaissance du terrain.
- Lorsqu'elles permettent de réduire la ligne hiérarchique, elles sont sources d'économies de frais de personnel et améliorent donc la productivité au niveau global.
- Le travail de groupe qu'elles génèrent est source de créativité et d'innovation.
- Enfin, du fait de l'enrichissement du travail qu'elles procurent, elles accroissent la motivation et la satisfaction de leurs membres et, par voie indirecte, leur productivité et la qualité de leur travail.

## 1.2. Equipes et génération de nouveaux risques

L'expérience montre que le développement et l'adoption d'outils de réduction du risque ou de ses effets génèrent en fait de nouveaux risques. Ainsi, par exemple, la généralisation de la

ceinture de sécurité s'est-elle accompagnée de l'adoption d'une conduite plus risquée de la part des automobilistes (Berstein, 1996).

De même, si la mise en place d'équipes est un moyen de mieux appréhender le risque qui caractérise l'environnement, elle est elle-même génératrice de nouveaux risques ou, tout du moins, est la source de nouvelles difficultés et/ou de nouveaux coûts. L'analyse de ces difficultés peut s'effectuer à trois niveaux : l'organisation, l'équipe elle-même et les individus membres de l'équipe.

### *1.2.1. Au niveau de l'organisation*

Au niveau de l'organisation dans son ensemble, le fonctionnement par équipes est source de coûts. Brickley et al. (1997) distinguent deux types de coûts. Le premier regroupe les coûts de l'action et de la décision collective. La prise de décision en groupe est généralement plus longue que quand elle se fait de façon individuelle. Aussi la mise en place d'équipes comme moyen de réponse rapide à la pression de l'environnement n'est, en fait, pas toujours la solution la plus efficace. L'allocation de la prise de décision à un individu seul, doté d'un niveau étendu de délégation, peut s'avérer plus performant.

Les décisions prises collectivement sont aussi parfois sous-optimales car elles sont le résultat d'un compromis entre les différents membres qui peuvent avoir des intérêts divergents. Ce problème se rencontrera tout particulièrement dans les équipes transfonctionnelles de conception de nouveaux produits où commerciaux, fabricants et concepteurs devront composer pour arriver à un résultat.

Enfin, la prise de décision collective peut également souffrir de comportements manipulateurs de la part de leaders, officialisés ou non.

Le deuxième type de coût attaché à la décision collective est lié au problème de passager clandestin, bien connu des économistes. Ce problème correspond à la possibilité qu'à un individu au sein d'un groupe de "dissimuler" un faible effort de sa part derrière l'ensemble des efforts développés par les autres membres du groupe.

Globalement, il se peut donc que les coûts de la décision collective soient supérieurs aux bénéfices apportés par l'organisation en équipes, auquel cas ce mode de fonctionnement n'est évidemment pas intéressant.

Aux coûts spécifiquement liés à la décision collective, s'ajoutent des coûts et des problèmes plus généraux correspondant à la délégation de la prise de décision. En effet, si l'idée est de tirer partie des compétences regroupées dans l'équipe, de sa connaissance du problème à traiter, de ses capacités de réactivité, la direction générale doit doter l'équipe d'une forte autonomie de décision et de gestion. Mais alors, elle se trouve confrontée aux problèmes habituels de cohérence et de coordination. La cohérence renvoie au fait que l'équipe, prise individuellement, peut agir et prendre des décisions qui ne sont pas dans l'intérêt de l'organisation dans son ensemble. Diverses raisons peuvent expliquer ce comportement. Par exemple, les objectifs de l'organisation ne sont pas connus précisément par l'équipe, ou bien cette dernière poursuit des intérêts qui divergent de l'intérêt général, ou encore elle n'est tout simplement pas motivée pour agir en cohérence avec les attentes de l'organisation.

Le problème de coordination est un peu plus large et concerne la cohérence des décisions et actions des équipes, prises ensemble et non individuellement. Le problème de coordination se pose avec encore plus d'acuité lorsque les équipes sont interdépendantes.

Les problèmes évoqués ci-dessus sont exacerbés lorsqu'il s'agit de mettre en place une organisation par équipes dans une entreprise qui dispose de modes de fonctionnement et de

systèmes de management traditionnels. Les structures y sont bureaucratiques, les systèmes de responsabilisation, d'évaluation et de rémunération sont individuels (Rocine, 1994 ; Mohrman, 1993). Ces modes d'organisation et de gestion correspondent en fait à la culture managériale dominante, fortement emprunte de la culture nord-américaine où prévalent les valeurs d'individualisme, de compétition, de contrôle par les objectifs, de spécialisation des tâches. Si ces valeurs et les modes de management qui en sont issus sont adaptés à un environnement stable (Galbraith, 1973), ils sont, en revanche, incohérents avec la coopération, le partage d'information et la prise de décision collective, recherchées dans le fonctionnement par équipes (Rocine, 1994).

La mise en place d'une organisation par équipes nécessite donc la modification profonde à la fois des modes de gestion et des mentalités qui prévalent dans l'entreprise.

### ***1.2.2. Au niveau de l'équipe***

Des difficultés apparaissent également au niveau de l'équipe, tant dans ses relations avec l'extérieur que dans son fonctionnement interne.

Concernant la mesure du risque externe, que l'équipe est sensée gérer, la solution passe par divers outils au rang desquels la qualité de l'information joue un rôle primordial (Giard, 1993). A ce sujet, le fonctionnement en équipes induit des comportements de sous-estimation ou d'absence de transmission des informations concernant le risque latent (Simons, 1999). En ce qui concerne les relations de l'équipe avec les autres acteurs de l'organisation, se pose le problème de la légitimité de l'équipe, conduisant parfois à son isolement, voire à des conflits. Cette situation est susceptible de survenir dans le cas, par exemple, où l'équipe est chargée de définir de nouveaux modes de travail impliquant des acteurs qui ne participent pas à l'équipe (Cohen, 1993). Enfin, l'équipe peut connaître des problèmes de fonctionnement interne, nuisant à son efficacité et allant même jusqu'à mettre son existence en péril. Ces problèmes peuvent se rencontrer, par exemple, dans les équipes à forte hétérogénéité et/ou dans lesquelles des conflits interpersonnels surviennent. L'analyse des risques sociaux, qui met en œuvre des techniques telles que l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) ou l'analyse sociodynamique (Fauvet et Stefani, 1985) permettent de réduire ces risques de dysfonctionnements au sein de l'équipe (Picq, 1999).

### ***1.2.3. Au niveau des individus***

Enfin, le travail en équipe ou l'intégration dans une équipe présente des risques au niveau de l'individu lui-même. Sa carrière professionnelle peut en être fortement modifiée, soit positivement, le passage en équipe jouant le rôle de tremplin, soit négativement si l'expérience conduit à un isolement et à une perte des points d'attache. Sur le plan psychologique, l'individu peut également être affecté. Par exemple, sa faculté de jugement, voire son identité, peuvent être altérées par son appartenance au groupe, selon un processus qui va de la normalisation à la soumission, en passant par le conformisme (Petit et al. 1999). De même, certains auteurs suggèrent que les équipes sont sources, du fait d'un accroissement des responsabilités et du rythme de travail, de conflits, pression, frustration, tension, stress qui conduisent à une augmentation des taux de turnover et d'absentéisme, ainsi qu'à des problèmes de santé et de sécurité (Wall et al., 1986 ; Cordery, 1991 ; Roy, 1999).

Les problèmes évoqués sont donc de deux ordres. D'une part, ils concernent la contribution de l'équipe à la performance générale de l'organisation. D'autre part, ils s'intéressent aux effets sur les individus du travail en équipe. En fait, si on considère que ce dernier aspect est lié à la

motivation et donc à l'efficacité des individus, on rejoint le premier point, au moins en partie. Globalement, nous sommes donc en présence d'une question de mise et de maintien sous contrôle de l'organisation.

## 2. Equipes et systèmes de contrôle

### 2.1. Une définition étendue du contrôle

Pour analyser les problèmes de contrôle associés à l'organisation par équipes, nous nous plaçons dans le cadre de la définition étendue, maintenant couramment retenue dans la littérature (Merchant, 1997 ; Flamholtz, 1996 ; Fisher, 1995 ; Bouquin, 1991). Dans ce cadre, le contrôle est l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités. Il apparaît dans cette définition que le problème du contrôle est avant tout celui du contrôle des individus (Merchant, 1985, 1997). L'organisation est, en effet, considérée comme un système social ouvert (Hofstede, 1978 ; Bouquin, 1991) composé d'individus dont les actions et décisions peuvent ne pas être cohérentes avec les objectifs de l'organisation. En posant l'hypothèse que ces objectifs sont définis, ou tout au moins garantis, par les dirigeants (Bouquin, 1991), le contrôle est un processus par lequel les managers incitent (influencent) les autres membres de l'organisation à mettre en œuvre les objectifs stratégiques de l'organisation (Anthony et Govindarajan, 1998).

Pour y parvenir, le contrôle utilise deux types de mécanismes : un mécanisme de coordination et d'aide à la décision et un mécanisme d'animation. L'objet du mécanisme de coordination de la décision est de rendre plus performant le système décisionnel. Ce mécanisme procède selon deux axes. D'une part, il consiste à allouer efficacement la prise de décision au sein de l'organisation, dans l'intention de réduire coûts et délais (Brickley et al., 1997). De ce point de vue, l'organisation en équipes est, en elle-même, un système d'allocation de la décision. D'autre part, il s'agit de rendre chaque décision elle-même plus efficace en dotant les décideurs d'outils d'aide à la décision et en améliorant la qualité et la circulation de l'information.

Ce premier mécanisme d'aide à la décision est insuffisant pour assurer un maintien sous contrôle efficace de l'organisation. En effet, même si les décideurs sont dotés d'outils d'aide à la décision performants, ils peuvent ne pas les utiliser efficacement par manque d'information, de formation ou de motivation, en particulier si leurs objectifs personnels ne coïncident pas avec ceux de l'organisation (Merchant, 1982). Le premier mécanisme d'aide à la décision est donc complété par un second mécanisme dont la finalité est de faciliter et d'induire les comportements des acteurs de l'organisation dans le sens attendu par cette dernière. Le contrôle est donc également un système et processus d'animation (Bouquin, 1991).

Une organisation peut bâtir son "système de contrôle" en combinant différents outils et approches, en fonction de ses besoins et des caractéristiques des différentes parties (unités) qui composent cette organisation. En d'autres termes, les systèmes de contrôle sont contingents à différentes variables telles que technologie, structure, environnement, complexité... (Waterhouse et Tiessen, 1978 ; Otley, 1980 ; Fisher, 1995).

Aussi, différentes classifications des mécanismes de contrôle sont-elles proposées. Par exemple, Merchant (1997) distingue trois modes. Le contrôle des actions assurent que les

salariés exécutent les actions jugées souhaitables et n'exécutent pas les actions indésirables. Procédures, autorisations d'engagement de dépenses, constituent des exemples de ce mode de contrôle.

Le contrôle par les résultats consistent à récompenser ou sanctionner les individus en fonction des résultats qu'ils obtiennent. Ce mode de contrôle est fortement répandu, en particulier dans les entreprises anglo-saxonnes où la délivrance de récompenses monétaires, par exemple, est pratique courante.

Enfin, le contrôle du personnel et par la culture constitue la troisième catégorie de moyens de contrôle. Il consiste à avoir des salariés dont le profil et les compétences correspondent aux besoins (par sélection ou par formation), ou à induire des comportements d'auto-contrôle, par l'individu lui-même ou par ses pairs.

## **2.2. Equipes et contrôle : une revue**

La littérature reliant systèmes de contrôle, au sens où nous l'avons défini plus haut, et équipes est assez volumineuse et concerne plusieurs aspects. Certaines études cherchent à vérifier si la mise en place d'équipes améliore la performance. Ici, les résultats empiriques sont assez mitigés : s'ils sont parfois encourageants, ils semblent de courte durée, voire totalement absents dans certaines conditions (Safizadeh, 1991 ; Wageman, 1997).

Aussi, d'autres études cherchent-elles, de façon normative et/ou empirique, à identifier les conditions de réussite et de bon fonctionnement des équipes. Parmi ces conditions, certaines constituent des caractéristiques propres au fonctionnement des équipes et à leur système de contrôle : évaluation de performance, rémunération... D'autres concernent des variables de contingence expliquant comment se construit la performance. A noter que la définition de la performance varie d'une étude à l'autre, certaines s'intéressant à la performance économique des équipes considérées, d'autres analysant plutôt la satisfaction des membres des équipes.

### **2.2.1. Organisation en équipes et performance**

La littérature concernant l'efficacité de l'organisation en équipes est relativement mitigée. La mise en place d'équipes devrait être une source d'amélioration de la productivité, de la qualité, de l'innovation..., selon différents schémas possibles. Par exemple, Mohrman et Novelli (1985) proposent deux modèles pour expliquer comment les cercles de qualité améliorent la productivité. Le premier modèle suggère que la participation des salariés aux cercles de qualité fait naître un foisonnement d'idées qui, une fois mises en place, permettent d'accroître la productivité. Le second modèle, quant à lui, s'intéresse aux aspects comportementaux et pose que la participation des salariés aux cercles de qualité a d'abord comme effet d'augmenter la satisfaction, la motivation et donc la performance de chaque individu ce qui, en final, conduit à une augmentation de la productivité. Ces deux interprétations peuvent s'étendre au travail en équipe, cercle de qualité ou non.

Certains auteurs s'enthousiasment du développement des organisations en équipes et démontrent, statistiques à l'appui, que la productivité en est fortement augmentée (Schilder, 1992). Plus mitigés, Banker et al. (1996) observent, avec une étude longitudinale conduite dans une grande entreprise américaine d'électro-mécanique, que la qualité et la productivité se sont améliorées au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Mais les résultats obtenus pour chaque équipe sont plus mitigés : sur les quatre équipes observées, l'une n'a pas vu sa performance améliorée. Les auteurs suggèrent que la mauvaise performance de cette équipe

peut être expliquée par le manque de cohésion entre ses membres due à des conflits personnels existant avant même la constitution de l'équipe.

Quelques fois, c'est dans la durée que l'efficacité des équipes est remise en cause. Griffin (1988) observe que l'efficacité des cercles de qualités, après avoir connu une première période d'augmentation, a, au bout de 18 mois, décliné pour revenir à son niveau initial. A l'inverse, Banker et al. (1996) constatent que les équipes qu'ils ont étudiées ont continué à fonctionner efficacement et à contribuer à l'amélioration de la performance 18 mois après leur étude.

Si les résultats semblent mitigés pour ce qui concerne la performance économique des équipes, peut-être en est-il autrement au niveau de la satisfaction des individus.

D'ailleurs, Hackman (1991) considère que l'efficacité d'une équipe est établie quand :

- l'équipe respecte ses obligations en termes de volume, de qualité et de délais,
- l'expérience du travail en groupe améliore la capacité des membres à travailler en groupe dans le futur,
- l'expérience du travail en groupe contribue à la satisfaction personnelle.

En fait, là encore, les résultats sont mitigés. Wall et al. (1986) trouvent que la satisfaction intrinsèque des salariés a augmenté, de façon substantielle et durable, lors de la mise en place d'équipes dans une entreprise britannique. Toutefois ni la motivation, ni la performance n'ont connu d'amélioration. Le taux de turnover a même augmenté. Pour leur part, Cordery et al. (1991) conduisent une étude longitudinale dans la filiale australienne d'une entreprise minière multinationale. Les résultats montrent que les salariés travaillant en équipe montrent une plus grande satisfaction et sont davantage impliqués que ceux qui travaillent selon une organisation plus traditionnelle. Si, tout comme dans l'étude de Wall et al. (1986), les taux d'absentéisme et de turnover sont plus élevés, les auteurs suggèrent que d'autres facteurs en sont la cause (éloignement de l'usine, taux élevé d'heures supplémentaires...)

Donc globalement, malgré tous les avantages avancés du travail en équipe, certaines entreprises semblent ne pas rencontrer le succès escompté. Selon certains auteurs, les échecs observés sont dus à des problèmes de fonctionnement et/ou de mise en place des équipes.

Il convient donc d'analyser les conditions de réussite proposées dans la littérature.

### **2.2.2. Conditions de réussite de l'organisation en équipes**

Les conditions de réussite des équipes correspondent, d'une part, à des facteurs touchant les caractéristiques et les modalités de fonctionnement des équipes, en particulier des facteurs humains et les systèmes de contrôle utilisés et, d'autre part, à la prise en compte de certaines variables externes de contingence.

#### **2.2.2.1. Facteurs humains**

De nombreuses variables et leur impact sur la performance sont analysés dans la littérature. Par exemple, Campion et al. (1993, 1996) montrent que la performance, mesurée par la productivité, par la satisfaction des membres et par l'appréciation des supérieurs, est dépendante de cinq familles de critères : les aspects motivationnels du travail (participation, variété des tâches, délégation...); les interdépendances (entre tâches, objectifs...); la composition de l'équipe (hétérogénéité, taille, préférences...); le contexte organisationnel (formation, soutien managérial...); les modes de fonctionnement du groupe (partage du travail, communication, esprit d'équipe...).



Alors que les quatre premiers thèmes correspondent à ce que les auteurs appellent des *inputs*, c'est-à-dire des facteurs préexistants et/ou externes à l'équipe, le cinquième aspect concerne les processus de fonctionnement qui se mettent en place à l'intérieur de l'équipe constituée.

La discipline de rattachement de ces études, psychologie et ressources humaines, expliquent sans doute la prévalence des variables "humaines" dans l'ensemble des facteurs analysés.

Il est peu fait mention d'outils de gestion et de leur influence sur ces variables humaines. Des études, davantage managériales, accordent plus d'importance aux outils organisationnels utilisés, et en particulier à ceux de contrôle. Ainsi, Wageman (1997) considère que les facteurs critiques, qui conduisent à la création d'équipes qu'elle qualifie de "superbes", sont au nombre de sept : des finalités claires et engageantes ; un réel travail d'équipe composé d'interactions permanentes entre les membres ; des récompenses adaptées basées essentiellement sur la performance de l'équipe et réparties de façon égale entre ses membres ; la réelle mise à disposition de ressources et de moyens ; une délégation de la prise de décision à l'équipe ; des objectifs fixés par l'équipe ou par son leader ; l'émergence de normes poussant les membres de l'équipe à mener une réflexion stratégique sur leur environnement, leur travail, les changements à apporter...

Assurément, l'entreprise a une action forte sur la plupart de ces facteurs et peut, par un système de contrôle/animation adapté, rendre les équipes et l'organisation en équipes efficaces. D'ailleurs, Wageman (1997) considère que si le leader ou le manager d'équipe a une influence sur l'efficacité de l'équipe, par ses compétences managériales et son style de leadership comme tendent à le montrer d'autres études (Manz et Sims, 1984 ; Letize et Donovan, 1990 ; Stewart et Manz, 1995), son principal impact est lié au rôle qu'il peut jouer dans la conception, puis dans le fonctionnement, de ces systèmes de gestion. En fait, la qualité du leadership du manager d'équipe jouera un effet multiplicateur. Un bon leadership associé à une bonne conception de l'équipe conduira à une forte efficacité<sup>2</sup>, mais ne "rattrapera" pas une équipe mal conçue. A l'inverse, un mauvais leadership accentuera la mauvaise performance d'une équipe mal conçue, mais ne suffira pas pour rendre inefficace une équipe bien conçue (Wageman, 1997).

#### 2.2.2.2. Systèmes de contrôle et d'animation

Certaines études, situées dans le courant critique, montrent tout d'abord que le besoin de contrôle ne disparaît pas avec le passage à une organisation en équipes. La forme du contrôle est en revanche modifiée, passant d'une approche verticale et bureaucratique à un système où les normes de fonctionnement du groupe et le contrôle par les pairs en constituent les principaux éléments (Barker, 1993 ; Ezzamel et Willmott, 1998a ; Sewell, 1998). Ce contrôle par concertation (*concertive control*), généré par les membres de l'équipe eux-mêmes, s'avère en fait plus coercitif, moins apparent et plus difficile à résister que le contrôle bureaucratique traditionnel. Ce qui fait dire à Barker (1993) que la "cage de fer" de Weber, loin de disparaître, se resserre lors du passage à une organisation en équipes, ces dernières générant un système de contrôle plus contraignant parce que conçu, imposé et administré par les membres eux-mêmes. Les membres de l'équipe deviennent à la fois leur propres maîtres et leurs propres esclaves (Barker, 1993).

<sup>2</sup> Wageman (1997) définit une équipe "superbe" comme celle qui 1/ satisfait de façon permanente ses clients, 2/ améliore de façon continue ses opérations et 3/ est composée de membres satisfaits et engagés.

Parmi les outils de contrôle et d'animation, les systèmes d'évaluation de performance et de rémunération incitative occupent une place prépondérante dans la littérature.

Leur relation à la performance des individus et, indirectement, de l'organisation dans son ensemble, a été décrite et testée de façon répétitive, depuis de nombreuses années dans les théories psychologiques de la motivation et, plus récemment, dans les théories économiques des organisations. Avec le développement de l'organisation par équipes, ce thème d'étude et de débat a trouvé tout naturellement de nouvelles sources d'interrogation. Comment ces systèmes de rémunération-évaluation doivent-ils être conçus pour s'adapter à cette nouvelle forme d'organisation ? Les systèmes de rémunération basés sur la performance individuelle doivent-ils être adaptés ? Faut-il les remplacer par des systèmes de rémunération basés sur la performance collective ? Telles sont les questions qui préoccupent tant les consultants que les académiques intéressés par l'organisation en équipes.

Sur un plan théorique, la rémunération collective traitée dans la littérature économique concerne généralement l'ensemble de l'organisation et correspond donc, en quelque sorte, aux systèmes de participation ou d'intéressement aux résultats de l'entreprise. Les arguments avancés en faveur de ces systèmes collectifs peuvent néanmoins être étendus aux équipes. Trois avantages sont cités (Brickley et al., 1997). Tout d'abord, il est parfois difficile, au sein d'un groupe, de mesurer, et donc de récompenser, la performance individuelle. L'exemple fameux du groupe de déménageurs transportant un piano illustre parfaitement cet aspect (Alchian et Demsetz, 1972). Deuxièmement, la rémunération collective est sensée induire un comportement coopératif. Dans la mesure où l'une des raisons qui poussent à l'organisation en équipes est la recherche de synergie et de coopération entre différents acteurs, cet argument est particulièrement important. Enfin, la rémunération collective induit également un contrôle par les pairs, c'est-à-dire ceux qui, le plus souvent, sont seuls en mesure d'évaluer correctement la performance des autres. En d'autres termes, l'introduction d'une rémunération collective permet de remplacer le système d'évaluation individuelle traditionnel, devenu inadapté, par un autre système plus efficace, voire même plus contraignant (Ezzamel et Willmott, 1998a).

Cette supériorité de la rémunération collective sur la rémunération individuelle semble se vérifier empiriquement. Scott et Tiessen (1999), observent, à l'aide d'une étude par questionnaires, que l'efficacité des équipes, évaluée subjectivement, est améliorée quand le système d'évaluation de la performance intègre des indicateurs variés et couvrant l'activité de l'équipe et quand cette performance mesurée pèse fortement dans le calcul de la rémunération. Pour leur part, Drake et al. (1999) montrent, à l'aide d'une expérience de laboratoire, que la mise à disposition d'une information plus pertinente, en l'occurrence du type ABC, ne conduit à de meilleures performances, c'est-à-dire à des coûts plus faibles et à des profits plus élevés, que si elle s'accompagne d'un système de bonus basé sur la performance de l'équipe. Dans cette expérience, l'information ABC permet de réduire les coûts d'activités non volumiques qui, par ailleurs, impliquent plusieurs personnes. C'est donc par des innovations et des efforts collectifs que ces coûts peuvent être réduits. Les résultats montrent donc l'importance de la cohérence, du *fit* entre actions à mener, performance évaluée et rétribution accordée.

Toutefois, l'utilisation de systèmes de rémunération-évaluation incitative n'est pas sans poser de problème. Les risques attachés à ces systèmes et décrits dans la littérature concernent par individus, mais, par extension, peuvent très bien s'appliquer aux équipes. Ils sont de trois types (Milgrom et Roberts, 1992). Premièrement, le résultat n'est pas toujours observable parfaitement, soit du fait de sa nature même, soit du fait de l'imperfection du système de

mesure. La performance mesurée peut donc s'écarter de la performance réelle. Deuxièmement, l'évaluation de la performance peut inclure une part plus ou moins grande de subjectivité de la part de l'évaluateur, rendant ainsi incertaine la mesure obtenue. Enfin, la performance elle-même peut dépendre de facteurs externes qui échappent au contrôle de l'évalué. Ces trois éléments rendant la performance obtenue et/ou mesurée aléatoire, la rémunération correspondante devient elle-même aléatoire.

Avec un système de rémunération-évaluation collective, se renforce le problème de passager clandestin, évoqué plus haut. La relation entre effort individuel, performance mesurée (collective) et rémunération obtenue devenant très floue, les individus ne sont plus incités à accroître leurs efforts. Ce type de problème et ces effets sont bien décrits dans l'étude d'Ezzamel et Willmott (1998b). Le système de bonus mis en place dans l'entreprise observée était fonction de la performance de l'équipe. Il a, en fait, nuit à la motivation et à l'esprit d'équipe, en particulier des membres les plus performants. En effet, ces derniers ont eu le sentiment que leur rémunération allait diminuer du fait qu'elle était maintenant calculée sur la base de la performance moyenne de tous les membres de l'équipe. En d'autres termes, ils supportaient les mauvaises performances des membres les moins efficaces. Ces résultats peuvent aussi être expliqués par d'autres facteurs. En l'occurrence, les auteurs indiquent que la logique de délégation n'a pas été poussée jusqu'au bout par le management de cette entreprise qui a, somme toute, conservé un mode de contrôle hiérarchique, incohérent avec la volonté de créer des équipes autonomes. D'autres études, où la cohérence semble davantage respectée, montrent que l'utilisation de systèmes de rémunération-évaluation collective conduit effectivement à une plus grande efficacité de l'équipe comparée à celle obtenue avec des systèmes de rémunération-évaluation individuelle (Barker, 1993 ; Wageman et Baker, 1997).

La recherche de la cohérence entre ce qui est mesuré et ce qui est obtenu a parfois des effets pervers. Ainsi, par exemple, une mesure de performance précise et objective a l'avantage de réduire le risque supporté par les individus, comme il a été dit plus haut. Rendue plus visible et plus fiable, la performance mesurée de cette manière peut être comparée à des normes de référence (objectifs, autres équipes, performance passée...). Mais, dans le même temps, cette visibilité renforcée pousse les individus à faire ce qui est explicitement demandé et mesuré, au détriment des comportements d'autonomie, d'initiative, de créativité... qui sont justement attendus dans la mise en place d'équipes (Ezzamel et Willmott, 1998b).

La cohérence semble bien être, en fait, le maître mot et renvoie, de façon générale, aux facteurs de contingence susceptible d'influencer l'efficacité des systèmes analysés.

### 2.2.2.3. Autres facteurs explicatifs de la performance des équipes

D'autres facteurs sont proposés dans la littérature pour expliquer la réussite ou l'échec de l'organisation en équipes. Ces facteurs viennent parfois s'ajouter aux systèmes mis en place et constituent, à ce titre, des variables de contingence.

La cohérence au niveau de l'ensemble de l'organisation doit être assurée pour éviter les effets dysfonctionnels. Mankin et al. (1997) considèrent que l'atteinte de haut niveau de performance organisationnelle passe par le développement coordonné des équipes, de la technologie et du contexte organisationnel. Structures, politiques et processus doivent changer pour accompagner efficacement les équipes et leur technologie.

Sans cohérence, en effet, des effets pervers peuvent se produire. Cordery et al. (1991) ont observé que les ouvriers de maintenance, organisés selon une structure hiérarchique

traditionnelle, ont subi une frustration lors de la constitution d'équipes autonomes qui ont pris elles-mêmes en charge une partie du travail de maintenance.

Ces effets qui touchent les acteurs de l'entreprise situés hors des équipes touchent aussi le management. La constitution d'équipes autonomes réduit généralement le nombre de niveaux hiérarchiques ou, tout au moins, ôte aux supérieurs hiérarchiques directs une grande partie de leur responsabilité et de leur pouvoir. Ces managers sont, dès lors, à la fois tentés par l'idée d'équipes s'auto-disciplinant et qui adoptent un comportement coopératif, sans les coûts d'un système de contrôle développé. Mais, dans le même temps, ces managers ont du mal à abandonner leurs prérogatives de supérieurs hiérarchiques (Ezzamel et Willmott, 1998a, 1998b). Il en résulte souvent des résistances à la mise en place des équipes et un comportement peu coopératif de la part de ces managers (Letize et Donovan, 1990 ; Safizadeh, 1991).

L'efficacité des équipes dépend également de traits de personnalité et de la cohérence des systèmes utilisés avec ces caractéristiques humaines et avec les caractéristiques du travail effectué. Ainsi, la performance d'une équipe dépend de sa confiance en sa réussite (*efficacy*) (Campion et al., 1993 ; Earley, 1993). Mais cette corrélation "*efficacy*-efficacité" disparaît quand la tâche est incertaine, quand les membres de l'équipe sont indépendants et quand leur degré de collectivisme est faible (Gibson, 1999).

Le collectivisme est un trait de culture nationale (Hofstede, 1980) particulièrement intéressant pour le travail en équipe. La performance des acteurs à culture individualiste est meilleure quand ils travaillent seuls plutôt qu'en groupe, alors que les individus à culture collectiviste verront leur performance réduite s'ils travaillent seuls ou au sein d'un groupe avec les membres duquel ils ne partagent aucun point commun (Earley, 1993). Pour pallier les difficultés susceptibles de se produire du fait de ces traits culturels, les équipes ont tendance à développer des systèmes compensateurs. Une équipe composée de membres à culture individualiste mettra ainsi en place des mesures de performance basées sur la performance de l'équipe. La raison en est que les membres de l'équipe, inquiets du comportement individualiste de leurs coéquipiers, sont amenés à adopter les comportements et les outils qui sont habituellement attachés au fonctionnement en équipe (Awasthi et al., 1998).

Toutes ces études convergent vers l'idée que de nombreuses variables peuvent expliquer la performance des équipes, y compris des facteurs internes décrivant les caractéristiques des équipes. Ces différences entre équipes suggèrent donc que les systèmes de contrôle et d'animation doivent être adaptés à chaque type d'équipe.

### 2.3. Typologies d'équipe

Le type d'équipe constitue un facteur important à considérer pour analyser les systèmes de contrôle et leur efficacité. En effet, de nombreux auteurs attirent l'attention sur le fait que le terme d'équipe est utilisé de façon très répandue, sans que les auteurs prennent toujours le soin de définir précisément le type d'équipe auquel ils s'intéressent. Cela pourrait laisser supposer que l'on est face à un phénomène homogène. alors qu'il existe, en réalité, de nombreuses formes et approches de l'équipe (Mohrman, 1993 ; Katzenbach et Smith, 1993 ; Cohen, 1993 ; Roy, 1999).

Plusieurs typologies sont proposées dans la littérature. Mohrman (1993) distingue les équipes selon trois dimensions : leur mission, leur durée de vie et leur intégration dans la structure organisationnelle en place. Au niveau de leur mission, les équipes peuvent soit réaliser une tâche normale de l'entreprise, soit avoir pour mission d'améliorer les processus existants.

Equipe d'entretien ou équipe de recherche, par exemple, appartiennent à la première catégorie tandis qu'un cercle de qualité constitue un exemple de la deuxième catégorie. Concernant la durée de vie, certaines équipes sont par essence permanentes (l'équipe d'entretien, par exemple), alors que d'autres sont temporaires, l'équipe-projet en étant un bon exemple. Enfin, sur la dimension d'intégration, certaines équipes ne constituent, en quelque sorte, que des sous-parties de divisions déjà présentes au sein de la structure, alors que d'autres sont "surajoutées" et transversales par rapport à la structure en place. Par exemple, dans une organisation structurée fonctionnellement, une équipe fonctionnelle constitue un exemple du premier type, alors qu'une équipe-projet transfonctionnelle appartiendra à la deuxième catégorie. A noter que, dans le premier cas, la ligne hiérarchique est unique alors qu'elle est multiple dans le deuxième cas. L'auteur considère la structuration en équipes comme un moyen d'intégration permettant de faire face à l'environnement. A ce titre, l'organisation en équipes devient elle-même un moyen de contrôle, au même titre que les autres processus décrits par l'auteur (rémunération, budgets, objectifs...). Malheureusement, l'auteur ne différencie pas ces autres outils de contrôle en fonction du type d'équipe.

Le degré d'autonomie est aussi un critère utilisé pour classer les équipes. Roy (1999) considère quatre types d'équipe correspondant à quatre niveaux d'autonomie : l'équipe traditionnelle se contente d'exécuter ; le groupe d'amélioration effectue des recommandations ; le groupe de projet décide ponctuellement ; enfin, l'équipe semi-autonome décide en permanence.

Dans le même ordre d'idée, Banker et al. (1996) distinguent six types d'équipe : groupe de travail traditionnel ; cercle de qualité ; équipe de travail à haute performance (*High Performance Working Team*) ; équipe semi-autonome ; équipe autonome ; et équipe auto-déterminée (*self-design team*).

Ces classifications sur la base de l'autonomie servent à préciser le type d'équipe observé dans l'étude décrite. Les auteurs n'ont donc pas pour objectif, là encore, de présenter d'éventuelles différences dans les systèmes de contrôle sensées correspondre aux différents types d'équipe.

D'autres auteurs préfèrent ainsi procéder à un classement direct des équipes, sans utiliser a priori de facteur de différenciation. Ainsi, Cohen (1993) considère quatre types d'équipe. L'équipe-réseau est constituée d'acteurs interdépendants qui se mettent en relation et collaborent pour atteindre un objectif explicite. Les frontières d'une telle équipe sont difficilement identifiables, y compris pour les membres de l'équipe qui peuvent très bien n'être en contact qu'avec quelques interlocuteurs, voire un seul. Par ailleurs, les membres sont temporaires et ne participent au travail de l'équipe qu'en fonction des besoins. Leur expertise les fait souvent appartenir à plusieurs réseaux en même temps.

La deuxième forme d'équipe est appelée "équipe parallèle". Les équipes de ce type sont constituées en complément de la structure organisationnelle en place. Leur objet est d'améliorer les processus existants ou de trouver une solution à un problème particulier. Ces équipes sont clairement identifiables, tant de l'intérieur que de l'extérieur. Le résultat de leur travail, exprimé sous forme de propositions, est soumis à une procédure de validation par la hiérarchie. En d'autres termes, les équipes parallèles ne prennent pas de décision.

Les équipes-projets constituent le troisième type de la classification proposée par Cohen. Elles sont généralement composées de "cols-blancs" et sont formées pour conduire un projet répondant aux besoins d'un utilisateur donné. Ces équipes ont une durée de vie limitée, mais souvent longue. Devant créer quelque chose de nouveau, elles ne peuvent pas s'appuyer sur des procédures standardisées. Elles doivent donc être nécessairement autonomes dans la définition de leur fonctionnement. Par rapport aux équipes parallèles, et aux *task-forces* en

particulier, les équipes-projets sont moins constituées de façon *ad hoc*, exercent une activité qui est, en fait, récurrente, comme le développement de nouveaux produits, a une durée de vie généralement plus longue, et a un réel pouvoir de décision et non simplement de proposition. Enfin, le quatrième type, l'équipe de travail a pour mission de produire, de façon routinière, un bien ou un service. Cette forme d'équipe peut être rencontrée à tous les niveaux de l'entreprise : équipe d'assemblage, équipe de recherche, équipe de direction. Il s'agit d'une équipe autonome, auto-gérée, dont les membres sont permanents et à plein-temps.

Utilisant la même typologie, mais laissant de côté les équipes-réseaux, Lawler et Cohen (1992) recommandent des systèmes de rémunération-évaluation adaptés à chaque type. Pour les équipes parallèles, une rémunération spéciale devrait s'ajouter à la rémunération normale et, si possible, être déterminée en fonction des performances de l'équipe. Un système de *gainsharing*, par exemple, paraît tout à fait adapté pour rémunérer une équipe dont le rôle est de réduire les coûts. Quelques fois, le système de rémunération n'a pas besoin d'être modifié, la meilleure récompense pour l'équipe étant de voir ses propositions adoptées.

Pour les équipes-projets, le système de rémunération qui semble le mieux adapté concerne l'ensemble de l'organisation et non pas seulement l'équipe. En effet, l'efficacité d'une équipe-projet est difficile à mesurer sur le court-terme et a un impact relativement diffus sur les résultats de l'ensemble de l'organisation. Là encore, des systèmes de rémunération incitative collective (*gainsharing*, par exemple) sont pertinents. A cette rémunération collective, il est parfois suggéré de récompenser certains membres d'équipe pour leur contribution individuelle, contribution évaluée par les autres acteurs (pairs, client, supérieur...).

Enfin, dans les équipes de travail, il est difficile de distinguer les contributions individuelles, les membres étant particulièrement interdépendants. La rémunération doit donc concerner l'ensemble de l'équipe et être basée sur ses résultats. Elle peut prendre la forme d'augmentation de salaire, de bonus, de *gainsharing*. Par ailleurs, il peut être utile d'ajouter à la rémunération d'équipe une rémunération basée sur la performance globale de l'organisation, afin d'inciter les équipes à collaborer entre elles.

### **Conclusion : vers un système de contrôle des performances**

Il ressort de l'analyse de la littérature, que les études effectuées présentent les caractéristiques suivantes :

- elles s'intéressent, dans de nombreux cas, à un seul type d'équipe. Bien souvent, il s'agit d'équipes autonomes, disposant de pouvoirs étendus de décision et d'auto-gestion, et/ou d'équipes-projets.
- Elles cherchent à vérifier si l'introduction de ces équipes, sensées être la réponse la plus adaptée à l'évolution de l'environnement, a conduit effectivement à une amélioration de la performance, soit économique, soit humaine.
- Les résultats étant mitigés, des facteurs de contingence ont été introduits. Certains concernent la tâche, d'autres les membres de l'équipe, d'autres encore l'environnement organisationnel.
- Les outils de contrôle figurent en bonne place. Ils se limitent souvent à un contrôle par les résultats, où systèmes d'évaluation de performance et de rémunération jouent un rôle prépondérant. Le rôle et le comportement du leader intervient, pour partie, dans un contrôle des comportements. Le contrôle du personnel et par la culture se limite essentiellement au contrôle par les pairs.

- Les risques et problèmes attachés au fonctionnement par équipes, aux différents types d'équipe, aux systèmes mis en place... ne sont pas explicitement considérés.
- Quand les risques sont étudiés, ils concernent plutôt les problèmes de mise en place de la nouvelle organisation et moins les problèmes de fonctionnement interne des équipes et les risques supportés par les individus, au sein ou à l'extérieur de l'équipe.

Or tout système mis en place, même lorsqu'il s'agit de réduire un problème identifié, risque de générer des effets dysfonctionnels inattendus. Afin de réduire ce risque, il convient de recenser et d'analyser les effets possibles et de prévoir des systèmes de contrôle visant à les réduire, sans générer d'autres dysfonctionnements plus importants.

Cette identification des risques potentiels doit se faire selon une démarche contingente, prenant en considération des facteurs jugés pertinents pour la caractérisation du risque.

Nous suggérons donc que le choix des systèmes de contrôle à mettre en place doit se faire après analyse des risques générés par ce mode d'organisation et en tenant compte du type d'équipe concerné.

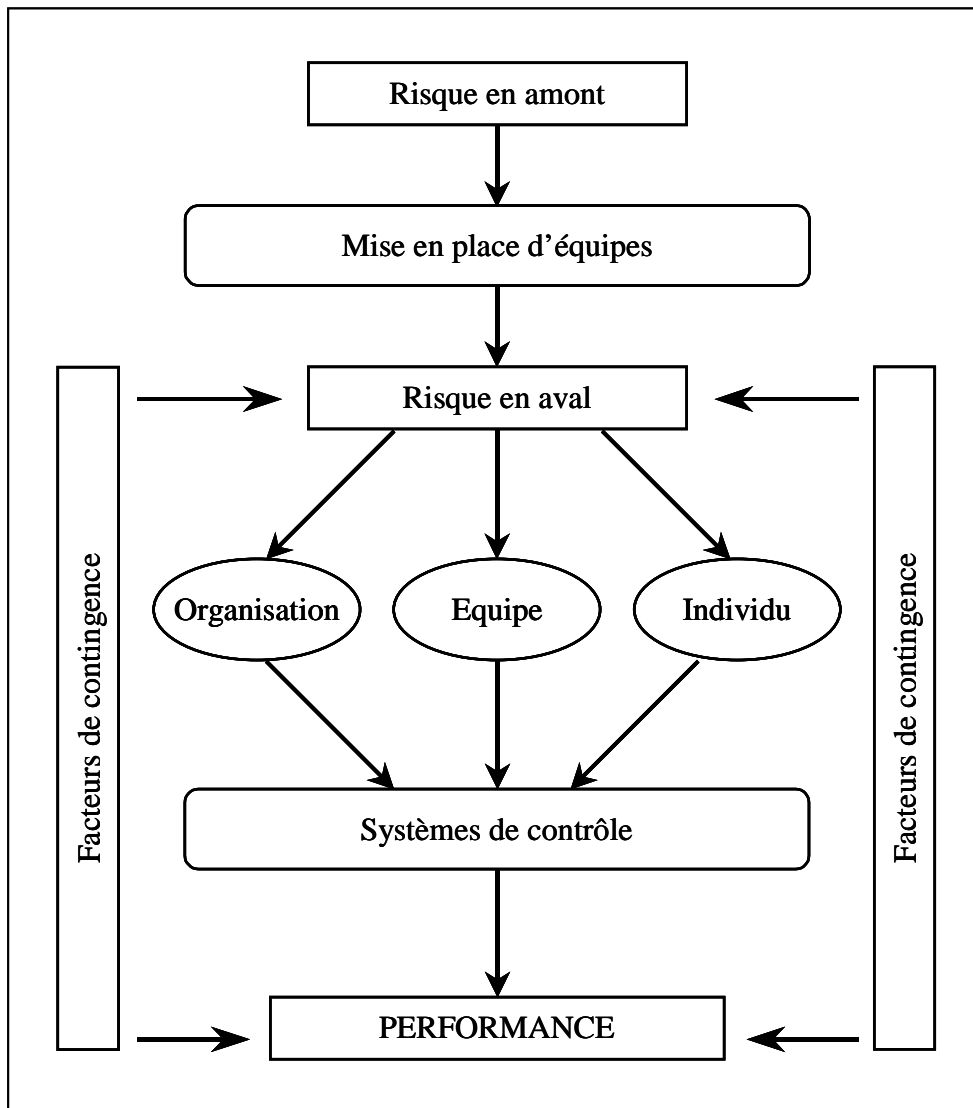
Nous pensons par ailleurs que les risques doivent s'analyser aux trois niveaux de l'organisation, de l'équipe, de l'individu. Les questions à se poser sont les suivantes :

- Au niveau de l'organisation, comment celle-ci peut-elle s'assurer que les équipes restent sous contrôle et agissent dans l'intérêt général ?
- Au niveau de l'équipe, quelles sont les difficultés liées au travail en équipe et les risques générés concernant son fonctionnement ?
- Au niveau de l'individu, quelles sont les conséquences du travail en équipe, immédiates (tension, stress...) et différées (carrière, formation...) ?

Nous suggérons que l'entreprise qui répond correctement à ces questions sera en mesure d'améliorer sa performance.

L'hypothèse globale que nous posons est donc que la mise en place de systèmes de contrôle cohérents avec le type d'équipe et ses risques induits et avec les facteurs de contingence pertinents augmentera la performance de l'organisation. La figure 1 illustre la démarche que nous proposons.

Figure 1 : Equipes, risques induits et gestion de la performance



A titre d'exemples, nous indiquons dans les tableaux suivants les propositions correspondant à trois types d'équipe que nous avons retenus pour leurs caractéristiques différentes.

L'équipe-projet (tableau 1) est une équipe temporaire, souvent transfonctionnelle. Son objectif est officiel et son projet est généralement unique. L'équipe-projet subit plusieurs sources d'incertitude. Sa performance est directement mesurable par la réussite ou l'échec du projet. Il n'y a généralement pas de juste milieu : le projet aboutit ou non. Or, le projet étant, par définition, nouveau, rien ne permet d'assurer sa réussite. Cette nouveauté s'accompagne d'une démarche d'innovation et de créativité, porteuse en elle-même d'incertitude. Chaque étape, chaque nouvelle idée n'est pas assurée d'aboutir. Enfin, l'équipe peut être constituée de membres qui ne se connaissent pas, autre source d'incertitude qui touche ici les comportements, compétences... des coéquipiers.

L'équipe virtuelle à distance (tableau 2) est une forme particulière d'équipe travaillant sur un projet dont la fin n'est pas nécessairement identifiée et dont les membres, géographiquement séparés, ne communiquent que par systèmes d'information interposés. De plus, tous les membres ne sont pas en contact les uns avec les autres, un ou quelques individu(s) jouant le



rôle de relais et de coordonnateur(s). Dans certains cas, chaque membre n'intervient sur le projet que de façon temporaire et au moment opportun, en fonction de ses compétences. Il y a donc un risque d'engagement moindre de la part des membres auxquels on donne finalement des objectifs de moyens et non de résultat.

L'équipe interculturelle (tableau 3) regroupe, dans notre exemple, des membres de nationalités différentes, mais d'autres mélanges de cultures peuvent se rencontrer (métiers, entreprise...). Le principal risque ici tient aux différences de comportements, d'attitudes, d'attentes des membres de l'équipe. Le fonctionnement de l'équipe peut en être fortement affecté.

Tableau 1 : risques et systèmes de contrôle associés dans l'équipe-projet

RISQUES	SYSTEMES DE CONTRÔLE
Au niveau de l'organisation	
Introduction d'une confusion dans la structure en place. Cannibalisme des fonctions. Difficulté d'allocation des ressources.	Portefeuille de projets. Procédures d'organisation. Règles d'évaluation et de rémunération. Comité de pilotage, Direction des projets.
Au niveau de l'équipe	
Problèmes de communication (langages métiers). Difficultés de définition et de gestion des contraintes (coûts, temps...). Risque d'isolement de l'équipe, par elle-même ou par les autres. Perte des réalités, des contacts.	Formation au travail en équipe et à la communication. Outils de pilotage. Evaluation de performance et rémunération de l'équipe. Outils de communication avec l'extérieur.
Au niveau des individus	
Problèmes de définition des priorités liés au double rattachement hiérarchique. Risque personnel d'échec pour le manager d'équipe. Problèmes de réinsertion après le projet. Besoins d'investissement personnel.	Systèmes de suivi et de soutien de carrière. Aide au développement de projets. Rémunération individuelle, compensatoire ou de récompense. Evaluation de performance individuelle prenant en compte le double rattachement

Tableau 2 : risques et systèmes de contrôle associés dans l'équipe virtuelle à distance

RISQUES	SYSTEMES DE CONTRÔLE
Au niveau de l'organisation	
Risque de comportements individualistes. Problème de communication et d'alignement des objectifs. Coûts de coordination Perte d'identité et de culture. Transfert d'information et de savoir-faire.	Processus de sélection et de formation des manager d'équipe. <i>Empowerment</i> des managers d'équipe. Systèmes de valeurs. Systèmes d'information et de communication.
Au niveau de l'équipe	
Dysfonctionnement liés à la distance. Difficulté de mesurer les contributions individuelles. Risques d'exclusions arbitraires au sein de l'équipe. Définition et gestion des objectifs et des contraintes. Difficultés de motivation.	Processus de sélection et d'animation des membres. Capacités du manager. Indicateurs de pilotage. Evaluation des contributions. Développement d'une identité, de valeurs.
Au niveau des individus	
Problèmes de reconnaissance. Risque d'isolement social. Difficulté de maintenir les compétences. Difficulté de gestion du temps, de dilution du temps de travail. Problèmes de propriété intellectuelle.	Formation. Rémunération incitative.

Tableau 3 : risques et systèmes de contrôle associés dans l'équipe interculturelle

RISQUES	SYSTEMES DE CONTRÔLE
Au niveau de l'organisation	
Risque de dysfonctionnement, de conflits, d'éclatement. Performance locale et non mondiale. Coûts de formation et de fonctionnement.	Formation, sélection, soutien. Culture d'entreprise. Procédures de sélection.
Au niveau de l'équipe	
Conflit. Absence de coopération. Risque de domination d'un groupe.	Formation. Indicateurs de capacité d'intégration. Gestion de compromis (évaluation et rémunération par exemple)
Au niveau des individus	
Difficulté d'intégration et donc rejet, marginalisation, xénophobie, frustration. Ou au contraire, l'individu s'intègre si bien qu'il ne peut plus travailler autrement : perte de culture personnelle. Risque de devenir apatride.	Formation. Gestion de culture. Recherche d'éléments de stabilité. Mesure de la contribution. Rémunération adaptée aux différentes cultures.

Ces exemples, sans être exhaustifs, montrent que les problèmes et leurs solutions sont susceptibles d'être différents d'un type d'équipe à l'autre. Par ailleurs, ces types d'équipe ne sont pas indépendants. Il est facile d'imaginer une équipe-projet interculturelle travaillant à distance. Par ailleurs, une même organisation peut contenir en son sein différents types d'équipe.

Il est donc important pour une entreprise de connaître et de bien comprendre les risques potentiels attachés aux différentes caractéristiques des équipes qu'elle met en place, faute de quoi les résultats obtenus risquent fort d'être décevants.

La contribution que la recherche peut apporter dans ce domaine est de deux ordres. D'une part, il est primordial de participer de façon systématique à l'identification des risques. D'autre part, la recherche doit continuer à mesurer l'effet des systèmes de contrôle sur la performance des équipes et de l'organisation dans son ensemble. Les travaux ont plutôt été conduits sur le deuxième aspect jusqu'à présent. Le premier aspect n'est pas sans présenter de difficultés. Les risques en question, comme il a été montré, touchent de nombreux aspects et se situent à différents niveaux. Pour identifier et comprendre les phénomènes, les chercheurs doivent puiser les théories pertinentes au sein de différentes disciplines (management, sociologie, psychologie...) et mettre en œuvre des méthodologies variées, fonction du contenu précis de la recherche menée.

Une enquête par questionnaire suffirait, par exemple, à vérifier que des systèmes de contrôle différents sont utilisés dans des équipes différentes. Toutefois, cette méthode ne permettrait pas d'identifier les raisons de l'existence de ces différents systèmes de contrôle et, en particulier, les risques qu'ils sont sensés pallier. Pour ce dernier aspect, des entretiens approfondis constituent vraisemblablement la méthode la plus adaptée. Le problème, dans ce cas, est que des entretiens menés dans une entreprise où les systèmes sont en place ne

recueilleraient que des perceptions, des opinions sur les risques encourus en l'absence de ces systèmes. En d'autres termes, l'entreprise étudiée a pu mettre en place ces systèmes de contrôle pour éviter la réalisation de ces risques de dysfonctionnement, auquel cas les interviews ne révéleraient que des jugements. Ou alors, l'entreprise a mis en place ces systèmes pour corriger des problèmes survenus et, dans ce cas, les interviews ne recueilleraient que des informations passées susceptibles de contenir tous les biais généralement attachés à ce type d'informations.

La situation idéale serait donc de pouvoir effectuer des comparaisons entre des situations dans lesquelles les systèmes de contrôle ont été implantés et des situations dans lesquelles ce n'est pas le cas. Il peut s'agir d'une approche longitudinale où les chercheurs observent l'évolution de l'entreprise lors de la mise en place d'équipes. Ou encore, il peut s'agir de cas où il est possible de trouver au sein de la même entreprise ou d'entreprises très semblables, des équipes qui disposent des systèmes de contrôle adaptés et d'autres non.

Quelle que soit la méthodologie retenue, le problème du terrain se pose avec acuité : trouver la ou les bonnes entreprises au bon moment relève sans doute davantage de l'opportunité que d'une démarche volontariste d'identification du terrain. Mais devant un tel enjeu, comment rester inactif ?

## Références bibliographiques

Alchian A.A., Demsetz H. (1972), "Production, information costs, and economic organization", *American Economic Review*, Vol 62, December, pp. 777-795.

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

Awasthi V.N., Chow C.W., Wu A. (1998), "Performance measure and resource expenditure choices in a teamwork environment: the effects of national culture", *Management Accounting Research*, Vol 9, June, pp. 119-138.

Banker R.D., Field J.M., Schroeder R.G., et al. (1996), "Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study", *Academy of Management Journal*, Vol 39, No 4, August, pp. 867-890.

Barker J.R. (1993), "Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol 38, pp. 408-437.

Bernstein P.L. (1996), "The new religion of risk management", *Harvard Business Review*, Vol 74, March-April,

Bouquin H. (1991), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.

Brickley J.A., Smith C.W., Zimmerman J.L. (1997), *Managerial economics and organizational architecture*, IrwinBoston, Boston.

Campion M.A., Medsker G.J., Higgs A.C. (1993), "Relations between work team characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups", *Personnel Psychology*, Vol 46, pp. 823-850.

Campion M.A., Papper E.M., Medsker G.J. (1996), "Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension", *Personnel Psychology*, Vol 49, pp. 429-452.

Cohen S.G. (1993), "New approaches to teams and teamwork", In: *Organizing for the future*, J.R. Galbraith, E.E. Lawler, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 194-226.

Cordery J.L., Mueller W.S., Smith L.M. (1991), "Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study", *Academy of Management Journal*, Vol 34, No 2, June, pp. 464-476.

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

Drake A.R., Haka S.F., Ravenscroft S.P. (1999), "Cost system and incentive structure effects on innovation, efficiency and profitability in teams", *The Accounting Review*, Vol 74, No 3, June, pp. 323-345.

- Drucker P.F. (1988), "The coming of the new organization", *Harvard Business Review*, Vol 66, January-February, pp. 45-53.
- Earley P.C. (1993), "East meets west meets mideast: further explorations of collectivistic and individualistic work groups", *Academy of Management Journal*, Vol 36, No 2, pp. 319-348.
- Ezzamel M., Willmott H. (1998), "Accounting for teamwork: a critical study of group-based systems of organizational control", *Administrative Science Quarterly*, Vol 43, pp. 358-396.
- Ezzamel M., Willmott H. (1998), "Accounting, remuneration and employee motivation in the new organisation", *Accounting and Business Research*, Vol 28, No 2, Spring, pp. 97-110.
- Fauvet J., Stefani X. (1985), *La sociodynamique : un art de gouverner*, Editions d'Organisation, Paris.
- Fisher J. (1995), "Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity", *Journal of Accounting Literature*, Vol 14, pp. 24-53.
- Flamholtz E.G. (1996), "Effective organizational control: a framework, applications, and implications", *European Management Journal*, Vol 14, No 6, pp. 596-611.
- Galbraith J.R. (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Giard V. (1993), "Les gestions du risque dans les projets", In: *Pilotage de projet et entreprises*, ECOSIP, ed(s), Economica, Paris, pp. 153-178.
- Gibson C.B. (1999), "Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures", *Academy of Management Journal*, Vol 42, No 2, pp. 138-152.
- Griffin R.W. (1988), "Consequences of quality circles in an industrial setting: a longitudinal assessment", *Academy of Management Journal*, Vol 31, No 2, June, pp. 338-358.
- Hackman J. (1991), "Work teams in organizations: an orienting framework", In: *Groups that work (and those that don't)*, J. Hackman, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-14.
- Hofstede G. (1978), "The poverty of management control philosophy", *Academy of Management Review*, Vol 3, No 3, July, pp. 450-461.
- Hofstede G. (1980), *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage, Beverly-Hills, CA.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (1993), *The wisdom of teams*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lawler E.E., Cohen S.G. (1992), "Designing pay systems for teams", *American Compensation Association Journal*, Autumn, pp. 6-18.
- Letize L., Donovan M. (1990), "The supervisor's changing role in high involvement organizations", *The Journal for Quality and Participation*, March, pp. 62-65.
- Mankin D., Cohen S.G., Bikson T.K. (1997), "Teams and technology: tensions in participatory design", *Organizational Dynamics*, Vol 26, No 1, Summer, pp. 63-76.
- Manz C.C., Sims H.P. Jr. (1984), "Searching for the "unleader": organizational member views on leading self-managed groups", *Human Relations*, Vol 37, No 5, May, pp. 409-424.
- Merchant K.A. (1982), "The control function of management", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
- Merchant K.A. (1985), *Control in business organizations*, Pitman, Marshfield.
- Merchant K.A. (1997), *Modern management control systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Milgrom P.R., Roberts J. (1992), *Economics, organization and management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Mohrman A.M. Jr., Mohrman S.A. (1992), "The performance management of teams", In: *Performance measurement, evaluation, and incentives*, W.J. Bruns Jr., ed(s), Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 217-241.
- Mohrman S.A., Novelli L. Jr. (1985), "Beyond testimonials: learning from a quality circles program", *Journal of Occupational Behavior*, Vol 6, pp. 93-110.

- Mohrman S.A. (1993), "Integrating roles and structure in the lateral organization", In: *Organizing for the future*, J.R. Galbraith, E.E. Lawler, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 109-141.
- Otley D.T. (1980), "The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol 5, No 4, pp. 413-428.
- Petit M., Klesta A., Ormando H., et al. (1999), *Management d'équipe*, Dunod, Paris.
- Picq T. (1999), *Manager une équipe projet*, Dunod, Paris.
- Rocine V.M. (1994), *Managing cross-functional teams*, Society of Management Accountants of Canada, Hamilton, Ontario, Management Accounting Guideline, no 30.
- Roy M. (1999), "Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformations des organisations", *Gestion*, Vol 24, No 3, Automne, pp. 76-85.
- Safizadeh M.H. (1991), "The case of workgroups in manufacturing operations", *California Management Review*, Summer, pp. 61-82.
- Schilder J. (1992), "Work teams boost productivity", *Personnel Journal*, Vol 71, No 2, February, pp. 67-71.
- Scott T.W., Tiessen P. (1999), "Performance measurement and managerial team", *Accounting, Organizations and Society*, Vol 24, pp. 263-285.
- Sewell G. (1998), "The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance", *Administrative Science Quarterly*, Vol 43, pp. 397-428.
- Simons R. (1999), "How risky is your company?" *Harvard Business Review*, Vol 77, May-June, pp. 85-94.
- Stewart G.L., Manz C.C. (1995), "Leadership for self-managing work teams: a typology and integrative model", *Human Relations*, Vol 48, No 7, pp. 747-770.
- Wageman R. (1997), "Critical success factors for creating superb self-managing teams", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 49-61.
- Wageman R., Baker G. (1997), "Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 18, No 2, March, pp. 139-158.
- Wall T.D., Kemp N.J., Jackson P.R., et al. (1986), "Outcomes of autonomous workgroups: a long-term field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol 29, No 2, June, pp. 280-304.
- Waterhouse J., Tiessen P. (1978), "A contingency framework for management accounting systems research", *Accounting, Organizations and Society*, Vol 3, No 1, pp. 65-76.