

SENTIMENT D'APPARTENANCE, VISION PARTAGÉE : QUAND LES ÉQUIPES TRAVAILLANT SUR UN MÊME PROJET SONT RÉPARTIES ENTRE L'INDE, LA FRANCE ET LES ÉTATS-UNIS, TOUT SE COMPLIQUE.

## Mes équipes travaillent sur trois continents...

► Pierre Forthomme et Sonia Bekhoucha

Les équipes dites « *remote* » ou à distance, à savoir les équipes éclatées sur plusieurs lieux géographiques, voire sur plusieurs pays, continents et fuseaux horaires, obéissent-elles à des règles de fonctionnement différentes des équipes qui bénéficient d'une unité de lieu et de temps ? En d'autres termes, la distance, qu'elle soit géographique, linguistique ou culturelle, constitue-t-elle, et dans quelle mesure, un obstacle objectif à la création d'un sentiment d'appartenance permettant de fédérer les énergies de tous au service d'un but commun et partagé ?

Il y a encore quelques années, les organisations voyaient dans ces équipes des formes simplement plus complexes des équipes « classiques », sans leur reconnaître de spécificité. Il s'agissait simplement d'être un peu plus patient : le processus de cohésion prendrait certainement plus de temps, mais, au final, on pouvait espérer que, par « frottement », les choses se mettraient progressivement en place.

Cette vision du monde est issue d'une histoire des organisations dans laquelle la proximité était la norme et les situations de travail à distance l'exception. Hier, la présence physique du manager, les modulations de sa *persona*, de son humeur, représentait, à côté des directives formelles qu'il

► **Pierre Forthomme**, fondateur de Forthomme & Associés, diplômé de Sciences-Po Paris et d'études supérieures en anthropologie, a plus de quinze années d'expérience dans le domaine de l'accompagnement de dirigeants, spécialement dans le domaine multiculturel. **Sonia Bekhoucha**, diplômée de psychologie sociale (université Paris-X-Nanterre), a récemment rejoint l'équipe interculturelle du cabinet Forthomme & Associés.

### Focus

L'absence de contact physique entre collaborateurs nuit à la confiance, les enjeux sont perçus différemment selon le contexte, le leadership est émotionnellement éloigné... La tendance naturelle est à l'entre-soi dans chaque site plutôt qu'à la coopération entre équipes éloignées. Décryptage des dynamiques à l'œuvre et des moyens d'y remédier, à travers des expériences de laboratoire menées avec des managers de groupes internationaux.

envoyait, autant d'informations contextuelles et sensibles qui permettaient aux collaborateurs de comprendre ses intentions au-delà des mots. Aujourd'hui, dans la vie quotidienne des équipes dont le management est éloigné, ces canaux de communication sensibles ont disparu.

Notre expérience de consultants amenés à accompagner des équipes relevant de ces différentes catégories (autant *remote* que traditionnelles) nous porte à penser que la rupture que représente pour les organisations et pratiques de management le phénomène actuel de dispersion des équipes et communautés de travail est encore grandement sous-estimée (sentiment d'appartenance très restreint, interactions peu efficaces entre les entités, représentations différentes des enjeux).

Notre conviction est que l'envie d'aller vers les autres, c'est-à-dire de dépasser le confort de l'identification à ceux qui partagent notre vie au quotidien, ne va pas de soi. Le développement du sentiment d'appartenance à des communautés élargies n'est pas quelque chose de spontané. C'est

au contraire un processus qui se construit et qui doit prendre appui sur une volonté consciente et persistante du management. A défaut, la loi universelle de l'entropie s'appliquera. En d'autres termes, si rien n'est fait, la dynamique spontanée est fondamentalement centrifuge.

Pour explorer les mécanismes qui président à la génération du sentiment d'appartenance à une équipe partageant un destin commun et voir comment ces mécanismes peuvent ou non être recréés dans les équipes à distance, nous nous appuyerons sur les enseignements que nous avons pu tirer, de manière empirique, d'une dizaine « d'expériences de laboratoire ». Au cours de celles-ci, menées avec des managers issus de grands groupes internationaux, nous avons tenté de reproduire artificiellement les caractéristiques spécifiques des *remote teams*.

### L'expérience de simulation

L'objectif de ces expériences était de permettre à des managers d'expérimenter un sentiment de distance (géographique et culturelle) entre des équipes chargées de réaliser un projet commun. Concrètement, une vingtaine de personnes, ayant l'habitude de travailler ensemble et se connaissant bien, se sont retrouvées dans une même pièce, réparties aléatoirement en trois à cinq sous-groupes et séparées par des paravents. Quoique le scénario soit à chaque fois adapté en fonction de l'écosystème de nos clients, le principe méthodologique est toujours le même : chaque sous-groupe représente un sous-ensemble d'un système global (un siège, une unité de fabrication, une filiale commerciale, un client) réparti sur trois continents.

Pour les besoins de l'article, nous avons choisi de développer en détail l'une de ces situations qui concernait une équipe de management d'un grand groupe européen de haute technologie. Le scénario que nous

avons élaboré était censé reproduire le contexte d'une multinationale dont l'une des *business units* était spécialisée dans la conception et la fabrication de systèmes de propulsion et d'électronique pour l'industrie aéronautique. Les quatre sous-ensembles représentés dans ce cas étaient respectivement le siège parisien de la BU, un bureau d'études basé à Houston chargé

**La rupture que le phénomène actuel de dispersion des équipes représente pour les organisations est très sous-estimée.**

de la conception du design d'un nouveau programme, un site industriel situé dans la région de Bangalore en Inde, et enfin le client indien (une compagnie aérienne). Le point de départ est le suivant : un certain nombre d'éléments de contexte

sont donnés aux différents sous-groupes, et la simulation commence lorsqu'un événement, en l'occurrence un problème de fabrication dans l'usine indienne au moment du lancement des premières préséries, oblige les différents acteurs à interagir pour débloquer la situation.

La simulation est basée sur le principe « *real life* », c'est-à-dire qu'une fois le top départ donné par les animateurs, ces derniers n'interviennent plus et laissent les participants inventer les comportements, choix, décisions, actions qui vont leur permettre de résoudre le problème. Il n'y a pas de solutions *a priori*, l'important c'est ce qui émerge en termes de comportements et de modes de fonctionnement des différents groupes. Les animateurs, quant à eux, se consacrent à l'observation du processus en s'intéressant plus particulièrement aux questions suivantes :

- ▶ Comment la culture propre de chaque sous-groupe se met-elle en place ?
- ▶ Comment les interactions entre sous-groupes se construisent-elles ?
- ▶ Comment se construit et se manifeste le sentiment d'appartenance, au sein des sous-groupes et au niveau global ?



» » Comment la dynamique de coopération se déclenche-t-elle et en quoi est-elle ou non adaptée aux besoins ?

» Quels styles de leadership et modes de communication vont permettre d'avancer le plus efficacement ?

Dernier point, pour bien recréer le sentiment de distance, des règles de communication sont établies : il est possible d'échanger par e-mail et par téléphone ; lorsque l'on veut se rencontrer, il faut prévenir un certain temps à l'avance (ceci afin de reproduire la nécessité de programmer les voyages), et les réunions doivent se tenir sur des créneaux horaires courts.

## Une pièce en trois actes

Les deux heures qu'a duré la simulation se sont déroulées sous la forme d'une pièce en trois actes suivie d'un dénouement. Nous essayons ci-dessous de retraduire le plus fidèlement possible le « drame » qui s'est déroulé devant nos yeux d'observateurs attentifs. Chaque sous-groupe, sur la base du scénario que nous lui avons remis et qui était le même pour tout le monde, disposait d'une dizaine de minutes pour s'approprier la problématique et définir sa position. Seule consigne : compléter les éléments généraux du scénario avec des éléments crédibles et cohérents, et agir au plus près de ce qu'il avait l'habitude de faire dans les situations réelles. La pièce commence lorsque le siège parisien reçoit une information de Bangalore et en réfère immédiatement au bureau d'études de Houston...

**Acte I : chacun chez soi.** On observe à ce stade peu d'interactions entre les équipes, chacune semblant préoccupée d'essayer de comprendre et d'interpréter la situation nouvelle à partir de la perspective locale qui est la sienne.

*Au cours du premier acte de la pièce, chacun reste chez soi, minimisant la nécessité de communiquer.*

« Les délais de production des prototypes en Inde ne seront pas respectés », annonce un assistant au directeur du bureau d'études de Houston.

John, bien campé dans son rôle, ne cache pas sa contrariété. L'assistant s'empresse d'expliquer : « Il y a eu des incidents sur la chaîne de montage. Et Paris vous convoque pour une réunion de crise. »

« Un problème sur la chaîne de montage ? », le patron du bureau d'études ne perçoit pas la nécessité de se rendre à une réunion, car il y a des projets bien plus urgents en cours. Il ne compte donc pas se déplacer jusqu'à Paris, d'autant plus qu'il considère que tout a déjà été expliqué et que les incidents ne peuvent être liés qu'au manque d'expérience des Indiens qui viennent tout juste de rejoindre le programme. « Demandez quand même un rapport détaillé de l'incident, mais, pour ce qui nous concerne, les calculs sont bons. »

L'assistant s'exécute, et de son côté la directrice de la BU à Paris reçoit en pleine réunion l'e-mail du bureau d'études qui la met très en colère... Elle et son équipe considèrent que le patron du bureau de Houston ne contribue pas suffisamment au projet. La directrice émet même des doutes quant à la fiabilité du bureau d'études, issu d'un joint-venture avec un groupe industriel américain par ailleurs concurrent !

Pendant ce temps en Inde, Duleep, le directeur d'usine attend, démuni, les instructions du siège.

**Acte II : des interactions nombreuses et désordonnées.** Les échanges qui sont retenus contribuent à renforcer la cohésion de chaque équipe, en opposition aux autres, ainsi qu'à la construction de stéréotypes culturels.

Coup de téléphone entre Duleep et Isabelle, la directrice de la BU à Paris : « Nous avons reçu un appel de M. Neru (le client), il souhaite venir visiter l'usine. Je crois

qu'il a entendu dire qu'il y avait des problèmes. »

Isabelle : « Ah non, c'est hors de question. Si le client veut savoir quelque chose, il doit passer par nous, il ne peut pas simplement se rendre sur place. Ne l'invitez surtout pas avant que les problèmes ne soient résolus. »

Le directeur de l'usine indienne n'en croit pas ses oreilles : non seulement il doit empêcher le client de venir, sans aucune raison valable, alors qu'il est amené à le rencontrer régulièrement, mais en plus le siège considère que c'est de sa faute.

A Paris, l'équipe essaie de joindre le bureau d'études à Houston et d'avoir plus de détails sur les incidents. Sur trois projets en même temps, le responsable répond : « Je vous l'ai déjà dit, il n'est pas censé y avoir de problèmes, nous avons tout revu, tout devrait fonctionner. » Il évoque ensuite le fait que les Indiens n'ont pas envoyé de rapport clair, que leur manière d'aborder la situation est bien trop compliquée et qu'il n'envisage pas de travailler dans ces conditions. En rattrachant, particulièrement mécontent, il dit à son assistant : « Ces Français ! Dès que quelque chose ne va pas comme ils veulent... Tant qu'à faire ils n'ont qu'à manifester, peut-être que les problèmes seront résolus ! »

Alors que chacune des équipes, que ce soient les Indiens, les Français ou les Américains, se félicite de son fonctionnement propre comparé aux autres, Isabelle convoque les responsables de Bangalore et de Houston pour une vidéoconférence.

### Acte III : éclaircissement de la situation.

« Pour commencer, Duleep, expliquez-moi très concrètement ce qu'il se passe chez vous, si vous pensez pouvoir respecter les délais et, dans le cas contraire, de combien de temps vous aurez besoin. »

Duleep explique que la chaîne de production a été montée en suivant les instruc-

tions à la lettre, que tout a été mesuré et vérifié, et qu'il ne comprend absolument pas ce qui s'est produit. D'autre part, il tient à préciser qu'il n'a jamais invité M. Neru à venir constater l'évolution du programme. Au contraire, c'est le client lui-même qui s'est déplacé et qui insiste tous les jours pour comprendre et voir par lui-même. Il déclare s'être trouvé seul et démuni autant face aux problèmes de la chaîne de montage que face au client, alors qu'il s'attendait à ce que le siège et le bureau d'études le soutiennent. Il ne voit donc pas comment garantir à la directrice le respect des délais qui étaient impartis.

« Merci, Duleep. Avant de vous répondre, je vais demander à John de nous expliquer ce qui, selon lui, a pu se passer. »

John explique à son tour que d'après le rapport envoyé par les Indiens, il n'y a pas de problème apparent. Il semble qu'ils aient tout bien mis en place.

La discussion continue et, au fil des échanges, le

directeur indien en vient à souligner que ses installateurs ont plusieurs fois repris les mesures et que tout correspond au millimètre près. A ce moment-là John bondit littéralement de sa chaise !

« Quand vous parlez de millimètres, c'est une figure de style je suppose. Sur ce type d'équipements, nous n'utilisons pas le système métrique, les mesures sont établies par défaut en *inches* <sup>(1)</sup>. »

**Dénouement.** A la suite de cette réunion, la directrice comprend qu'à aucun moment ni les Indiens ni les Américains n'ont voulu mettre de mauvaise volonté dans leur manière de gérer le projet. Mais le manque d'échanges et d'informations a provoqué

**Bureau d'études, siège, usine : chacun renvoie classiquement la responsabilité des problèmes sur l'autre.**



> (1) Pendant le débriefing, John expliquera qu'il avait effectivement rencontré quelques années auparavant ce type de malentendu *a priori* totalement inimaginable.

» des procès d'intention de chacune des parties envers les autres. Elle propose donc aux deux directeurs indien et américain de diffuser en commun une vidéo destinée aux trois équipes pour qu'elles puissent comprendre les différents points de vue, comme ils venaient tous les trois de le faire.

« Je vous remercie tous pour l'énergie et la motivation que vous avez mises dans ce projet. Je sais que dernièrement certaines difficultés se sont présentées, et nous n'avons, John, Duleep et moi-même, pas échangé avec suffisamment de précision les informations dont nous avons besoin... Alors que, comme je viens de le dire, nous travaillons tous pour le même projet, et maintenant je peux affirmer que je mesure entièrement la contribution de chacun, et l'apprécie à sa juste valeur. » *Standing ovation* spontanée du groupe à l'écoute de ce message qui marque la fin de l'expérience.

### Genèse du sentiment d'éloignement

En tant qu'observateurs, ce qui a immédiatement attiré notre attention, c'est la façon dont les « contextes locaux » de chacun des sous-groupes sont, avec une rapidité surprenante, devenus les référentiels invisibles à partir desquels les participants vont penser, agir et donner du sens aux informations qu'ils reçoivent.

Tout se passe comme si la perspective globale à laquelle chacun a eu accès très peu de temps auparavant (le scénario que nous leur avons remis) tendait à se dissoudre au profit d'un regard essentiellement déterminé par l'horizon professionnel immédiat des participants qui se sont très vite approprié leur rôle et leur position respective dans le dispositif.

Enfouis dans leur propre contexte, ils cherchent peu à vérifier les *a priori* et pos-

tulats implicites qu'ils posent et qui donnent sens aux informations et messages qui leur parviennent des autres équipes. Chaque équipe génère progressivement un certain nombre d'« évidences » (explications, interprétations, attributions) et ne prend pas la peine de vérifier si ces évidences sont partagées par les autres équipes.

C'est la confrontation de ces « évidences » et leur caractère manifestement inconciliable qui va dans un deuxième temps générer un très fort sentiment d'identification au petit groupe auquel appartiennent les participants, dans ce qui prend progressivement la forme d'un positionnement spontanément défensif, vis-à-vis des autres groupes. Il s'agit en particulier que la vision du monde qui prend forme dans chacun des groupes ne soit pas mise en question par les informations qui viennent de l'extérieur.

Dans les interactions intragroupe, ce processus se traduit par le fait que, pour être écouté et prendre sa place, il est préférable d'aller dans le sens du renforcement des convictions qui se mettent en place (sur la base d'informations partielles), ce qui renforce la fragmentation des regards portés sur la situation.

A l'appui de cette dynamique, on observe le développement d'un vocabulaire propre à chaque équipe à travers lequel chacune tend à valoriser son identité supposée et à dénigrer celle des autres<sup>(2)</sup>. En très peu de temps le sentiment d'éloignement entre soi et les autres, entre « eux » et « nous », s'est mis en place.

A ce stade, le phénomène le plus intéressant à observer est l'émergence d'un système d'explications causales qui croit trouver dans les « différences culturelles » supposées (composées d'Américains, de Français et d'Indiens) l'explication aux difficultés de fonctionnement rencontrées dans les échanges entre les trois équipes. On assiste alors à un processus selon lequel

**Aucune des équipes ne cherche à vérifier les évidences qu'elle se forge ni à savoir si elles sont partagées.**

chaque sous-groupe tend à expliquer les difficultés rencontrées par les caractéristiques intrinsèques des autres sous-groupes et plus spécifiquement leurs insuffisances et leurs carences supposées. Ce processus d'attribution est l'origine de la génération de stéréotypes culturels (l'autoritarisme des Français, le caractère compliqué des Indiens, la pensée simpliste des Américains, etc.), eux-mêmes enracinés dans un certain nombre de représentations collectives plus profondes. Ce qui, au final, contribue à renforcer le sentiment d'éloignement et d'« étrangeté » de chacun vis-à-vis des autres.

### Les chaînons manquants

L'intérêt de ces « expériences de laboratoire » est, le lecteur l'aura compris, de se donner les moyens d'identifier *in vivo* les dynamiques interactionnelles qui régissent les équipes à distance. L'expérience présentée plus haut montre à quel point, lorsqu'une équipe est éclatée, un certain nombre de facteurs d'alignement, qui concourent à la montée en puissance des équipes dans des configurations plus classiques et au renforcement du sentiment d'appartenance, ne vont pas se mettre en place spontanément. Il s'agira donc pour le management de pallier leur absence en construisant des points de repère d'une autre nature. Parmi ces facteurs d'alignement on peut identifier la confiance, le partage des enjeux et du contexte et enfin la proximité du leader.

**La confiance.** L'absence de contact physique avec une équipe à distance nous rappelle à quel point l'être humain, si sophistiqué et rationnel qu'il soit, reste avant tout un mammifère ! Et, à l'ère du virtuel, la rencontre en face-à-face demeure la principale sinon l'unique source d'établissement d'une confiance réellement solide entre deux personnes. Il y a quelques décennies, le psychanalyste Jacques Lacan aimait

poser la question suivante à ses interlocuteurs : « Savez-vous pourquoi l'Homme, à la différence de tous les autres animaux, est le seul à disposer du langage parlé ? » Il se plaisait alors à rappeler malicieusement que celui-ci dispose du langage non pas pour dire ce qu'il pense (comme on pourrait le croire) mais pour précisément dire et exprimer ce qu'il ne pense pas...

En d'autres termes, le seul langage qui ne peut pas mentir est celui du corps, le langage non verbal, celui qui manifeste nos émotions et nos ressentis. Notre cerveau limbique, que nous partageons précisément avec les autres mammifères, sait parfaitement interpréter le langage du corps de nos interlocuteurs, et lorsqu'il y a conflit ou non congruence entre ses messages verbaux et ses messages non verbaux, il nous envoie les signaux d'alerte adéquats. A distance, ce mécanisme de vérification ne peut

**A distance,  
le mécanisme  
qui nous alerte  
lorsque le verbal et  
le non-verbal  
ne coïncident pas  
disparaît.**

fonctionner. C'est ce que rappelle d'ailleurs un proverbe arabe selon lequel « si l'on ne peut sentir l'haleine de son interlocuteur, on ne peut lui faire confiance »...

Parfois aveuglées par la supposée toute-puissance de nos outils de communication qui pré-

tendent abolir l'espace et le temps entre les hommes, les organisations modernes ont tendance à oublier cette réalité essentielle.

### Le partage du contexte et des enjeux.

Ce second facteur d'alignement fait lui aussi *a priori* défaut dans les équipes à distance. Dans le scénario développé plus haut, on voit bien que, pour le siège parisien ou pour l'unité de production à Bangalore, la demande insistante du client de

➤ (2) Ce phénomène, qui permet à un groupe de renforcer son identité sociale en s'attribuant des caractéristiques positives, et qui entraîne par extension une forme de dénigrement des autres, a été analysé dans plusieurs théories de l'identité sociale et notamment par Tajfel et Turner (1979 et 1986).

» venir inspecter la chaîne de production ne prend pas la même connotation. Alors que, pour le directeur de programme, il s'agit de faire respecter une procédure importante, pour l'équipe basée en Inde, qui est par construction amenée à croiser les représentants du client, il s'agit de gérer en direct la frustration grandissante du client qui a eu vent de difficultés dans le site de production (des fuites ont révélé des difficultés dans la presse). Chacun s'approprie cette question en fonction de la perspective et des enjeux qui sont les siens. Légitimement, chacun éclaire à sa façon un aspect de la réalité globale de cet événement et les questions qu'il pose à l'organisation, mais aucune des perspectives initiales des acteurs (pas plus celle du siège que celle de l'unité de production indienne) ne rend compte de la situation globale. En particulier, la perspective « rationnelle » du siège se heurte à une perspective et à un vécu « émotionnel » en Inde : que faire quand le client frappe à la porte ? Sans la prise en compte simultanée de ces deux dimensions, aucune solution pertinente ne pourra être élaborée.

**La proximité du leadership.** A distance, il n'y a aucune raison que le leadership d'un patron soit spontanément reconnu et accepté, dans la mesure où celui-ci va souffrir d'éloignement tant géographique qu'émotionnel. Lorsqu'un manager bénéficie de la proximité de ses troupes, il a la possibilité d'être à la fois au-dessus de l'équipe (il organise, dirige, délègue...) et avec l'équipe lorsqu'il en partage la vie, tant dans les moments de travail que dans ceux de socialisation, informels. Ce faisant, le manager apparaît à la fois comme celui qui dirige la communauté de travail et comme l'un de ses membres.

*A distance, les directives viennent à la fois d'en haut et de loin. Elles n'émanent pas d'un membre de la communauté.*

A l'inverse, à distance, les directives données par le patron viennent à la fois d'en haut et de loin. Elles viennent du monde extérieur (voir le schéma « nous » versus « eux » qui se met en place dans un premier temps dans l'équipe de Houston au détriment du directeur de programme basé à Paris). Parce qu'il ne peut pas abolir la distance, parce qu'il n'est pas spontanément perçu comme participant à la « communauté chaude » selon l'expression de Max Weber, il s'agira donc pour le manager d'équipe à distance de développer une sorte de don d'ubiquité, afin de pouvoir

trouver une place dans l'espace mental et émotionnel de ses collaborateurs géographiquement éloignés.

### Créer une double appartenance

Face à cette tendance spontanée de rester entre soi, qui induit une acception assez étroite de la communauté de travail à laquelle on s'identifie, il s'agira de mettre en place une dynamique de double appartenance. Le mécanisme qui génère le besoin d'appartenance est essentiel dans la mesure où il permet de bénéficier d'une enveloppe de protection et de réassurance identitaire, sans laquelle on ne dispose pas des sécurités minimales qui permettent de prendre sa place et de contribuer.

Il ne s'agit donc pas de le combattre mais de faire sorte que ce besoin d'appartenance premier ne soit pas exclusif du sentiment d'appartenance à des groupes plus larges. En d'autres termes, c'est bien, par exemple, parce que l'on est d'abord citoyen d'une nation européenne que l'on appartient à la communauté élargie des Européens. Etre Européen ne signifie pas que l'on ne se sente plus français et l'appartenance à l'Union européenne n'oblitére pas la citoyenneté nationale, elle la met simplement en perspective, dans le cadre d'une vision et d'un projet plus large.

Pour ce faire, le management devra piloter le dispositif à distance en ayant bien à l'esprit qu'il lui faudra investir massivement du temps et de l'énergie, bien au-delà de ce qu'il juge habituellement raisonnable de faire et avec des objectifs extrêmement précis, sur l'axe de la cohésion du groupe.

Pour qu'il puisse s'appuyer sur les relais managériaux locaux, il faudra que ceux-ci soient les premiers à percevoir qu'ils sont effectivement partie prenante d'une communauté globale avec laquelle ils tissent des liens solides et avec laquelle ils se sentent une communauté de pensée et d'intérêts. C'est donc la force des liens et la qualité des relations qui permettent l'alignement sur une vision commune, et non l'inverse. Pour ce faire, les vecteurs de création de communauté chaude ne manquent pas, qu'il s'agisse de « *jump start meetings* » au lancement d'un projet ou de séminaires de cohésion d'équipe.

Dans un second temps, une fois que le discours managérial est devenu audible, il s'agira de s'attacher, de manière persistante et récurrente, à construire le sens. Concrètement, cela n'est pas simplement déployer les objectifs vers le bas, mais c'est aussi et surtout s'attacher à ce que, à partir des représentations *a priori* et des compréhensions partielles portées par chacun, émerge une perspective globale, qui sera elle-même le fruit de l'intelligence collective de l'ensemble des parties prenantes.

Enfin, il s'agira évidemment de s'appuyer sur les outils de communication qui faciliteront le partage et la fluidité des échanges, en privilégiant ceux qui recréent, même de manière fugace et limitée, un sentiment de proximité et de partage d'un même espace-temps. De nombreux managers d'équipe à distance nous ont ainsi

confié leur grand intérêt pour les systèmes de messagerie instantanée, qui ont une utilité différente des e-mails. Pour reprendre l'expression de l'un d'entre eux, « lorsque je me connecte sur ma messagerie instantanée et que je souligne que je suis disponible, c'est un peu comme si je laissais la porte de mon bureau ouverte... »

En dernière analyse il semble que pour les équipes à distance le partage d'un but commun n'aïlle pas de soi, et l'identification à la petite communauté de proximité aura plutôt tendance à exacerber les différences entre des équipes qui n'auront spontanément pas le réflexe de coopérer.

Les équipes à distance ne sont finalement qu'une manifestation parmi d'autres de

**Les équipes à distance ne sont qu'une des manifestations de la tension générale entre le local et le global.**

la tension entre le local et le global, entre le petit groupe et le grand système. En ce sens, les organisations rationnelles modernes ont à travailler sur les mêmes questions que celles que les sociétés humaines complexes ont eues à résoudre depuis leur

création. Comme l'a montré magistralement Claude Lévi-Strauss, les sociétés, confrontées à la tendance naturelle de l'humain à rester entre soi, ont à la fois instauré la famille comme matrice initiale répondant aux besoins élémentaires de ses membres et l'ont mise sous surveillance en l'obligeant, à chaque génération à lâcher le confort de l'entre-soi pour s'inscrire dans un système d'échange avec une autre famille. Ce faisant, elles « fabriquaient » du lien social et assuraient du même coup leur propre survie, en faisant émerger un sentiment d'appartenance, de solidarité et d'intérêt commun avec le groupe social dans son ensemble. ■