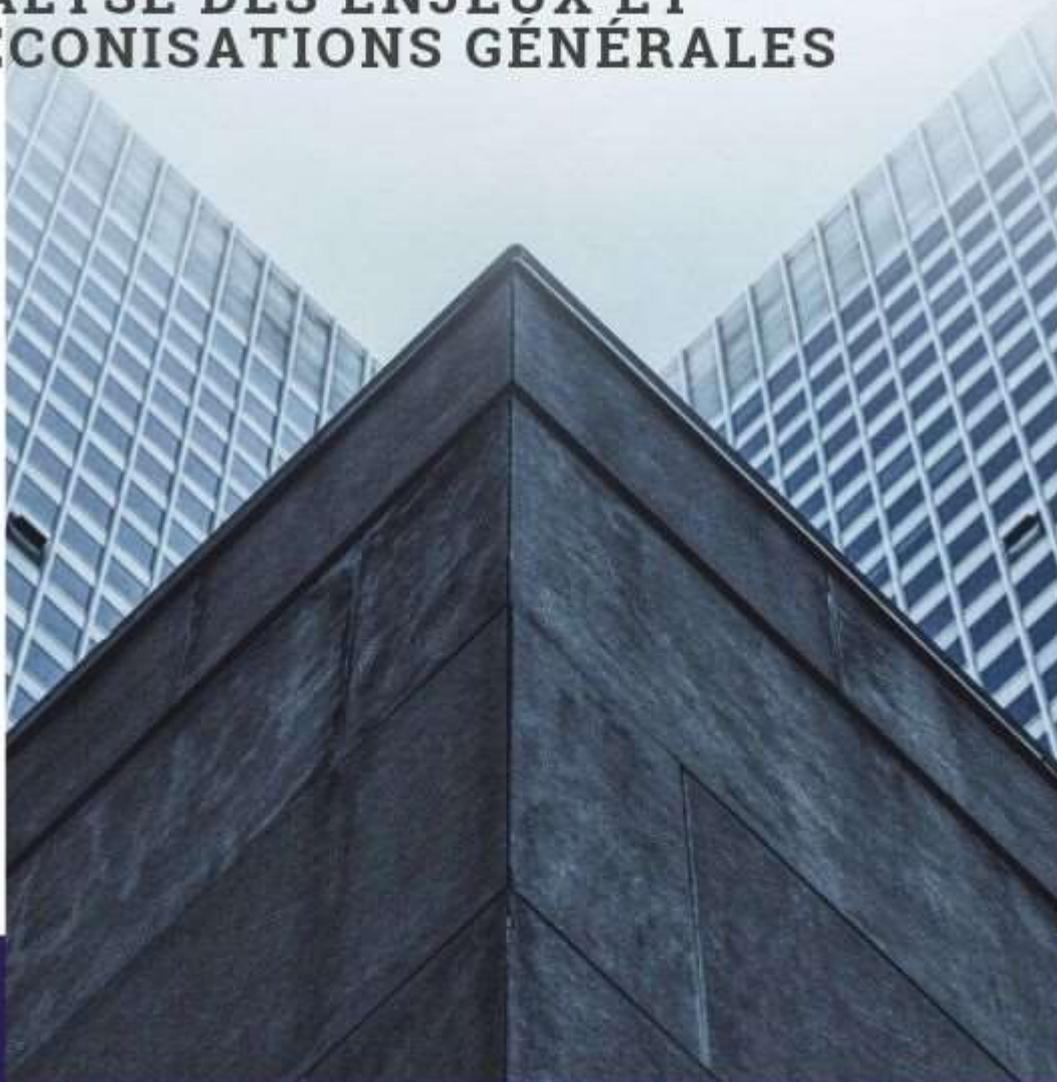


AUTEUR : BENEDICT BIANCHINI
DIRECTEUR DE MÉMOIRE : PATRICK NOGRET

MANAGER UNE EQUIPE VIRTUELLE

ANALYSE DES ENJEUX ET
PRÉCONISATIONS GÉNÉRALES



RÉSUMÉ

A l'ère de la numérisation, travailler avec des personnes de différents pays et régions du monde est un phénomène qui est devenu la nouvelle norme dans les milieux d'affaires et universitaires. Les équipes virtuelles actuelles sont une réponse des entreprises aux exigences d'un marché mondialisé et de plus en plus compétitif. Pour les collaborateurs, surtout la génération millennials, faire partie d'une équipe à distance leur offre un certain niveau de flexibilité.

Travailler en équipe virtuelle vient avec son lot de difficultés pour les entreprises, les collaborateurs et les managers mais refuser cette évolution n'est pas la réponse.

Dans une démarche de vulgarisation des concepts de l'équipe virtuelle, ce mémoire répond à une interrogation des collaborateurs appelés à devenir managers distants, celle des facteurs à connaître pour accompagner efficacement une équipe virtuelle.

Mots-clefs : Équipe virtuelle, management, confiance, télétravail, Technologies de l'information et de la communication

ABSTRACT

In the digital age, working with people from different countries and regions of the world is a phenomenon that has become the new norm in business and academia. Today's virtual teams are business' answer to the demands of an increasingly competitive and globalized market. For employees, especially the millennials generation, being part of a virtual team offers them a certain level of flexibility.

Working in a virtual team comes with its share of difficulties for companies, employees and managers, but refusing this evolution is not the answer.

In an attempt to popularize the concepts of the virtual team, this thesis answers a question from workers who will become remote managers: what is needed to know in order to effectively support a virtual team.

Keywords : virtual teams, GVT, telework, trust, management, ICT

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance envers mon superviseur de mémoire, Mr. Patrick Nogret. Je le remercie pour ses cours d'une exceptionnelle qualité et pour m'avoir orientée et aidée.

J'adresse mes sincères remerciements à Mr. Guillaume Noël, notre Great Old One qui nous a accompagné cette année et qui a géré cette campagne particulièrement mouvementée, d'une main de maître.

Je voudrais également remercier très chers parents, Michel et Edith Bianchini ainsi que mes frères Yohann et Vincent qui sont toujours là pour moi. Leur soutien inconditionnel m'a accompagné tout au long de mes années d'études et les difficultés rencontrés n'en sont devenues que plus formatrices. Leur amour fort éclaire la voie dans laquelle je m'engage. Merci également à mon cher Simon, toujours présent pour me rassurer et me motiver lorsque c'était nécessaire.

Mes remerciements vont également à l'entreprise Web ex Machina et ses gérants pour m'avoir permis de travailler chez eux pendant deux ans et pour tout ce qu'ils m'ont appris. Un énorme merci à Julien pour ses conseils, son amitié, son aide précieuse et sa pédagogie lors de la relecture et sans qui ce mémoire n'aurait absolument pas été rendu.

Je ne peux également que manifester ma gratitude envers mes amis pour leur foi en moi et leur indéfectible soutien au quotidien. Merci Priscille, Jade, Loïc, Thomas, Dalia et Aurélie.

A tous les auteurs qui ont passé des heures à rechercher le sujet des équipes virtuelles et du management, un grand merci, votre travail a fourni toutes les données nécessaires pour ce mémoire et l'avancement du monde du travail.

Enfin, je ne saurais oublier ma gratitude envers IKEA pour avoir créé une peluche géante de requin l'année de la rédaction de ce mémoire. Sharky fut le compagnon de nombreuses heures de recherche et d'écriture, les rendant plus productives et confortables.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

Special thanks to the entire Mr Puckett Wholesome Discord channel, you guys made me laugh when I needed it with your silly suggestions. To @HaveAGreatDay, thanks mate for all the times you checked on me and the cute animal pictures. You guys are the best!

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	1
ABSTRACT	2
REMERCIEMENTS	3
INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : MISE EN PLACE DU CONTEXTE DES ÉQUIPES VIRTUELLES.....	9
INTRODUCTION AU MONDE DU TRAVAIL ACTUEL.....	9
LES TYPOLOGIES D'ÉQUIPES À DISTANCE.....	10
LA NOTION DE TÉLÉTRAVAIL	10
LE CONCEPT DE "VIRTUAL TEAM"	12
LES "GLOBAL VIRTUAL TEAMS" :	13
UNE APPROCHE GÉNÉRATIONNELLE.....	14
LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'ÉQUIPE A DISTANCE	16
CHAPITRE 2 : LES THEORIES DU TRAVAIL À DISTANCE.....	19
LA CONCEPTUALISATION DE L'ÉQUIPE A DISTANCE	19
LES PARAMÈTRES DE L'ÉQUIPE VIRTUELLE ET ENJEUX ASSOCIÉS	19
THÉORISATION DU CONCEPT DE DISTANCE	19
LES ENJEUX DE LA DISTANCE.....	23
LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)	24
LES ENJEUX DES TIC	27
LA DIVERSITÉ.....	28
LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ.....	29
LES RISQUES ADDITIONNELS LIÉS AUX ÉQUIPES À DISTANCE	31
L'ISOLEMENT SOCIAL	31
LES DIVERGENCES D'EXPÉRIENCES.....	32
LE MANQUE DE COHÉSION D'ÉQUIPE	33
LA SÉCURITÉ.....	33
LES CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES À DISTANCE.....	35
LES PARAMÈTRES INDIVIDUELS	35
LES PARAMÈTRES COLLECTIFS	36

CHAPITRE 3 : LES MÉTHODES DE MANAGEMENT DES ÉQUIPES À DISTANCE	39
UN MANAGEMENT PLUS HORIZONTAL ET CONCENTRÉ SUR L'HUMAIN	39
UNE PRATIQUE MANAGÉRIALE ÉVOLUTIVE.....	39
LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE VIRTUELLE EST-IL SI DIFFÉRENT DU MANAGEMENT TRADITIONNEL ?	39
LE RÔLE DU MANAGER DANS L'ÉQUIPE A DISTANCE	41
L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES PARTICULIÈRES	41
SAVOIR ACCOMPAGNER EFFICACEMENT SON ÉQUIPE	43
L'IMPORTANCE DE LA SÉLECTION RESSOURCES HUMAINES	46
UN MANAGER CONCENTRE SUR LES PROBLÉMATIQUES HUMAINES.....	48
LA CRÉATION DE LIEN DANS L'ÉQUIPE	49
LA COHÉSION ET L'ESPRIT D'ÉQUIPE	50
LA FONCTION D'ANIMATION DE L'ÉQUIPE	50
FAIRE PREUVE DE CONSIDÉRATION	53
UNE MISSION ET DES OBJECTIFS COMMUNS.....	54
LA CONFIANCE, ÉLÉMENT CLEF DE L'ÉQUIPE	56
DIFFÉRENTS MODÈLES DE CONFIANCE	57
DE L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE	60
LES LEVIERS CONSTRUCTEURS DE LA CONFIANCE	64
LA NÉCESSITÉ D'UNE COMMUNICATION EFFICACE.....	70
GARANTIR UN ACCÈS EFFICIENT AUX TIC.....	70
FACILITER L'ÉCHANGE D'INFORMATION AU SEIN DE L'ÉQUIPE.....	71
ORGANISER LA COMMUNICATION.....	74
UNE BONNE GESTION DU CONFLIT.....	76
DES OUTILS UTILISABLES À CES FINS	79
QUEL CONTRÔLE SUR LES ÉQUIPES VIRTUELLES ?	82
CADRE THÉORIQUE DU CONTRÔLE.....	82
AUTONOMIE ET SELF LEADERSHIP	84
MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE ET DES OBJECTIFS CLAIRS	86
CONCLUSION.....	89

INTRODUCTION

Le monde actuel est à l'ère de la numérisation, où tout est connecté et où l'accès à Internet est accessible à près de 4 milliards de personnes dans le monde. Comme la technologie et les infrastructures continuent d'avancer à un rythme très rapide, il devient de plus en plus facile de collaborer avec les gens à des milliers de kilomètres, en temps réel. Travailler avec des personnes de différents pays et régions du monde est un phénomène qui est devenu la nouvelle norme dans les milieux d'affaires et universitaires.

Les équipes virtuelles ne sont pourtant pas un concept totalement novateur. Par le passé, les émissaires envoyés par les empires pour gouverner des terres lointaines étaient des travailleurs à distance. Il est courant de voir des organisations user de ce type d'équipes au fil de l'histoire, sans forcément définir le concept.

Aujourd'hui, les équipes virtuelles actuelles sont une réponse des entreprises aux exigences d'un marché mondialisé et de plus en plus compétitif. Ces changements ont poussé les sociétés à se recentrer sur leur spécialité et à s'associer dans des projets avec d'autres organisations. Elles puisent désormais dans les ressources humaines au niveau mondial et non plus local. Pour les collaborateurs, surtout la génération milléniale, faire partie d'une équipe à distance leur offre un certain niveau de flexibilité.

Ce recours de plus en plus important aux équipes virtuelles ne doit pas masquer les difficultés de leur utilisation. Ces obstacles sont principalement générés par la virtualisation des relations entre collaborateurs, la dématérialisation des processus et les contraintes temporelles de durée et de disponibilité des individus.

Les pratiques de management traditionnel deviennent ainsi inapplicables dans un contexte d'équipe virtuelle.

Ces challenges et difficultés liés à la virtualisation des équipes entraînent certaines grosses entreprises à s'éloigner de ce concept. IBM et Yahoo ont pris la décision exécutive de rappeler tous leurs collaborateurs à distance au bureau.

Cet état de fait n'est pas étonnant quand plus de la moitié des entreprises n'ont pas de politique adaptée pour soutenir leurs équipes dispersées.

Cependant, refuser cette évolution et rappeler tout le monde à poste n'est pas la solution

Il semble beaucoup plus logique de prendre les mesures appropriées pour s'assurer que les équipes virtuelles disposent des outils, des normes et de la formation dont elles ont besoin pour communiquer malgré la distance géographique.

Ce faisant, les entreprises peuvent continuer à profiter des nombreux avantages de l'embauche de travailleurs à distance.

Bien qu'il existe un vaste corpus de connaissances sur le management des équipes traditionnelles et colocalisées, la recherche sur les équipes virtuelles, pourtant extensive, est moins connue et vulgarisée.

Ces articles et résultats d'expériences soulèvent une interrogation plus générale, dans un esprit de diffusion des pratiques pour les futurs managers distants, celle des facteurs à connaître pour manager efficacement une équipe virtuelle

Le but de ce mémoire, en trois parties, sera donc d'offrir une vue d'ensemble des concepts d'équipes virtuelles et des préconisations générales pour le bon fonctionnement d'une équipe, adaptables selon les situations.

Ayant présenté le contexte qui a conduit à définir le thème général de ce mémoire dans cette introduction générale, le prochain chapitre traite de la définition des notions qui composent la problématique abordée. Les théories des équipes virtuelles sont ensuite abordées pour emmener, dans le chapitre final, aux préconisations générales de management.

CHAPITRE 1 : MISE EN PLACE DU CONTEXTE DES ÉQUIPES VIRTUELLES

Les organisations sont actuellement confrontées à des défis importants et sans précédent dans un environnement dynamique, complexe et en constante évolution.

Avec le développement rapide des moyens d'information et de communication électroniques au cours des dernières décennies, le travail distribué est devenu beaucoup plus facile, rapide et efficace. (Hertel, Geister, & Konradt, 2005)

Face à la décentralisation et à la mondialisation croissante des processus de travail, de nombreuses organisations réagissent face à cet environnement dynamique en mettant en place des équipes virtuelles. Ces équipes collaborent grâce aux technologies de la communication au-delà des frontières géographiques, temporelles, culturelles et organisationnelles pour atteindre un objectif commun.

Pour introduire les différentes typologies d'équipes virtuelles existant aujourd'hui sur le marché du travail, il faut commencer par une brève introduction sur l'évolution du monde du travail grâce aux outils numériques.

Afin de mieux cerner les tenants et aboutissants des équipes virtuelles, une approche générationnelle est réalisée suivant les deux générations qui sont au cœur du marché du travail pour conclure sur un ensemble d'avantages et d'inconvénients relatifs à ces équipes particulières.

INTRODUCTION AU MONDE DU TRAVAIL ACTUEL

Le monde du travail et sa gestion sont en pleine transformation de par la révolution numérique mais aussi la globalisation, un intérêt accru pour la flexibilité du travailleur et l'agilité.

Les nouvelles technologies numériques ont contribué à faire évoluer les organisations au niveau organisationnel et culturel. Elles connaissent des changements profonds dans leur représentation, leur système de production et leur management (Cabin Philippe, 2005).

Les organisations sont donc passées d'une économie basée sur la standardisation et la production matérielle à des structures valorisant l'innovation et le sur-mesure. Cette mutation touche les entreprises, les individus et la société (Brasseur & Biaz, 2018)

Cet accroissement massif des technologies disponibles a contribué à l'augmentation du nombre d'entreprises, en particulier les startups qui sont devenues des géantes tels que les GAFA ou les NATU.

Ces géants ont bouleversé le marché puisqu'ils ont été capables de concurrencer les grandes entreprises dans leurs propres secteurs d'activités en proposant des produits plus innovants et plus performants.

Avec leurs nouvelles façons de travailler, ces startups ont modifié les modèles organisationnels classiques des entreprises en développant la culture du digital en entreprise.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) accompagnent ou initient cette transformation vers les nouvelles formes d'organisation du travail telles que les équipes virtuelles, le travail mobile, les « sans bureau fixe », le travail à domicile, le télétravail, le travail à distance sous toutes ses variations. Les équipes virtuelles voient ainsi leur importance et leur nombre croître considérablement (C. B. Gibson & Gibbs, 2006)

LES TYPOLOGIES D'ÉQUIPES À DISTANCE

Une équipe est un ensemble d'individus qui sont interdépendants dans leurs tâches, qui partagent la responsabilité des résultats, qui se perçoivent et qui sont perçus par les autres comme une entité sociale intacte intégrée dans un ou plusieurs systèmes sociaux plus vastes, et qui gèrent leurs relations au-delà des frontières organisationnelles (Cohen & Bailey, 1997)

LA NOTION DE TÉLÉTRAVAIL

Au sens large, le télétravail couvre généralement tout travail effectué à distance. Il s'agit d'une forme relativement nouvelle de travail qui offre aux employés une liberté en termes de lieu et de temps de travail (Wojcack, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova, 2016). La surveillance et le feedback "informel", dans le cadre de ce nouveau régime de travail, au sens traditionnel du terme, sont presque exclues.

Le télétravail désigne non seulement le travail à domicile, mais aussi le travail chez le client ou à un autre endroit.

Il s'agit d'un modèle de travail dans lequel l'employé atteint les objectifs fixés par l'employeur en utilisant les TIC et en exécutant les tâches dans des locaux autres que ceux de son employeur.

La Commission européenne définit le télétravail comme suit : "Le télétravail est une forme d'organisation et d'exécution du travail, à l'aide de la technologie, dans le cadre d'un contrat/relation de travail, où le travail, qui pourrait également être effectué dans les locaux de l'employeur, est effectué en dehors de ces locaux sur une base régulière".

Le terme télétravail (ou "telecommuting" à l'époque) a été inventé par Jack Nilles en 1973. Le concept s'est répandu dans le monde entier, principalement au début du 21^{ème} siècle.

Le télétravail est couramment classifié selon la fréquence d'heures travaillées sous le régime du télétravail. Il comprend 3 catégories :

- Le travail à domicile une fois par semaine
- Le travail à domicile plusieurs jours par semaine
- Le télétravail à temps plein

L'utilisation des TIC et la fréquence sont importants dans la définition du télétravail. Pour comprendre ce modèle de travail dans son entièreté, le lieu de travail a également son influence :

- Home office : Le bureau à domicile implique que le collaborateur accomplit ses tâches à domicile, en utilisant les TIC.
- Satellite Center : Ce modèle de télétravail suppose que les collaborateurs travaillent en un lieu établi, séparé des locaux de leur employeur, comme chez un client. C'est un arrangement typique des développeurs engagés dans des SSII qui travaillent chez leurs clients.
- Street work : Le collaborateur peut également travailler depuis un lieu public, comme un café voire même un moyen de transport. Cet arrangement a été mis en place tout récemment, principalement en raison de l'accessibilité de l'Internet et des nouvelles versions des appareils mobiles.

Différences sélectionnées par E.Wojcaka et al. entre le travail traditionnel et le télétravail
(Wojcak et al., 2016)

EQUIPE TRADITIONNELLE	TÉLÉTRAVAIL
<p>Le travailleur est présent physiquement lors de ses heures de travail</p> <p>Meilleures chances de comprendre la communication</p> <p>Des solutions plus rapides aux problèmes peuvent être trouvées avec les collaborateurs - possibilité de trouver et de choisir de meilleures solutions parmi un éventail de possibilités plus grand.</p>	<p>Le travailleur peut être contacté exclusivement via les TIC</p> <p>Les obstacles existants à une communication efficace - pour comprendre correctement, il faut généralement plus de temps.</p> <p>Les situations inconnues évoquent le sentiment d'impuissance si le télétravailleur ne sait pas comment résoudre les problèmes, ne sait pas à qui s'adresser et est ignoré par ses collaborateurs qui peuvent être occupés sur une autre tâche.</p>

<p>Démotivation possible en raison de l'envie des télétravailleurs de pouvoir travailler à domicile.</p> <p>Expérimenter les stéréotypes et la routine au travail par rapport aux télétravailleurs ; le travailleur traditionnel ne peut pas aménager librement ses heures de travail.</p> <p>Potentiel de promotion plus important en raison de la présence physique du collaborateur (ses managers se rendent plus aisément compte du travail effectué)</p>	<p>Démotivation graduelle possible due à l'échec au travail dans lequel le télétravailleur avait l'habitude de réussir.</p> <p>Le télétravailleur peut décider de ne pas travailler le jour et de rester plus longtemps la nuit ou le week-end pour accomplir les tâches - il est libre d'harmoniser ses tâches personnelles et professionnelles.</p> <p>La perte de contact et l'isolement social croissant conduisent à des ambitions de plus en plus faibles.</p>
---	--

LE CONCEPT DE "VIRTUAL TEAM"

Selon Cohen et Gibson, (Gibson Cristina B. & Cohen Susan G., 2003) pour être considérée comme virtuelle dans une certaine mesure, une équipe doit posséder les trois attributs suivants:

- La fonctionnalité : C'est un ensemble de personnes qui sont interdépendantes dans leurs tâches, qui partagent la responsabilité des résultats, qui se perçoivent et sont considérées par les autres comme une unité sociale intacte intégrée à un ou plusieurs systèmes sociaux et qui gèrent collectivement leurs relations au-delà des frontières organisationnelles (Alderfer, C. P., 1977; Hackman, 1987)
- La Distance : Les membres de l'équipe sont géographiquement dispersés.
- L'utilisation des TIC : L'équipe compte sur les communications technologiques plutôt que sur l'interaction en personne pour accomplir ses tâches.

Il est également important d'ajouter le critère de mission commune et d'objectifs partagés qui guide et inspire les collaborateurs de l'équipe virtuelle et leur donne un sentiment d'appartenance à l'équipe (Hertel et al., 2005)

Les réseaux d'apprentissage, les communautés, les groupes d'intérêt sur le Web ainsi que les autres collectifs peu structurés ne sont pas de véritables équipes. Communiquer électroniquement avec les autres ne transforme pas un groupe de personnes en une équipe. Les équipes doivent avoir des tâches réelles à accomplir, des membres interdépendants et des résultats partagés.

Ce qui rend les équipes virtuelles, c'est la dispersion géographique et l'utilisation de communications à médiation technologique. Les membres des équipes virtuelles ne sont pas colocalisés ; leurs principaux lieux de travail sont différents les uns des autres. Ils peuvent être

situés dans différents bâtiments, villes, états, nations et même continents. Ils peuvent également appartenir à la même organisation ou à plusieurs.

Les équipes virtuelles peuvent être transnationales ou mondiales et multi-organisationnelles.

Tout comme pour le télétravail, les équipes virtuelles s'appuient sur les TIC pour rester en contact et accomplir leur travail. Bien sûr, les équipes traditionnelles ont aussi recours aux TIC dans la réalisation de leur travail. Mais l'utilisation de la technologie ne rend pas une équipe virtuelle, car toutes les équipes utilisent la technologie. C'est le degré de dépendance à la communication électronique qui augmente la virtualité. Les équipes virtuelles n'ont souvent pas le choix ; elles doivent communiquer par voie électronique. Bien que les membres d'équipe virtuelle puissent se réunir en personne de temps à autre, ils ne pourraient pas faire leur travail ni coordonner efficacement leurs activités sans soutien technologique

A côté, les équipes traditionnelles ont généralement plus de latitude quant à l'opportunité et au moment d'utiliser la technologie.

LES "GLOBAL VIRTUAL TEAMS" :

Les équipes virtuelles conservent une certaine homogénéité malgré leur dispersion géographique. Lorsque la composante internationale est ajoutée à l'équipe virtuelle, un nouveau niveau de complexité vient s'ajouter au fonctionnement et processus de l'équipe.

Grâce à l'amélioration des infrastructures et de la technologie à travers le monde, il est désormais aisé de se connecter avec des collaborateurs qui vivent dans différents pays. Une équipe virtuelle globale est donc un groupe de personnes qui ont un but ou une tâche commune à accomplir, mais qui sont séparées par la distance ou le temps. S'appuyant sur les TIC et les technologies mises à sa disposition, l'équipe virtuelle globale doit atteindre les mêmes performances et obtenir les mêmes résultats qu'une équipe traditionnelle installée au même endroit.

On intègre donc les variables de temporalité, de diversité (culturelle ou fonctionnelle), la dispersion géographique forte à la définition d'équipe virtuelle lorsque l'on parle de GVT (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Des difficultés logistiques sont également à surmonter, notamment les défis inhérents au travail dans des fuseaux horaires différents, beaucoup de déplacements et des horaires chargés et contradictoires (Solomon, 1995).

Les équipes virtuelles présentes aujourd'hui dans le monde du travail soulèvent la question de leur intégration à un niveau générationnel, plusieurs tranches d'âge collaborant en entreprise sur des projets divers et variés.

UNE APPROCHE GÉNÉRATIONNELLE

Une génération a été définie comme un ensemble d'individus d'âges similaires qui vivent des " événements importants de la vie à des stades critiques de leur développement" (Kupperschmidt, 2000).

Actuellement, quatre générations sont présentes dans le monde du travail (Downing, 2006) :

- Millénial ou Génération Y (nés entre 1981 et 2001)
- Génération X (1965-1980)
- Baby-Boomers (1946-1964)
- Génération Silencieuse (1928-1945)

Concernant les équipes virtuelles, l'approche générationnelle se concentre ici sur les Baby-Boomers et les Millénial qui représentent deux générations actuellement dans le monde du travail et qui ont des approches radicalement différentes. La génération X et la génération Millénial sont trop semblables pour qu'une réelle différence soit constatée entre eux.

De nombreux baby-boomers occupent maintenant des postes de management (J. W. Gibson, Greenwood, & Edward F. Murphy, 2009), que les jeunes employés auront probablement tendance à occuper des postes de premier échelon.

Concernant les TIC, il est important de noter que lorsque des individus résistent ou craignent de dépendre de la technologie, cela peut avoir un impact énorme sur la façon dont ces technologies sont utilisées.

Bien souvent, la recherche sur les équipes virtuelles s'est fondée sur l'hypothèse que les membres de l'équipe pourraient éprouver des difficultés lorsque la communication se fait par l'entremise de communications médiatisées (CMC).

Ainsi, une grande partie de la recherche existante s'est concentrée sur les moyens d'atténuer les obstacles créés par la technologie (Bergiel, Bergiel, & Balsmeier, 2008).

Malgré les obstacles et les difficultés mis en évidence par les recherches antérieures, Gibson et Cohen (Gibson Cristina B. & Cohen Susan G., 2003) soutiennent qu'à mesure que les millénial et la génération Z (nés entre 2001 et aujourd'hui) vont entrer sur le marché du travail, bon nombre de difficultés relatives aux équipes virtuelles vont devenir obsolètes.

La génération des millénial est la première à avoir grandi avec des ordinateurs et à avoir accès à de multiples moyens de CMC (Gorman, Nelson, & Glassman, 2004)

Il n'est donc pas surprenant que leurs attitudes à l'égard de l'utilisation et de l'adoption de la technologie diffèrent de celles des générations précédentes. Ce confort et cette acceptation accrus de la technologie permettent aux millénial d'être moins touchés par l'utilisation des CMC (ou communications médiatisées) (Morris & Venkatesh, 2000).

Selon Gorman et al., la génération millénial a "la capacité à utiliser efficacement les technologies de communication numérique en vaste réseau pour accomplir rapidement et sans difficultés une grande variété de tâches (Gorman et al., 2004).

Cette génération est souvent référencée comme "digital natives", de par leur apprentissage de la technologie tout au long de leur vie.

En comparaison, les cohortes générationnelles plus âgées, comme les baby-boomers, ont appris la "technologie moderne" soit en milieu scolaire, soit au travail (Simoneaux, Sarah & Stroud, Chris, 2010).

Les générations millénial et Z pourraient être amenés à considérer le travail dans un environnement virtuel comme courant et le travail dans un environnement traditionnel, en face-à-face, comme l'exception (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015).

En effet, travailler en équipe virtuelle peut correspondre aux valeurs et aux attentes des jeunes employés. Les millénial accordent une plus grande valeur à l'équilibre entre travail et vie personnelle, par rapport aux générations précédentes. Les équipes virtuelles permettant une plus grande flexibilité et une plus grande mobilité, elles peuvent répondre à ces attentes en matière d'équilibre.

De plus, en raison de la vitesse à laquelle les jeunes générations peuvent accéder à l'information par la technologie, elles s'attendent souvent à un accès instantané (Hershatter & Epstein, 2010). Cela induit une préférence pour les réunions virtuelles au lieu de celles en personne, qui sont perçues comme une perte de temps.

Les réunions en personne sont actuellement considérées comme bénéfiques aux équipes virtuelles, en particulier lors de leur formation. Cependant, il est tout à fait possible que les futures générations d'employés y voient une perte de temps ou même un obstacle inutile (Martins, Gilson, & Maynard, 2004).

Pour les millénial, l'utilisation des CMC est même perçue comme un moyen de réduire les frontières et d'accroître la collaboration ; eux-mêmes étant habitués à converser avec des inconnus à travers le monde. On note par exemple, l'utilisation de plateformes comme Reddit ou Imgur ou encore l'engouement pour les MMORPG et autres jeux en ligne avec des serveurs globaux qui impliquent une communication avec des personnes de tous les continents, tous les genres, âges et origines sociales.

C'est pourquoi Gilson et al. (Gilson et al., 2015) Suggèrent que les équipes virtuelles pourraient être optimales pour les jeunes collaborateurs.

LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'ÉQUIPE A DISTANCE

En suivant les travaux de N. E. Ebrahim et al. et sur la littérature concernant les équipes virtuelles, et Nydegger et Nydegger (Nydegger & Nydegger, 2010) sur les challenges managériaux dans les équipes virtuelles, un ensemble d'avantages et d'inconvénients apparaît, tant pour les collaborateurs que pour les organisations ou entreprises qui emploient ces typologies d'équipes (Ebrahim, Ahmed, & Taha, 2009).

-	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<p>Pour les organisations et entreprises</p>	<p>Accès facile à des experts et des sources d'information.</p> <p>Capacité à réunir numériquement ou électroniquement des experts dans des domaines hautement spécialisés travaillant à grande distance les uns des autres.</p> <p>Niveau sans précédent de flexibilité et de réactivité</p> <p>Recrutement de collaborateurs en fonction de leurs compétences individuelles et pas seulement en fonction de leur emplacement physique. Permet de puiser sélectivement dans le centre d'excellence, en utilisant les meilleurs talents, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.</p> <p>Réduction des dépenses immobilières ; Le stationnement et la location ou la possession de locaux sont des dépenses qui peuvent être éliminées ou réduites au minimum.</p>	<p>Difficultés à trouver les technologies adéquates à chaque projet impliquant une équipe virtuelle</p> <p>Le coût d'installation, de maintenance du matériel et des logiciels nécessaires pour soutenir les équipes virtuelles n'est pas négligeable et pourrait même être prohibitif pour certaines organisations</p> <p>Les défis de la gestion des conflits</p> <p>La collaboration en face à face semble être meilleure pour développer une compréhension conceptuelle d'un problème (manque d'interaction physique).</p> <p>Diminution de la surveillance et du contrôle des activités des collaborateurs</p>

	<p>Accès aux marchés mondiaux</p> <p>Avantages pour l'environnement</p> <p>Facilité pour engager des personnes avec des handicaps moteurs.</p> <p>Des décisions de poursuite de la R&D plus efficaces</p> <p>Efficacité et rapidité dans la prise de décision</p> <p>Productivité accrue, temps de développement plus courts</p> <p>Utile pour les projets qui nécessitent des compétences inter fonctionnelles ou transfrontalières.</p> <p>Meilleure réaction à l'évolution de l'environnement commercial.</p> <p>Efficacité et efficience accrues de l'équipe.</p>	<p>Renforcement des processus pour une plus grande structure et plus de formalité.</p> <p>La diversité des pratiques (diversité culturelle et des processus de travail) et la mobilité des employés peuvent avoir un impact négatif sur la performance des équipes virtuelles.</p> <p>Les membres de l'équipe ont besoin d'une formation et d'un soutien spécial.</p> <p>Diminution potentielle de la productivité et de la qualité du travail en raison de la complexité de l'équipe.</p>
<p>Pour les collaborateurs</p>	<p>La formation des équipes ne dépend pas de l'emplacement des membres.</p> <p>Aisance à maintenir un équilibre entre travail et vie personnelle.</p> <p>Facilité à passer d'un projet à un autre au besoin.</p> <p>Possibilité de contribuer à plus d'une équipe à la fois</p> <p>Capacité à travailler de n'importe où et à n'importe quel moment</p>	<p>Isolement social : L'échange informel d'informations est minime (les équipes virtuelles ont tendance à être davantage axées sur les tâches et à échanger moins d'informations socio émotionnelles).</p> <p>Vulnérable à la méfiance, aux ruptures de communication, aux conflits et aux luttes de pouvoir internes</p>

	<p>Le temps passé à se rendre au travail est éliminé.</p> <p>Optimiser les contributions individuelles des membres à l'accomplissement des tâches de l'entreprise et à l'objectif organisationnel.</p> <p>Cultiver et gérer la créativité</p> <p>Partage de connaissance et d'expérience et facilitation de la saisie des connaissances</p> <p>Meilleurs résultats d'équipe (qualité, productivité et satisfaction) : satisfaction des collaborateurs.</p>	<p>La diversité culturelle et fonctionnelle des équipes virtuelles entraîne des différences dans les processus de pensée des membres. Développer la confiance entre les membres est un défi.</p> <p>Obstacles complexes à gérer comme la technophobie (les employés qui sont mal à l'aise avec l'informatique et les TIC).</p> <p>Les problèmes technologiques mettent un terme au travail.</p>
--	--	---

Les termes étant définis, il est important de se pencher plus en profondeur sur les caractéristiques et les facteurs de succès des équipes à distance afin de comprendre pourquoi l'approche managériale doit être adaptée.

CHAPITRE 2 : LES THEORIES DU TRAVAIL À DISTANCE

Quel que soit leur typologie, les équipes virtuelles sont caractérisées par plusieurs facteurs qui les différencient des équipes traditionnelles. Ces facteurs impliquent des conditions de fonctionnement différentes.

LA CONCEPTUALISATION DE L'ÉQUIPE A DISTANCE

LES PARAMÈTRES DE L'ÉQUIPE VIRTUELLE ET ENJEUX ASSOCIÉS

THÉORISATION DU CONCEPT DE DISTANCE

Selon Bell et Kozlowski (Bell & Kozlowski, 2002), la dispersion géographique est ce qui caractérise les équipes virtuelles. L'impact de la distance sur le processus de travail et le management distancié a été largement étudié et se trouve régulièrement associée aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

La distance aurait un impact positif sur les performances d'une équipe. Une équipe dispersée étant en capacité de travailler 24h sur 24 avec une bonne gestion des fuseaux horaires, elle est théoriquement plus productive.

Néanmoins, les coûts liés à la coordination et à la communication entre les équipes peuvent être perçus comme un frein, provoquant l'effet inverse.

O'Leary et Cummings (O'Leary & Cummings, 2007) constatent également que l'écrasante majorité des recherches portent uniquement sur la dispersion spatiale des équipes virtuelles. Ces auteurs offrent donc une définition multidimensionnelle intégrant :

- La dispersion spatiale (distance géographique)
- La dispersion temporelle (différence horaire)
- La dimension configurationnelle étudiée dans trois sous-dimensions
 - Le nombre de sites
 - L'isolement des membres de l'équipe
 - L'équilibre – ou non – du nombre des membres de l'équipe présent sur chaque site.

O'Leary et Mortensen (O'Leary & Mortensen, 2009) se sont penchés sur la dynamique des équipes à distance selon leur configuration.

Ainsi, les équipes virtuelles composées de sous-groupes géographiquement dispersés connaissent davantage de problèmes de coordination que celles qui ne comprennent pas de sous-groupes.

Ils ont donc déterminé que les équipes composées de membres géographiquement isolées obtiennent de meilleurs résultats que celles composées de sous-groupes équilibrés ou non.

Cummings, Espinosa et Pickering (Cummings, Espinosa, & Pickering, 2009) ont recherché les effets de la dispersion spatiale et temporelle des équipes projets. Ils ont conclu que dans tous les cas la dispersion génère des délais de coordination. Cependant grâce aux TIC, elle est devenue plus simple à gérer que la dispersion temporelle.

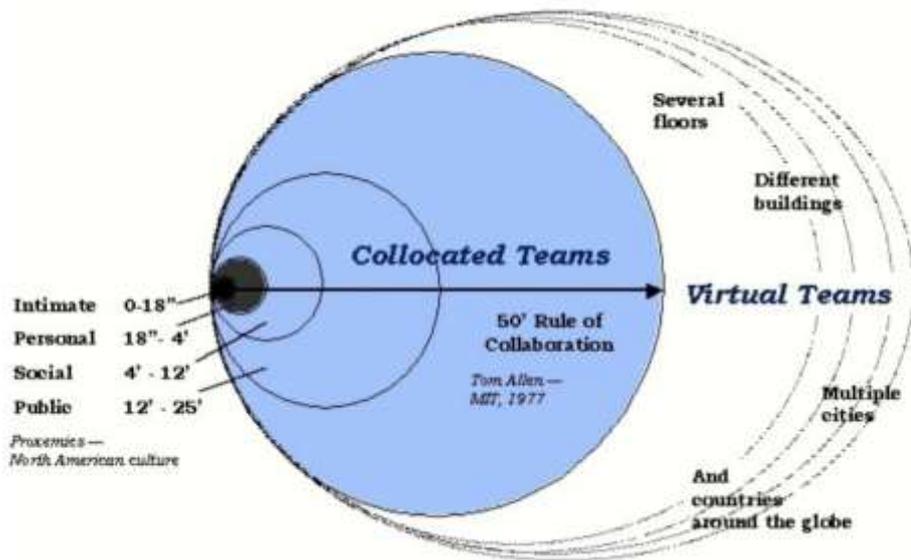
La distance physique en elle-même n'est pas une donnée suffisante ; elle implique une réflexion sur le concept de proximité. En effet, suivant les travaux de Lipnack et Stamps (Lipnack & Stamps, 1997), la virtualité se définit par différents niveaux de proximité. On peut, par exemple, être proche physiquement et pour autant se sentir éloigné de son équipe de travail et inversement. La perception de la distance devient donc tout aussi importante que la distance physique elle-même.

La perception de la proximité est à la fois d'ordre affectif et cognitif. La proximité physique est une clé mais la perception de la connexion se fait aussi par la communication et l'identification au sein de l'équipe, l'un influençant l'autre.

Pour Wilson et al. (Wilson, Boyer O'Leary, Metiu, & Jett, 2008) les facteurs socio-organisationnels (réseaux d'entreprise, assurance structurelle), les facteurs individuels (ouverture à de nouvelles expériences, à la nouveauté, expérience antérieure du travail à distance, maîtrise des outils de communication distante, réalisme des attentes dans les interactions avec les collègues distants) sont des facteurs clés d'identification et de communication et influencent donc la perception de la proximité.

Pour développer la proximité, la communication est le premier processus clé. Une communication fréquente, en profondeur et interactive entre deux individus éloignés augmente leur proximité. Cette communication a une incidence sur le second processus clé, l'identification. Dans ce processus, les individus découvrent ou se créent des identités communes et se constituent des bases partagées leur permettant de mieux travailler ensemble.

Les individus se sentent proches de ceux qu'ils perçoivent comme similaires. Pour Hinds et Mortenson (Hinds & Mortensen, 2005), l'identification par la perception de similarités favorise la création d'un lien psychologique qui réduit la distance entre les individus.



La courbe d'Allen ou "Allen Curve" (1984)

Les équipes collaboratives (les équipes traditionnelles) sont utilisées dès lors que la distance entre les membres est de 0 à 50 pieds (de 0 à environ 15 mètres). Dans ce type d'équipe, la collaboration existe naturellement et facilement.

Selon la schématisation de T. Allen, les équipes virtuelles commencent donc à apparaître lorsque la proximité physique entre les membres est supérieure à 15 mètres.

Selon Cohen et Gibson (Gibson Cristina B. & Cohen Susan G., 2003), la virtualité est un continuum. Le degré de virtualité de ces équipes varie de légèrement virtuel à extrêmement virtuel. L'existence d'une équipe dans ce continuum est déterminé par le degré de dépendance à l'égard des communications électroniques et du degré de dispersion géographique. Une équipe qui fait tout son travail par email, échange de textes et téléconférences, sans jamais se rencontrer en personne, est plus virtuelle qu'une équipe qui se rencontre chaque mois en personne.

De la même façon, une équipe qui s'étend sur plusieurs continents et fuseaux horaires est plus virtuelle qu'une équipe dont les membres sont situés dans la même ville.

La virtualité peut ainsi se mesurer en trois différents niveaux d'intensité selon les endroits où sont localisés les membres de l'équipe :

- La virtualité faible : Les membres de l'équipe travaillent tous à des étages différents dans le même bâtiment. Ce type de virtualité s'étend à la position des membres de l'équipe dans différents édifices de la même ville.

- La virtualité modérée : Les membres de l'équipe travaillent depuis des villes différentes, dans le même pays.
- La virtualité forte : Une équipe qui s'étend sur plusieurs continents est plus dispersée qu'une équipe dont les participants sont situés dans la même ville. Lorsque les membres de l'équipe sont très dispersés sur différents sites géographiques, cela entrave la communication externe, la capacité de soutien du manager et des collaborateurs entre eux, ainsi que la rapidité de l'innovation.

En général, plus une équipe virtuelle s'inscrit dans le continuum de la virtualité, plus elle possède de caractéristiques virtuelles, plus elle est sensible aux problèmes sociaux causés par ces dernières (Schlenkrich & Upfold, 2009).

La distance renvoie au concept de déspatialisation étudié par L. Taskin (Taskin, 2010) qui implique le « découplage de l'exercice de l'activité professionnelle d'avec un lieu physique comme le "bureau" (...) mais aussi d'avec des heures de travail, des horaires, des pratiques et des process prescrits » (Tietze, 2002).

Un changement fondamental est donc introduit pour le manager et les collaborateurs (Felstead, Jewson, & Walters, 2003). Il s'agit de rompre avec les bases traditionnelles des pratiques de management et d'organisation du travail.

Ces pratiques sont la visibilité (pouvoir observer le travail effectué) et la présence (pouvoir interagir avec les autres) des collaborateurs.

Au-delà de la considération de la distance physique (voire géographique) du collaborateur, la déspatialisation fait directement référence à la distance psychosociologique, liée à l'éloignement du collaborateur par rapport à son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, culture, etc.).

Ainsi, Taskin arrive à la définition suivante du concept : La déspatialisation fait référence à la perte d'une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle.

Il est important de noter que la distance peut avoir une intensité différente en fonction du degré de déspatialisation (Kurland & Cooper, 2002). La fréquence, c'est-à-dire la proportion de travail passé à distance, est certainement le facteur le plus déterminant. Plus la fréquence est élevée, plus l'individu se sentira isolé et plus la distance aura des conséquences sur la relation à l'emploi (implication, loyauté, satisfaction etc.).

LES ENJEUX DE LA DISTANCE

Dans des équipes très dispersées géographiquement, il existe des problèmes de coordination des membres, étant donné qu'il y a moins de temps pour des réunions synchrones et que de nombreuses réunions ont lieu en dehors du temps de travail normal.

Par conséquent, la dispersion physique augmente les besoins de coordination, ce qui retarde la communication et la productivité.

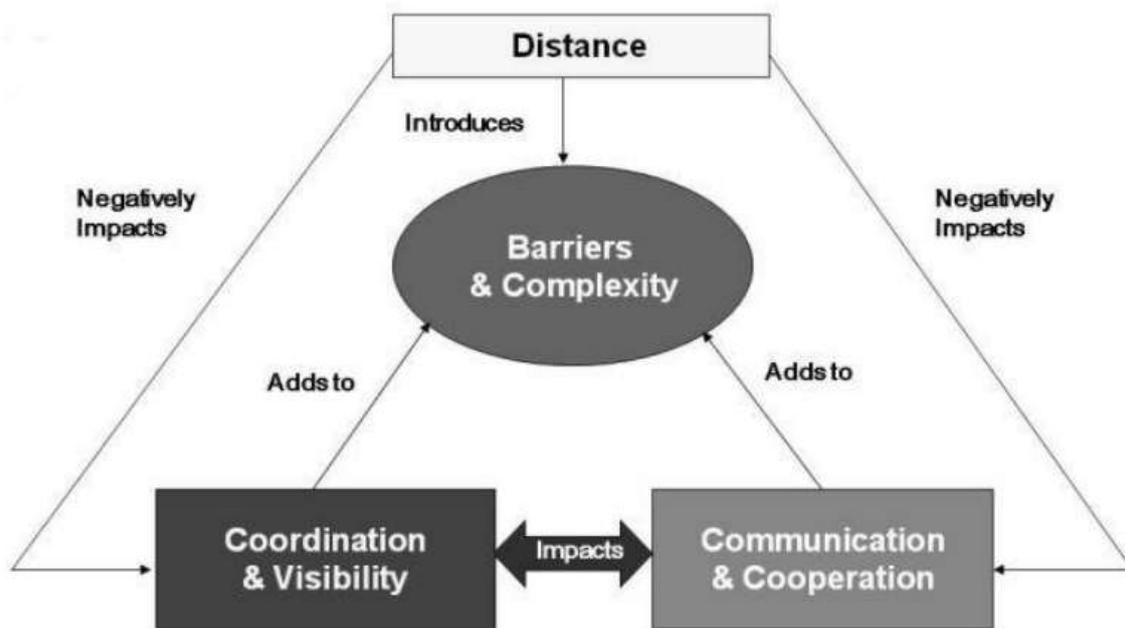
Les équipes dispersées physiquement sont également plus familières avec leur propre contexte externe (environnement) et ont moins de connaissances contextuelles communes. Ainsi, les collaborateurs ne sont pas forcément conscients des problèmes présents dans l'environnement d'un autre membre de l'équipe.

Kankanhalli, Tan et Wei (Kankanhalli, Tan, & Wei, 2007) s'accordent avec Gibson et Gibbs (C. B. Gibson & Gibbs, 2006) et estiment que la dispersion physique et les différences de fuseau horaire causent des retards de communication et peuvent souvent mener à des conflits, entraînant un travail d'équipe inefficace.

Les retards dans la communication entraînent également des malentendus et peuvent même être responsables de mauvaises relations entre les membres. La communication en temps opportun est difficile dans un contexte virtuel, ce qui nuit à la perception que les membres ont les uns des autres de leur fiabilité mutuelle, constituent un défi évident.

Les membres éloignés peuvent ne pas parler ou écrire couramment dans la lingua franca de l'équipe, et donc ces barrières peuvent exacerber les difficultés de communication qui découlent de la stérilité des médias virtuels et de la distance sémantique des informations.

Selon Casey (Casey, 2010), la distance s'avère être la contrainte principale à la construction de la confiance. Son modèle explique l'impact de la distance sur les facteurs de confiance que sont la communication et la coordination, entraînant la création de barrières et complexifie le projet.



L'impact négatif de la distance durant la période de développement de la confiance

Au-delà de la dispersion spatiale qui est le facteur déterminant des équipes virtuelles, viennent s'ajouter d'autres éléments importants qui permettent de les définir et de les comprendre.

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)

En comparant les équipes à distance et les équipes traditionnelles, certains auteurs disent qu'il n'existe pas beaucoup de différences entre ces deux formes d'équipes (Kimball, 1997). Cependant, la différence majeure réside dans le fait que les équipes virtuelles s'établissent exclusivement sur les TIC pour l'exécution de leurs tâches, alors que les équipes traditionnelles opèrent en face-à-face selon le mode présentiel.

L'abolition des frontières temporaires et géographiques implique une globalisation des équipes. Pouvant être dispersées dans le monde entier, l'utilisation des TIC remplacent la communication en face à face, régulière et informelle.

Les équipes virtuelles s'appuient fortement sur les TIC pour permettre aux membres de collaborer à travers différents fuseaux horaires et différents lieux géographiques.

Les TIC aident donc à conserver une impression de présence entre les collaborateurs. Les membres des équipes dispersées peuvent échanger l'information dont ils ont besoin en temps

opportun.

En plus de surmonter les distances spatiales, les TIC ont également augmenté la quantité de connaissances stockables en très grands volumes de données, notamment en réduisant les temps d'exécution des tâches, en élargissant l'espace de collaboration et en augmentant considérablement le taux d'échange d'informations dans le monde (Smith & Meso, 2000)

Étant donné que les équipes virtuelles ont moins d'occasions d'interagir en face à face, voire aucune, le choix de la " meilleure solution " qui répond au besoin de l'équipe d'accomplir une certaine tâche au bon moment est très crucial et une question de survie.

Il existe un bon nombre d'outils ayant des avantages différents mais il n'est pas certain qu'ils soient tous universellement acceptés par tous les membres de l'équipe.

Dans leur étude sur l'impact des TIC sur le management des GVT, I. Nataatmadja et L. E. Dyson (Nataatmadja & Dyson, 2006) établissent un tableau, basé sur la littérature managériale, des avantages et inconvénients des différents TIC utilisables pour communiquer dans une équipe virtuelle.

La tableau suivant présente leur étude; modernisée en introduisant des avantages et inconvénients supplémentaires, du fait du développement de ces technologies dans le monde du travail.

TIC	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Email	<p>Aider les personnes dont la langue maternelle n'est pas l'anglais, qui savent mieux l'écrire et le lire que le parler (en particulier s'ils ont appris l'anglais à l'école)</p> <p>Fournir un registre des communications qui contribuera à réduire les malentendus</p>	<p>Le mail permet de tracer et peut créer de la distance</p> <p>Peut être considéré comme intrusif et fait l'objet de nombreuses discussions dans les négociations relatives au droit à la déconnexion.</p> <p>Manque de présence sociale puisqu'il n'y a pas d'indices non verbaux.</p> <p>Manque de feedback rapide</p>
Forums de discussion	<p>Les avantages de l'email</p> <p>Les posts peuvent être édités</p>	<p>Manque de présence sociale puisqu'il n'y a pas d'indices non verbaux.</p>

	<p>Possibilité de faire des recherche</p> <p>Facile d'utilisation pour les membres étrangers :</p> <p>Structuré, du fait qu'une réponse doit être liée au message de quelqu'un d'autre en fonction d'un sujet.</p> <p>Permettre aux membres de peaufiner et de réexaminer les messages avant de les poster</p> <p>Permettre aux membres de différentes langues de passer plus de temps à lire les fils de discussion sans être obligés de poster eux-même.</p>	<p>Manque de feedback rapide</p> <p>De moins en moins utilisés car les nouvelles générations y sont moins sensibles</p>
Messagerie instantanée	<p>Informelle et facile d'utilisation</p> <p>Efficace pour construire des relations</p> <p>Feedback rapide</p> <p>Informelle, spontanée, rapide d'utilisation</p> <p>Utile pour transmettre des informations rapidement à un groupe</p>	<p>Pour participer activement, l'utilisateur doit être capable de taper rapidement et d'écrire des phrases courtes et rapides.</p> <p>Mettre les personnes qui ne connaissent pas les termes utilisés dans le chat ou qui viennent d'autres milieux linguistiques face à une lacune évidente</p>
Intranet	<p>Diffusion rapide de l'information parmi les membres de l'équipe</p> <p>Réduction des problèmes dus aux accents différents et la mauvaise compréhension de l'anglais parlé</p>	<p>Pas de feedback rapide</p> <p>Manque de présence sociale également.</p>
Vidéo-conférence	<p>Forte présence sociale : permet aux membres de l'équipe de voir les</p>	<p>Manque de capacité à affiner et à réexaminer les messages, ce qui désavantage les membres pour qui la</p>

	<p>expressions faciales, les gestes, le non-verbal de leur interlocuteur</p> <p>Mieux que la téléconférence, mais pas aussi bien que les réunions en personne.</p> <p>Bon pour l'établissement de relations parce qu'il permet aux membres de lier un visage à un nom.</p> <p>Feedback rapide et instantané</p>	<p>langue de travail de l'équipe n'est pas la langue maternelle.</p>
--	---	--

LES ENJEUX DES TIC

Un bon nombre de ces technologies permettent aux membres de l'équipe de travailler de presque n'importe où et à n'importe quel moment, ce qui augmente la productivité de l'équipe. Les TIC peuvent réduire les risques de conflits liés à la diversité culturelle. Jarvenpaa et Leidner (Jarvenpaa & Leidner, 1999) suggèrent que la communication via les TIC peut rendre les différences culturelles moins importantes.

L'absence d'indices non verbaux et d'accents dans les médias écrits diminuent les différences culturelles. Les TIC peuvent améliorer la communication interculturelle en fournissant des technologies asynchrones telles que des forums de discussion qui donnent aux locuteurs non natifs plus de temps pour étudier l'information, traiter et répondre aux messages, réduisant ainsi les erreurs linguistiques.

Il est courant que des problèmes techniques surviennent avec l'utilisation d'outils technologiques. Cependant, ces problèmes entraînent des reports, des retards liés aux pertes de temps, des échanges difficiles liés aux problèmes de son, de fluidité et l'agacement associé.

La communication via les TIC réduit les indices non verbaux concernant les affections interpersonnelles comme le ton, la chaleur et l'attention, qui contribuent à leur tour à la clarté du message et à l'interprétation du feedback. Kankanhalli, Tan et Wei (Kankanhalli et al., 2007) croient que l'utilisation des TIC a tendance à retarder le feedback.

Ces retards peuvent entraîner des malentendus et des sentiments négatifs entre les membres s'ils interprètent personnellement l'absence de réponse (impression d'être ignoré ou dédaigné).

Le recours constant aux TIC pour les interactions entre les collaborateurs implique certaines difficultés.

Cinq types de problèmes de communication contribuent à l'incompréhension dans les équipes

virtuelles : le manque de communication de l'information contextuelle ; le manque d'uniformité dans la communication de l'information ; les différences d'importance de l'information pour les individus ; les différences de vitesse d'accès à l'information et d'interprétation du sens du silence (Catherine Durnell Cramton, 2001).

Les communications électroniques seraient aussi à l'origine d'échanges agressifs entre les individus et d'hostilités au sein des groupes virtuels (i.e. « flaming »). Les communications par Internet, en permettant aux individus d'être anonymes, peuvent les placer dans un état de désindividualisation (i.e. perte d'identité personnelle) qui les conduit à manifester des comportements agressifs et irresponsables.

L'accès élevé et les médias à accès unique, comme le courrier électronique, permettent une grande quantité de communications sur des tâches simultanées, ce qui entraîne souvent une surcharge d'information. Lorsque cela se produit, on constate que les équipes ignorent certaines informations, ce qui entraîne des discussions biaisées ou oublie certains aspects de la connaissance mutuelle, ce qui entraîne une réalité moins partagée (Catherine Durnell Cramton, 2001)

LA DIVERSITÉ

Les cultures, définies au sens large comme des façons caractéristiques de penser, de ressentir et de se comporter partagées entre les membres d'un groupe identifiable (Earley & Gibson, 2002).

Elles existent à de nombreux niveaux différents au-delà des cultures nationales, y compris les cultures organisationnelles et fonctionnelles.

Mais la nationalité est un déterminant supérieur de l'identité qui est enraciné dès la naissance et qui est probablement plus important qu'une culture organisationnelle ou fonctionnelle particulière (Earley & Mosakowski, 2000).

La diversité culturelle comprend les différences nationales et linguistiques entre les membres ainsi que les différences le long de dimensions culturelles plus larges (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Les langues ont de nombreux paramètres différents tels que le vocabulaire, la grammaire, l'intonation et l'idiome, qui requièrent toutes un certain niveau de compréhension pour être totalement assimilées.

Certaines cultures nationales sont dans un "contexte élevé" et d'autres dans un "contexte faible", ce qui fait référence à l'importance des indices contextuels non verbaux dans la communication ou l'interprétation des messages (Hall & Hall, 1990).

Les membres des cultures à contexte élevé ont tendance à éviter les réactions négatives ou conflictuelles lorsqu'ils communiquent avec les membres de leur propre groupe de travail afin

de sauver la face et de préserver un sentiment d'harmonie dans le groupe.

Les membres des cultures à faible contexte utilisent un langage explicite pour exprimer de façon beaucoup plus directe ce que qu'ils veulent dire, même si le message est négatif ou conflictuel.

Au-delà des différences de contexte élevées ou faibles, d'autres différences pertinentes peuvent inclure l'individualisme-collectivisme, l'évitement de l'incertitude, la distance de pouvoir ou l'orientation temporelle (C. B. Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001).

La diversité fonctionnelle découle, dans une équipe, des différences de formation, d'expérience et d'expertise entre les membres de l'équipe. Dans les équipes traditionnelles, la diversité fonctionnelle a été acclamée comme élément d'accroissement de l'innovation, permettant d'élaborer des stratégies plus claires et réagir plus rapidement aux changements (Bunderson & Sutcliffe, 2002).

Toutefois les différences d'opinions et de perspectives engendrées par la diversité fonctionnelle augmentent les conflits lors de la réalisation de tâches collectives.

Les membres qui appartiennent à des organisations différentes ont des attitudes différentes envers la hiérarchie et l'autorité (Brett, Behfar, & Kern, 2006).

Les membres d'organisations ayant une forte culture hiérarchique estiment généralement que les décisions doivent être approuvées par les managers à un niveau supérieur, tandis que les membres appartenant à des organisations aux structures plus plates (culture égalitaire) se contentent de prendre leurs propres décisions.

Ces attitudes différentes entraînent souvent des désaccords. Kankanhalli, Tan et Wei (Kankanhalli et al., 2007) affirment que la diversité fonctionnelle découle des différences de niveau de scolarité, d'expérience et d'expertise des membres de l'équipe. Des sentiments de supériorité ou d'infériorité peuvent survenir en raison des différences d'antécédents des membres et peuvent entraîner des problèmes de communication. Kankanhalli, Tan et Wei (Kankanhalli et al., 2007) croient que les gens aiment être associés à d'autres personnes de la même catégorie sociale ; par conséquent, la diversité des genres et des âges peut potentiellement créer des faiblesses supplémentaires et entraîner des conflits.

LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ

Alors que la diversité des équipes est reconnue pour stimuler la créativité et permettre à une variété de compétences d'être mises à contribution pour résoudre des problèmes (Kirchmeyer & Cohen, 1992), elle est aussi la cause de nombreux problèmes dans les équipes virtuelles globales.

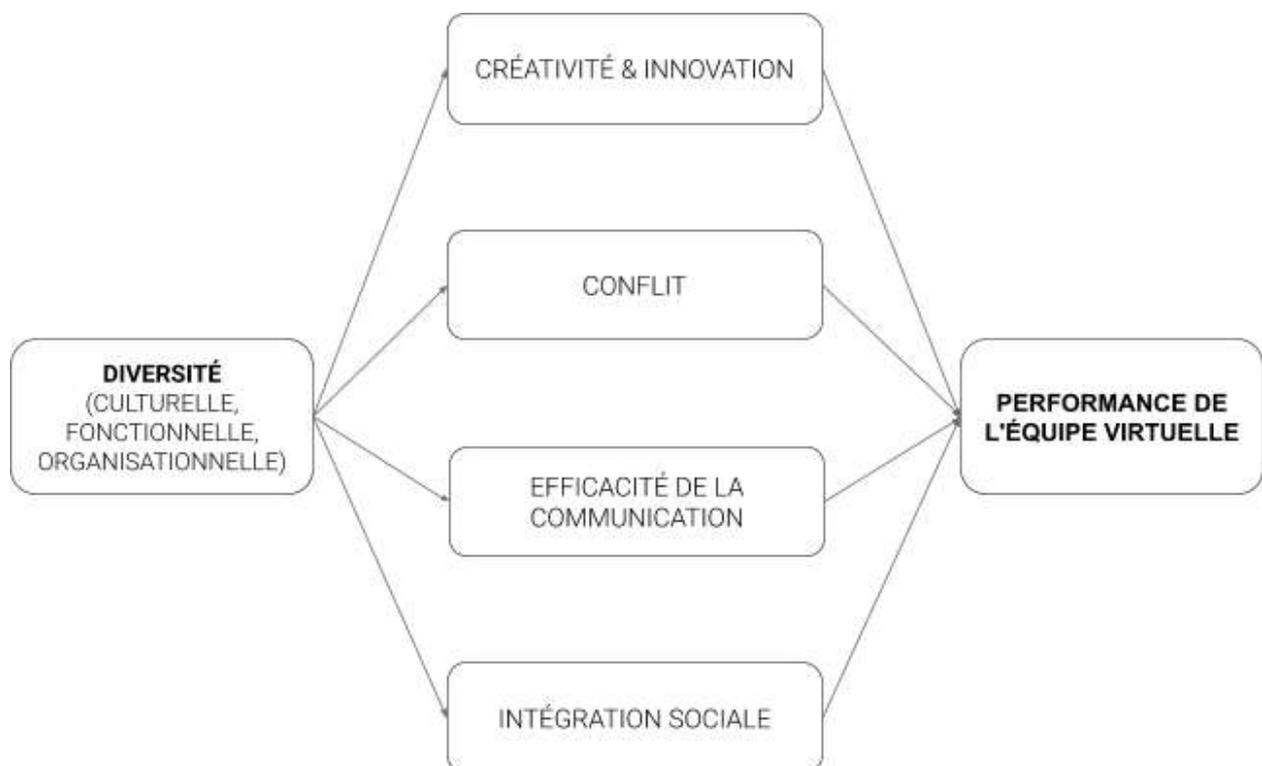
Malgré les situations complexes que peut entraîner la diversité, il faut noter que les équipes homogènes sont plus compatibles au début, les équipes diversifiées sont souvent plus productives et créatives à long terme.

Brett, Behfar et Kern (Brett et al., 2006) estiment que la diversité culturelle est responsable des catégories de défis suivantes : communication directe ou indirecte, problèmes d'accent et de fluidité (ce qui peut influencer les perceptions des membres quant au statut et à la compétence), et normes conflictuelles de prise de décision.

Kankanhalli, Tan et Wei (Kankanhalli et al., 2007) affirment que la diversité culturelle peut provoquer de l'hostilité entre les membres, car l'aversion mutuelle, les conflits de personnalité et les désagréments deviennent évidents. Les problèmes liés à la diversité culturelle sont souvent liés à :

- L'ethnocentrisme (croyance que sa propre nationalité est supérieure) ;
- Les préjugés (perception critique des personnes d'autres nationalités) ;
- Les stéréotypes (généralisation des caractéristiques des personnes d'autres nationalités)

La diversité affecte les facteurs de créativité, de conflit, l'efficacité de la communication et l'intégration sociale des membres dans une équipe virtuelle ; elle a donc un impact certain sur la performance de l'équipe



LES RISQUES ADDITIONNELS LIÉS AUX ÉQUIPES À DISTANCE

Comme analysé précédemment, les facteurs qui définissent le concept d'équipe virtuelle s'accompagnent d'enjeux positifs ou négatifs pour leur fonctionnement.

Des risques complémentaires s'ajoutent à ces enjeux et doivent être pris en compte, dès la formation d'une équipe à distance, afin de trouver des solutions pour y pallier.

L'ISOLEMENT SOCIAL

L'un des principaux risques du travail virtuel et à distance, c'est l'isolement des membres de l'équipe.

Les collaborateurs d'équipes virtuelles peuvent passer des jours sans contact, ce qui entraîne un sentiment d'isolement. Se sentir seul motive les individus à renouer avec les autres, mais cela peut aussi déclencher un cercle vicieux de cognitions et de comportements qui renforce leur solitude. Les collaborateurs virtuels qui se sentent isolés sont moins susceptibles de contribuer à l'équipe, ce qui nuit à l'innovation et à l'efficacité.

Dans leur recherche axée sur le grand nombre d'équipes virtuelles d'une entreprise, Kirkman, Rosen et Gibson (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson, 2002) ont constaté que l'absence d'interactions sociales et physiques entraînait un sentiment d'isolement et d'aliénation chez certains membres de l'équipe.

Les collaborateurs ont fait remarquer qu'ils " sont laissés pour compte dans beaucoup de choses " et qu'ils " n'ont pas autant de personnes avec qui faire du réseautage sur les enjeux ou les réussites ".

Il est difficile pour les membres de l'équipe virtuelle de voir comment leur travail s'intègre dans le tableau d'ensemble de l'entreprise, ce qui les rend découragés et démotivés.

Le détachement peut aussi apparaître chez un collaborateur d'équipe virtuelle car il se trouve moins attaché aux symboles de la vie sociale. L'isolement peut être social ou professionnel. L'isolement professionnel, correspond à la crainte de ne pas avoir la même carrière que les collègues qui travaillent sur site. L'isolement social provient d'un manque d'interaction avec ses collaborateurs et/ou sa hiérarchie.

Ces problèmes d'isolement social confrontent les managers d'équipes virtuelles à la tâche ardue de créer un environnement qui favorise les liens sociaux et réduit le sentiment de solitude.

Lorsque les collaborateurs partagent un même lieu de travail au même moment, la perception de l'isolement social est faible (Brennan & Vega, 2000)

En revanche plus le collaborateur est distant, plus il se sent isolé de l'environnement de travail de l'organisation à laquelle il appartient.

L'isolement est à analyser suivant le profil et la volonté de modification de l'environnement de travail du collaborateur distant.

En effet, les travailleurs mobiles (consultants, commerciaux, installateurs etc.) ressentiront moins l'isolement que des télétravailleurs à domicile parce qu'ils sont insérés dans des réseaux organisés et dans des projets limités dans le temps (Daniels, Lamond, & Standen, 2001)

Dans plusieurs approches, les auteurs considèrent une certaine imposition de l'isolement du collaborateur, expliquant ainsi l'intensité des effets négatifs.

Il faut cependant prendre en compte que travailler à distance peut être volontaire comme dans le cas du télétravail. Par exemple, un développeur avec un travail de réflexion pourra ainsi s'exonérer des contraintes d'un open space en s'isolant à son domicile pour mieux se consacrer à sa tâche.

Le fait de s'échapper délibérément du collectif de travail peut également être positif. De même, les auteurs d'articles sur les équipes à distance observent souvent la mise à mal du lien social par un isolement définitif, alors même qu'on sait que dans la majorité des cas de télétravail, il n'est que transitoire ou temporaire. L'isolement reste en revanche un réel problème pour les équipes totalement virtuelles (internationales ou non).

LES DIVERGENCES D'EXPÉRIENCES

Il ne s'agit pas ici de différences d'expériences en termes de formations et de qualifications, car c'est l'une des raisons pour lesquelles on a recours aux équipes dispersées, pour avoir accès à un large panel de compétences. Ce n'est pas non plus le manque d'expérience au niveau technologique. Ce facteur de risque décrit plutôt les problèmes qui peuvent survenir si les membres de l'équipe de projet ne connaissent pas bien l'entreprise dans son ensemble et ses rouages internes, y compris ses buts et objectifs clés, ou même ses procédures, comme celles de mise en œuvre de logiciels ou de demande de cycles de test (Reed & Knight, 2010).

Il est courant pour les équipes virtuelles d'inclure des entrepreneurs ou d'autres nouveaux venus dans l'entreprise ou le projet. De même, les équipes virtuelles ont souvent des membres qui travaillent sur différents sites de l'entreprise.

Même au sein d'une même entreprise, il peut y avoir des différences dans les processus et les procédures d'un site de travail à l'autre et les membres de l'équipe peuvent ne pas s'en rendre compte à moins qu'un problème ne survienne en essayant d'accomplir une tâche ensemble. D'un autre côté, les membres d'une équipe au même endroit peuvent connaître des différences

dans les processus et les procédures d'un service à l'autre, mais ils peuvent être en mesure de les résoudre plus facilement en communiquant en personne.

LE MANQUE DE COHÉSION D'ÉQUIPE

Si l'environnement n'est pas propice à la cohésion, la solidarité est inexistante et la coopération ne se met pas en place. Il arrive que certaines équipes n'arrivent pas à coopérer, chacune étant focalisée sur ses propres enjeux, les membres se mettant en situation de compétition plutôt que de collaboration.

Le manque de cohésion se traduit à deux niveaux: la confiance et l'engagement.

- **Manque de confiance :** La confiance est la force vitale pour déterminer le succès d'une équipe virtuelle. Le processus de socialisation intrinsèque au développement de la confiance dans une équipe est absent dans un environnement virtuel. Le manque de confiance au niveau individuel du collaborateur ou du manager se traduit par un faible engagement relationnel et des conflits importants qui se traduisent par une faible productivité et une faible performance de l'équipe.
- **Faible engagement de l'équipe :** Susciter l'engagement d'un collaborateur est facile dans un environnement traditionnel - Il suffit d'une tasse de café, d'un feedback informel en passant devant son bureau, ou même de lui demander son avis sur un nouveau processus établi ou la nouvelle tâche qu'il a à accomplir.
Ces interactions simples et souvent informelles ne sont pas possible lorsque le collaborateur est installé sur un autre continent et qu'il dort lorsque le manager travaille ou inversement.
Les membres ne se réunissent que pour accomplir leurs tâches et toutes les réunions et discussions sont centrées sur le travail. Les membres construisent leurs propres perceptions sur les autres membres de l'équipe, les décisions prises, etc. Le manque d'engagement peut donc être un tueur silencieux pour le fonctionnement d'une équipe virtuelle.

LA SÉCURITÉ

La confidentialité des informations qui transitent entre les collaborateurs est un enjeu majeur lors de la réalisation d'un projet. Le travail à distance induit une fréquence plus élevée des échanges d'informations, ainsi qu'un environnement de travail difficilement maîtrisable.

Les différents acteurs doivent échanger un certain nombre d'informations confidentielles pour mener à bien un projet. Cela inclut des identifiants, des comptes, des codes bancaires par exemple. Que ce soit par un email ou un outil collaboratif, l'information peut être interceptée ou récupérée par un acte de piratage.

Comme la confiance est un élément vital pour le travail à distance, nous ne remettons pas en question leur utilisation lorsqu'une personne se connecte à un outil collaboratif. Cela veut dire qu'un compte peut être compromis, sans que le reste de l'équipe ne s'en aperçoive.

De plus, des risques s'ajoutent lorsqu'un collaborateur fait preuve de négligence quant à son environnement. Travailler dans un espace de coworking peut donner accès à un poste de travail non verrouillé. Il est également difficile de protéger les informations diffusées vocalement lors d'un meeting dans ce type d'espace, malgré toutes les précautions prises.

Enfin, que les supports de travail soient fournis ou non par l'entreprise, il est plus complexe de les protéger en dehors de la structure de cette dernière.

LES CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES À DISTANCE

LES PARAMÈTRES INDIVIDUELS

Certains individus sont plus aptes à travailler en équipe virtuelle que d'autres. Outre l'inclusion évidente de l'expertise requise pour réaliser la mission de l'équipe, il existe des caractéristiques fondamentales liées à la personnalité et aux valeurs personnelles qui influenceront le succès de l'équipe.

Une volonté de confiance, une vision positive de l'organisation et de sa mission, la capacité d'autogestion et la capacité de communiquer et de coopérer avec les autres dans un environnement de travail virtuel sont autant d'atouts précieux pour les membres des équipes virtuelles (Clark, Clark, & Crossley, 2010).

Ainsi plusieurs compétences de savoir-faire et de savoir-être sont essentielles pour que le collaborateur soit un membre d'équipe virtuelle efficace

Indépendance, motivation et discipline : Dans l'environnement de travail virtuel global, les managers et les membres de l'équipe sont situés à des endroits différents, parfois même dans des fuseaux horaires opposés.

Il n'y a personne pour contrôler et surveiller le travail des membres au jour le jour. Afin d'assurer le strict respect des deadlines du projet, le membre devrait être en mesure de créer ses propres objectifs et plans quotidiens et devrait être en mesure de respecter les deadlines qu'il s'est fixé. La personne devrait avoir le niveau d'expertise requis pour accomplir les tâches assignées avec un soutien minimal.

Sensibilité interculturelle : Les équipes virtuelles mondiales sont réparties au-delà des frontières culturelles. Le collaborateur doit être conscient des nuances culturelles et doit être capable de les respecter. Un tel respect assure le succès des interactions ainsi que l'établissement d'un climat de confiance entre les membres.

Gestion de la complexité et de l'incertitude : Les différences de fuseaux horaires, de langues, de cultures, de nature des tâches et les interactions virtuelles augmentent la complexité de l'environnement de travail. Il existe également un certain degré d'incertitude quant aux rôles au sein des équipes, aux outils technologiques à utiliser, à la délégation des tâches et à l'avancement professionnel. Cet ensemble d'incertitude et de complexité font obstacle à la confiance. Pour rester productif dans un environnement virtuel complexe, il faut être capable de franchir des étapes, d'avoir une vision à long terme et de se conformer totalement au flux de travail et aux processus prédéfinis.

Proactivité et coopérativité : La surveillance quotidienne n'est pas une option dans l'environnement de travail virtuel. Dans les équipes virtuelles, au contraire des équipes traditionnelles, on ne peut pas se rendre au bureau adjacent d'un collaborateur pour demander de l'aide.

Le collaborateur membre de l'équipe virtuelle devrait être suffisamment proactif pour tendre la main aux autres membres afin de résoudre tout problème. D'un autre côté, chaque membre devrait collaborer avec d'autres membres lorsqu'ils font face à des situations similaires. Le cadre virtuel exige également d'être proactif en informant le manager de tout retard ou changement possible.

Réseautage : L'environnement de travail virtuel mène à l'isolement social parce que la plupart des interactions au sein de l'équipe sont centrées sur les tâches. Les membres devraient établir des réseaux au sein de l'équipe en interagissant dans des domaines autres que le travail. Cela permet d'approfondir les relations, de comprendre les personnalités et d'établir des liens significatifs.

Il existe désormais des outils de messagerie et de réseautage qui sont très utiles pour faciliter de telles interactions.

Compétence pour utiliser les outils des technologies de l'information et de la communication (TIC) : Un membre d'équipe virtuelle doit être capable d'utiliser efficacement la diversité des TIC pour communiquer et collaborer avec les membres de l'équipe. Le collaborateur doit être capable d'utiliser ces outils, de présenter l'information écrite et verbale d'une manière logique et cohérente qui doit être facilement comprise par les autres et de comprendre les expressions lorsqu'elle communique avec d'autres membres.

Confiance, ouverture et honnêteté : En plus des six compétences individuelles mentionnées ci-dessus, le membre de l'équipe virtuelle doit également être digne de confiance et honnête dans ses rapports avec les autres. Il devrait être en mesure de tenir ses promesses et devrait être ouvert à tout problème. Il devrait être en mesure d'accomplir les tâches qui lui sont assignées avec un degré élevé d'intégrité, par exemple en ne partageant pas les données confidentielles et en utilisant des informations et des méthodes de travail correctes.

LES PARAMÈTRES COLLECTIFS

SHARED UNDERSTANDING : LA COMPRÉHENSION COMMUNE

Par leur nature même, les équipes sont interdépendantes. Bien qu'elles répartissent les rôles, différencient les responsabilités et embauchent des membres ayant des compétences complémentaires, les équipes ont pour but de coordonner le travail en vue d'atteindre un

objectif commun (Hinds & Mortensen, 2005).

Pour ce faire, ils doivent avoir une compréhension commune du but vers lequel ils travaillent et des processus qui les aideront à atteindre ce but. Dans les équipes virtuelles, séparées par la distance géographique, le processus de développement d'une compréhension commune est plus difficile. Les membres des équipes virtuelles comptent beaucoup sur les technologies de médiation pour leurs communications quotidiennes, ne partagent pas le même contexte de travail et ne sont pas géographiquement proches. Tous ces facteurs contribuent à entraver le partage des connaissances et la compréhension commune des équipes virtuelles.

La compréhension partagée - une façon collective d'organiser les connaissances pertinentes - peut avoir un impact important sur la capacité des équipes à coordonner le travail et à bien performer.

Il y a plusieurs façons dont la compréhension commune contribue au rendement.

Tout d'abord, avoir une compréhension commune permet aux collaborateurs d'anticiper et de prédire les comportements des membres de leur équipe. Lorsque le comportement est prévisible, on peut faire davantage d'hypothèses sur ce qui est fait et ce qui doit être fait pour que le travail puisse avancer sans surveillance et consultation constante.

Les membres de l'équipe peuvent agir sans avoir à vérifier ce que font les autres membres parce qu'ils ont une compréhension commune des besoins de l'équipe.

Une telle action indépendante permet aux équipes de travailler comme des engrenages finement mis au point dans lesquels les membres agissent de manière indépendante mais en contribuant au bien de l'équipe.

La compréhension commune garantit également que les membres de l'équipe utilisent les ressources de manière efficace et que les efforts collectifs sont réduits au minimum. Dans les équipes où elle est inexistante, les membres de l'équipe sont plus susceptibles de se prémunir contre les erreurs attendues des autres membres de l'équipe, ce qui fait double emploi et augmente la probabilité de reprise des travaux.

Il existe deux autres paramètres collectifs qui sont à prendre en compte quand il s'agit du succès d'équipes à distance, la communication et la confiance.

Ces sujets seront ici brièvement décrits car étudiés et approfondis dans la partie suivante.

LA CONFIANCE

L'établissement de la confiance est fondamental pour la formation et la croissance de toute nouvelle équipe de travail (Holton, 2001).

La confiance se développe grâce à des interactions fréquentes et significatives, où les individus apprennent à se sentir à l'aise pour partager leurs idées et leurs préoccupations, où les idées et

les hypothèses peuvent être remises en question sans crainte ou risque de répercussion et où la diversité des opinions est plus importante que les points communs ou la conformité.

Il est intéressant de noter que, malgré son orientation quelque peu étroite, la confiance est l'une des variables les plus étudiées dans la littérature sur les équipes virtuelles. Comprendre comment, pourquoi et dans quelles conditions la confiance se développe demeure un sujet de recherche populaire. En partie, la popularité de la confiance peut être attribuée aux résultats de plusieurs recherches qui suggèrent qu'elle affecte positivement le succès.

LA COMMUNICATION

La communication est la relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement. Il s'agit d'un échange de signes, de messages entre un émetteur et un récepteur.

Selon Govindarajan et Gupta (Govindarajan & Gupta, 2001), la survie d'une équipe virtuelle dépend de sa capacité à coordonner les ressources critiques. L'information est considérée comme une ressource clé. Il n'est donc pas surprenant que l'efficacité de la communication soit la pierre angulaire du succès des équipes virtuelles. Cependant, ces équipes doivent également surmonter plusieurs obstacles à la communication dus à la particularité de leur environnement de travail.

Les caractéristiques si particulières des équipes à distance impliquent une réévaluation de l'approche managériale utilisée par le chef d'équipe.

CHAPITRE 3 : LES MÉTHODES DE MANAGEMENT DES ÉQUIPES À DISTANCE

Selon L. Kimball (Kimball, 1997), être manager d'une équipe virtuelle signifie manager tout le spectre des stratégies de communication et techniques de management de projet, ainsi que les processus humains et sociaux utiles au soutien de l'équipe.

Manager une équipe à distance se révèle donc être un véritable challenge tant pour l'organisation que pour le manager et les décisions stratégiques doivent être adaptées à ce contexte spécial.

Plusieurs points sont mis en exergue dans la littérature scientifique et managériale quant aux bonnes pratiques à suivre pour la gestion d'équipes virtuelles.

La mise en lumière initiale concerne les pratiques de management analysées à travers l'aspect humain d'une équipe virtuelle ou le rôle du manager ainsi que les notions de lien et de confiance sont discutées.

Il est également nécessaire d'avoir une stratégie de communication efficace au sein de l'équipe pour assurer la performance à travers l'échange d'informations, la gestion des conflits par le biais d'outils adéquats.

Cependant, la gestion d'une équipe n'est pas complète sans la mise en place de processus de contrôle du travail effectué. C'est encore plus vrai dans le cas d'une équipe virtuelle ou la distance accroît les difficultés rencontrées par l'équipe.

UN MANAGEMENT PLUS HORIZONTAL ET CONCENTRÉ SUR L'HUMAIN

UNE PRATIQUE MANAGÉRIALE ÉVOLUTIVE

LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE VIRTUELLE EST-IL SI DIFFÉRENT DU MANAGEMENT TRADITIONNEL ?

Déjà en 1997, L. Kimball (Kimball, 1997) pense que le management des équipes virtuelles n'est pas si différent de celui des équipes traditionnelles.

Pour assurer le bon fonctionnement d'une équipe virtuelle, les managers doivent se concentrer sur la création et le développement de normes autour de variables liées au fonctionnement quotidien de l'équipe et son organisation, à la communication et à la culture d'équipe. Elles s'avèrent ainsi être des préoccupations pour tout manager, quel que soit le contexte dans lequel

son équipe évolue ; la différence se situant dans la façon d'aborder et de gérer l'activité des collaborateurs.

Selon H.Besser (Besser, 2013), alors que la gestion d'une équipe virtuelle apparaît comme plus complexe et délicate, les fondamentaux de management d'une équipe ne changent pas.

La distance entre les membres de l'équipe ne fait qu'exacerber les problèmes existants et n'en crée pas forcément de nouveaux. Le véritable challenge du manager distant réside dans sa capacité à être à la fois disponible et absent.

Pour P. Bouvard et P. Storhayé (Bouvard & Storhayé, 2013), bien que la distance permette de développer l'autonomie et la responsabilité de l'équipe, elle force le manager à être expert dans son domaine et à se concentrer sur les fondamentaux du management : les règles, l'autonomie, les relations et l'autorité.

Selon ces auteurs, le management c'est avant tout l'établissement de règles communes et claires. Ces règles fixent les limites mais aussi la marge de manœuvre et la responsabilité de chacun au sein de l'équipe. Cependant, elles ne doivent pas limiter l'autonomie par trop de formalisation.

Les relations dans l'équipe deviennent structurées et efficaces lorsqu'elles sont encadrées par des règles connues et reconnues.

Enfin, selon P. Bouvard et P. Storhayé (Bouvard & Storhayé, 2013), l'autorité est la reconnaissance unanime de ces règles qui évitent l'arbitraire.

À nouveau, le concept de distance ne fait ici qu'accroître la nécessité d'établir des règles claires. L'absence de proximité exige de la stabilité et ne permet pas forcément les ajustements au fil de l'eau.

Ainsi, quel que soit le degré de virtualité de l'équipe, le manager se doit de toujours mettre en place le cadre de travail dans lequel l'équipe va évoluer.

La distance n'est donc plus qu'une variable à prendre en compte dans le développement de ces normes et des processus essentiels au bon fonctionnement de l'équipe.

LE RÔLE DU MANAGER DANS L'ÉQUIPE A DISTANCE

L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES PARTICULIÈRES

Le management à distance nécessite des compétences particulières ainsi qu'une certaine capacité d'adaptation car toutes les équipes virtuelles ne se ressemblent pas.

Il faut que le manager soit capable de démontrer un certain sens de l'observation et une compréhension rapide pour pouvoir identifier les particularités du travail à distance, ses enjeux, contraintes, risques et opportunités afin d'adapter son positionnement au regard des spécificités du travail à distance.

Lorsqu'il faut manager une équipe à distance, la capacité d'adaptation devient une compétence essentielle.

Pour M. Dégruel et P. Perrier (Dégruel & Perrier, 2009), les équipes à distance n'offrent pas les mêmes conditions d'exercice pour leur manager selon les variables des projets auxquelles elles sont assignées.

Une équipe virtuelle peut se former au cœur d'une même structure ou être multi-entreprises, par exemple si on est dans le cadre d'un projet en partenariat ou d'un contrat de prestation.

Il faut également prendre en compte le degré de complexité des tâches à accomplir, la temporalité de l'équipe (permanente ou non) mais aussi le niveau de distance géographique.

Il est donc primordial pour le manager distant d'avoir une bonne capacité d'analyse qui lui permet d'étudier correctement les tenants et aboutissants du projet, autant que les personnalités de son équipe afin d'adapter ses méthodes de management et mener à bien la tâche qui lui a été confiée.

L'avantage qu'apportent les équipes virtuelles aux entreprises s'avère être un désavantage pour le manager. Sans contact fréquent en face-à-face et l'apport d'éléments de communication informelle et non-verbale, le manager de l'équipe dispersée a besoin de compétences sociales et organisationnelles poussées afin de compenser ce manque.

Il se doit de répondre aux besoins des membres de l'équipe, tant au niveau des tâches à accomplir que des impératifs sociaux et émotionnels.

Les challenges rencontrés par les managers sont ici rendus plus complexes par la distance, la culture, la langue, les méthodologies de travail, les différentes expériences et les fuseaux horaires hétérogènes qui sont propres aux équipes virtuelles, en particulier les équipes internationales.

C'est pourquoi Robert C. Ford, Ronald F. Piccolo et Loren R. Ford (Ford, Piccolo, & Ford, 2017) pensent qu'il est particulièrement important de sélectionner un manager ayant une expérience

avec les équipes à distance et qui a su mener de telles équipes vers l'aboutissement fructueux des projets qui leur étaient assignés.

Selon ces auteurs, savoir être compétent en délégation de tâches, établissement d'objectif, clarification des rôles, résolution de conflit et autogestion sont des compétences précieuses pour les managers d'équipes virtuelles car ils sont dans l'incapacité de pouvoir accorder beaucoup de temps en face-à-face à chaque membre de l'équipe.

Cependant, un manager prometteur peut aussi être accompagné par l'organisme auquel il appartient dans le processus d'acquisition de ces compétences.

La formation complémentaire que peut offrir une entreprise pour s'assurer qu'un manager qualifié puisse répondre aux besoins d'une équipe virtuelle envoie un important message aux collaborateurs. Ce message étant que l'entreprise est suffisamment concernée pour reconnaître les challenges spéciaux que posent une équipe virtuelle et est prête à investir dans leur succès.

Au-delà des compétences managériales, le chef d'équipe virtuelle doit aussi être compétent dans les technologies et outils de communication et de suivi qu'il utilise.

Pour collaborer dans ce cadre distancié, les collaborateurs ne peuvent pas simplement se consulter les uns les autres en passant de bureau en bureau pour échanger des informations. Il est évident qu'ils comptent sur la technologie et les TIC pour interagir les uns avec les autres et échanger des informations. Le manager se doit donc de donner l'exemple et faire preuve d'excellentes compétences techniques.

H.Besser (Besser, 2013), dans son ouvrage sur les techniques de management à distance, indique que la particularité de distance géographique des équipes virtuelles requiert du manager de la disponibilité et une bonne utilisation des outils de communication.

Sa compétence lui permet de mettre en place une ligne directrice et des normes pour l'utilisation des outils de TIC. Il doit aussi pouvoir analyser l'efficacité et le niveau d'intégration de ces technologies dans les processus de son équipe.

Enfin, il doit montrer un certain niveau de pédagogie car il peut lui incomber, jusqu'à un certain niveau, de former ses membres lors de l'introduction de nouveaux outils afin de s'assurer que l'équipe les utilise de façon régulière et en tire le maximum d'avantages.

Bien que les compétences pratiques et managériales soient capitales, le manager d'équipe virtuelle doit aussi faire preuve de qualités et d'un bon savoir-être afin de répondre aux exigences de sa situation. Ainsi, pour être un bon manager, il doit savoir écouter son équipe, pouvoir valoriser et encourager le bon travail et pouvoir déléguer.

Compte tenu du contexte virtuel de l'équipe, le manager devra aussi montrer une attitude positive et motivante ainsi qu'une bonne maîtrise de ses émotions et de celles des autres; le tout en restant sociable et agréable.

Enfin, pour pouvoir être réellement performant il est nécessaire d'être bon communicant, s'exprimer avec clarté tant à l'écrit que lors de vidéoconférences ou d'appels téléphoniques et d'avoir la maîtrise de sa prise de parole.

Le manager est un pilier de l'équipe virtuelle, tant par son savoir-faire que son savoir-être. Pour Robert C. Ford, Ronald F. Piccolo et Loren R. Ford (Ford et al., 2017), l'entreprise doit s'assurer, avant de mettre en place une équipe virtuelle, que le manager choisi est compétent, capable de gérer mais surtout d'accompagner son équipe virtuelle.

SAVOIR ACCOMPAGNER EFFICACEMENT SON ÉQUIPE

Un chef d'équipe efficace s'assure de gérer les mécaniques du travail de son équipe mais l'ampleur de sa mission ne s'arrête pas là.

La littérature concernant l'accompagnement d'une équipe virtuelle est extensive, mais la référence sur le rôle du manager reste L. Kimball (Kimball, 1997). Souvent citée par les chercheurs et auteurs qui travaillent sur le sujet, elle a mis en place les règles fondamentales du management dans une équipe virtuelle pour l'accompagner dans son succès.

Elle suggère un ensemble de pratiques et de points sur lesquels se focaliser pour aider une équipe virtuelle à réussir. Très largement repris par la littérature managériale depuis sa publication en 1997, ce répertoire de recommandations fait sens pour tout manager d'équipe virtuelle.

Ainsi, selon L. Kimball, le manager doit se concentrer sur les points suivants :

- Avoir une mission : Qu'il s'agisse d'une équipe virtuelle ou traditionnelle, les collaborateurs ont besoin d'avoir une mission au travail, un but duquel découle des objectifs communs et individuels. Instaurer des contrôles fréquents et explicites, basés sur la coopération du collaborateur pallie au manque de réunions en face à face.
- Définir des rôles clairs : L'ambiguïté et la confusion sur les rôles des membres de l'équipe virtuelle sont souvent associés à des performances médiocres. Il est donc nécessaire pour le manager de clairement définir des rôles compréhensibles, qui seront acceptés par tous les membres de l'équipe. Kimball note que ces rôles peuvent être prédéfinis ou émergents mais ils doivent dans tous les cas être clairs pour les collaborateurs.
- Comprendre la culture d'entreprise : La culture existant dans l'entreprise établit un contexte dans lequel chaque équipe doit évoluer. Les TIC peuvent être utilisées pour faciliter l'inclusion de l'équipe virtuelle à cette culture. Cependant il faut reconnaître une dynamique dans ce concept car les équipes virtuelles se trouvent affectées par la culture d'entreprise mais affectent elles aussi les normes et valeurs qui la composent.

- Encourager la communication : Les managers doivent soutenir et favoriser la communication, les conversations et les questionnements au sein de l'équipe. Les technologies disponibles ne doivent pas simplement être utilisées pour l'échange d'informations et le stockage.
- Assurer les feedbacks : Se concentrer sur la maîtrise des TIC améliore la communication entre les collaborateurs. Pour l'équipe virtuelle c'est le moyen principal d'envoi et d'obtention de feedbacks pertinents en temps et en heure, fréquents et utiles. Il est tout aussi important d'assurer le feedback des collaborateurs moins habitués aux TIC (génération baby boomers et précédentes)
- Suivre la performance de l'équipe : Les managers sont tenus d'instaurer et de faciliter un rythme de travail régulier et raisonnable. Par exemple, il est probable que certains membres de l'équipe virtuelle utilisent plus souvent l'environnement de travail partagé que d'autres. Toutefois, tous les collaborateurs doivent être inclus, ce qui peut s'avérer complexe dans un environnement asynchrone. Il faut malgré tout se concentrer sur le maintien du niveau de motivation, de la participation et de l'intégration à l'identité de l'équipe virtuelle; ce qui n'est pas forcément tâche aisée.
- L'entrée et la réinsertion dans l'équipe : L'intégration dans une équipe virtuelle est plus complexe que dans une équipe traditionnelle de par les paramètres inhérents à son contexte distant. Les managers doivent donc tenir informés et intégrer aux processus les nouveaux membres ainsi que ceux qui reviennent dans l'équipe.
- Assurer la participation : Les managers doivent être conscients des indices visuels, propres aux équipes virtuelles, qui indiquent quand les collaborateurs sont engagés et participent ou non à la conversation.
 Dans les équipes traditionnelles, un grand nombre d'indices visuels existent pour la communication non-verbale et permettent de mieux jauger le niveau d'engagement d'un collaborateur.
 Dans une équipe virtuelle, ces indices existent mais le manager doit savoir les reconnaître. Par exemple les emojis et autres éléments de communication annexes apportent une certaine richesse à la communication virtuelle mais ne sont fonctionnels que si le manager est attentif et capable de les comprendre.
- Le flux d'activité de l'équipe : Le manager doit être connaître l'ensemble des activités et de l'inactivité des membres de l'équipe virtuelle. Comme dans une équipe traditionnelle, les collaborateurs peuvent être très actifs ou totalement inactifs à un moment donné. Bien que ces fluctuations soient normales, le manager doit surveiller ces flux d'activité

et être au fait du processus mis en place afin que l'équipe puisse travailler ensemble, de façon efficiente

L'accompagnement de l'équipe se fait également au niveau global de l'entreprise. Il faut garder à l'esprit que bien que le rôle d'accompagnement soit principalement celui du manager direct, l'entreprise a aussi un rôle à jouer dans le bon déroulement du projet. Suivant les travaux de L. Kimball (Kimball, 1997), certaines actions peuvent être réalisées au niveau du management global de l'entreprise et ce, précédant l'instauration d'équipes virtuelles dans la structure. Bien que ce mémoire soit plus concentré sur le rôle du manager direct de l'entreprise, ces recommandations de L. Kimball semblent importantes dans le principe d'accompagnement de l'équipe.

En premier lieu, l'auteur indique que les processus de management et de développement d'équipe doivent être déterminés, définis, testés et affinés avant la formation de toute équipe virtuelle.

Pour éviter une perte de temps due aux erreurs ou éventuels problèmes qui n'ont pas été prévus, le travail préparatoire doit être soigneusement et entièrement mis en place.

En effet, lorsqu'une opportunité de projet se présente, dans la précipitation, il est courant que les organismes sautent le pas de l'équipe virtuelle avant de poser les fondations et cette hâte engendre invariablement des problèmes et des difficultés pour la performance de l'équipe qui auraient pu être aisément évités.

Dans un deuxième temps, Kimball met en évidence l'importance de la formation.

Il n'est pas rare que les équipes virtuelles soient vues, en entreprise, comme un autre type d'équipe simple, sans prendre en compte leurs particularités. En conséquence, le besoin de formation des collaborateurs est ignoré par la hiérarchie.

Le processus de formation est utile à tout type d'équipe mais il devient essentiel pour les équipes virtuelles qui se forment dans une organisation, car il s'agit de faire travailler des collaborateurs ensemble de façon totalement nouvelle.

La formation permet de s'économiser du temps et des difficultés. Les équipes virtuelles formées sont rapidement connectées aux TIC et productives, ce qui implique un gain plus important de temps et de meilleurs bénéfices.

Enfin, Kimball insiste sur l'importance de l'adaptation de la culture d'entreprise, car, souvent, elle n'intègre pas les équipes virtuelles.

Elle devra donc être modifiée pour refléter la prise en compte de cette différente typologie d'équipe. Le système de récompense devra également être altéré pour entrer en adéquation avec les nouvelles façons de travailler et de mesurer la performance qu'impliquent les équipes virtuelles.

Évaluer les équipes de façon indépendante mais aussi chaque membre individuellement est fondamental pour que cette configuration d'équipe soit optimale. Néanmoins, pour beaucoup

d'entreprises, le recours à un système de récompense selon les équipes est nouveau et complexe.

Les méthodes de management, de mesure de la performance et de contrôle pour les équipes virtuelles devront être instaurés et intégrés au processus et faire partie de l'entreprise entière.

Une fois que l'organisme a mis en place les règles et processus relatifs aux équipes virtuelles, il faut se pencher sur la sélection des membres d'équipes selon des critères rigoureux pour assurer la réussite du projet.

L'IMPORTANCE DE LA SÉLECTION RESSOURCES HUMAINES

Implémenter une équipe virtuelle passe par le recrutement et la formation de collaborateurs performants et compétents.

L'environnement des équipes virtuelles est caractérisé par l'incertitude, une structure fluide et une complexité des tâches à réaliser. Il n'est pas évident pour tous les collaborateurs d'être productifs et efficaces compte tenu des demandes spécifiques de l'environnement virtuel. Pour certains collaborateurs, la structure du lieu de travail influe grandement sur leur productivité et il est difficile pour eux d'être productifs dans un contexte de travail distancié et virtuel.

On peut citer par exemple, les profils d'individus qui ont besoin du contexte spécifique d'une entreprise pour travailler et considèrent vie professionnelle et vie privée comme séparées, rendant complexe pour eux les modes de fonctionnement comme le télétravail. Ainsi, le plus grand soin doit être apporté à la sélection des membres de l'équipe virtuelle.

Pour R. Ford et al. (Ford et al., 2017), la sélection des membres d'une équipe virtuelle ne doit pas seulement se baser uniquement sur leurs connaissances ou leurs compétences et capacités utiles à la complétion du projet.

Il faut aussi prendre en compte leur type de personnalité, leur savoir-être (comme pour la sélection d'un bon manager) ainsi que leur propension à faire confiance.

Idéalement, il est préférable de recruter des collaborateurs qui ont déjà fait leurs preuves dans un contexte d'équipe virtuelle avec des recommandations qui attestent de la qualité de leur travail. Cependant ce n'est pas toujours possible, et une équipe peut donc être composée de membres disposant des compétences techniques essentielles au projet, mais qui ne sont pas formés à la collaboration sous forme virtuelle.

De part la temporalité faible de certains projets, les managers se trouvent souvent confrontés à la création de nouvelles équipes. Lors de leur création, ces équipes ne sont rien de plus qu'un

ensemble d'individus. Il revient au manager de créer un climat de coopération et de mettre en place une structure et des normes pour que ce groupe d'individus devienne une unité de travail cohérente, homogène et intégrée au projet et à l'entreprise (Kozlowski, Gully, Salas, & Cannon-Bowers, 1996).

Lorsque le manager a une responsabilité totale ou partielle dans le recrutement de son équipe, il doit se concentrer sur plusieurs points de compétence essentiels et ne pas les négliger lors des entretiens car ses capacités de savoir-faire et de savoir-être assurent la performance dans la complétion des tâches mais aussi dans la cohésion d'équipe (« Critical Competencies of Virtual Team Members », s. d.).

- L'autonomie et la discipline : De part la distance inhérente aux équipes virtuelles, il n'y a personne pour contrôler le travail des membres au quotidien. Le manager doit donc s'assurer que le collaborateur dispose d'une expertise suffisante pour pouvoir compléter ses tâches avec un minimum d'assistance.
- La sensibilité culturelle : La capacité de pouvoir être conscient et à respecter les nuances culturelles dans une équipe, en particulier pour les équipes virtuelles internationales (GVT). Elle assure des interactions respectueuses et une plus grande facilité à créer de la confiance.
- La gestion de situations complexes et incertaines : Les paramètres de l'équipe virtuelle rendent plus complexe l'environnement de travail. Selon le déroulement du projet, le collaborateur peut se retrouver dans une situation d'incertitude. C'est pourquoi le manager doit se concentrer sur le recrutement d'éléments capables d'avoir une vision à long terme, de respecter les processus de travail prédéfinis et de rester productif dans des situations difficiles.
- La proactivité et la coopération : Le collaborateur sélectionné pour intégrer une équipe virtuelle doit être en mesure de prendre des initiatives et de contacter les membres de l'équipe afin de demander de l'aide et de résoudre des problèmes. Le chef d'équipe doit s'assurer du désir de collaboration et de l'engagement des membres en les incitant à l'informer de tout délai ou changement.
- Le réseautage social : Évoluer dans le cadre d'une équipe virtuelle n'est pas à la portée de tous les collaborateurs. La virtualité et la distance peuvent amener à l'isolation sociale, les interactions entre membres étant centrées sur les tâches à réaliser. Un membre d'équipe virtuelle doit être capable de créer du lien avec ses pairs et d'interagir avec eux sur des sujets autres que le travail. En recrutant des éléments avec les bonnes capacités sociales, les relations dans l'équipes s'approfondissent et l'intercompréhension s'améliore.

- L'utilisation des TIC : Cette compétence technique est l'un des fondamentaux dans le recrutement de collaborateurs pour une équipe virtuelle.
Au-delà de l'utilisation technique, il doit être apte à s'exprimer de façon cohérente et logique, facilement comprise par les autres, tant à l'écrit qu'à l'oral.
- La fiabilité, l'ouverture d'esprit et l'honnêteté : Trop souvent négligées au profit du savoir-faire ou considérées comme acquises, ces compétences de savoir-être sont pourtant fondamentales.
Lors des entretiens, il incombe au manager de s'assurer que le collaborateur est capable de produire ce qui est attendu et d'être ouvert sur les éventuels problèmes rencontrés. Son intégrité doit être sans faille pour assurer la sécurité du projet (par exemple, ne pas partager des informations confidentielles) mais aussi son utilisation correcte des informations et méthodes de travail données.

C'est encore plus vrai lorsqu'un nouveau membre rejoint une équipe virtuelle déjà formée et opérationnelle. C'est au manager de s'assurer que ce collaborateur est briefé sur la culture d'entreprise, ses procédures et règles ainsi que les différents rôles, responsabilités, particularités et domaines d'expertises de ses pairs dans l'équipe.

UN MANAGER CONCENTRE SUR LES PROBLÉMATIQUES HUMAINES

À toutes les étapes de la vie de l'équipe virtuelle, l'aspect humain doit garder une place considérable dans l'approche managériale du chef d'équipe. Dans un contexte de travail à distance, de productivité et de compétitivité des organisations, il est facile de perdre de vue l'importance du capital humain lorsque les interactions en face-à-face sont limitées.

Il s'agit donc de créer les modalités pour que les collaborateurs travaillent dans de bonnes conditions, qu'ils puissent être acteurs et non exécutants, qu'ils "performent", innover, et progressent dans leur travail.

Pour S.J. Zaccaro et al. (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001), le manager accompagne son équipe au niveau des besoins humains individuels en encourageant un comportement qui incite à la motivation et à la ténacité, nécessaires pour persister lorsque la tâche s'avère ardue.

Il met aussi en avant l'identité individuelle des membres, et se charge des besoins de l'équipe en ce qui concerne la création de lien entre les membres et la reconnaissance des efforts. En règle générale, les chefs d'équipe efficaces saluent les efforts individuels des membres, promeuvent les amitiés, modèrent les conflits et optimisent la collaboration.

Selon L.Kimball (Kimball, 1997) au niveau humain, les managers d'équipes virtuelles peuvent reconnaître l'importance de chaque membre dans l'équipe, mettre en place ou soutenir la création d'un espace commun virtuel et soutenir les activités qui rendent le réseau informel visible.

En étant un manager respectueux des personnes et de leur travail (par exemple ne pas crier sur un collaborateur qui aurait fait une erreur un peu idiote), en faisant preuve de considération et en étant juste envers les collaborateurs, le manager crée un climat de confiance qui dynamise l'équipe et sa performance.

En restant profondément humain, le manager accompagne durablement son équipe tant dans la performance que l'évolution personnelle de ses membres, et ce, malgré la distance. Cet aspect humain se retranscrit également dans la capacité à créer des liens avec les membres de son équipe virtuelle tout en facilitant la cohésion d'équipe et l'élaboration de la confiance.

LA CRÉATION DE LIEN DANS L'ÉQUIPE

Le management à distance n'a pas seulement des exigences techniques, il requiert également de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement communes. Pour autant, la forte organisation requise ne doit pas éclipser l'importance des relations humaines.

Un certain niveau d'interaction avec superviseurs et collègues de travail est nécessaire pour arriver à un niveau de productivité optimal.

Les collaborateurs se prêtent au jeu des conversations à la machine à café, post réunions, en partageant leurs histoires personnelles et les commérages racontés lors du déjeuner par exemple. Tous ces échanges renforcent les liens sociaux et aident à construire des relations mutuellement avantageuses.

Ces interactions informelles donnent également aux collaborateurs une plateforme pour évacuer leurs pensées négatives et favoriser un comportement positif, ce qui les rend plus motivés et satisfaits.

Travailler dans une équipe virtuelle sépare l'individu du réseau social si étroitement associé aux équipes traditionnelles. Cette isolation sociale peut créer un sentiment de frustration et de détachement chez les membres d'équipes virtuelles.

Très souvent ces collaborateurs craignent le fait qu'être hors de vue implique qu'ils ne seront pas considérés pour des promotions, des potentiels développements de carrière ou opportunités. Ils n'ont pas l'impression d'appartenir au groupe ce qui les rend vulnérables à la paresse sociale.

C'est pourquoi il est important de créer du lien entre les collaborateurs pour une équipe

cohérente, mais aussi de développer la confiance mutuelle et des objectifs communs à cette équipe virtuelle.

LA COHÉSION ET L'ESPRIT D'ÉQUIPE

Le manager d'une équipe distante doit lutter contre l'isolement provoqué par la séparation des collaborateurs d'avec le lien social existant dans le lieu de travail habituel ou principal.

Dans le cas d'un membre d'équipe en télétravail plusieurs jours par semaine, il peut lui manquer la richesse sociale des interactions qui ont lieu en son absence ; pour les équipes virtuelles, toutes les conversations se faisant via les TIC, le lien est différent.

Bien que la distanciation permette d'offrir des réelles opportunités en termes d'autonomie et de développement des collaborateurs, elle rend plus complexe l'esprit d'équipe et risque de renforcer l'individualisme. L'isolement créé par la distance peut générer une frustration induite par le manque d'interactions avec le collectif de travail. Les collaborateurs distants peuvent aussi penser qu'en étant hors du champ de vision, ils sont hors de celui des promotions et récompenses.

LA FONCTION D'ANIMATION DE L'ÉQUIPE

Pour MK. Ahuja et KM. Karley (Ahuja & Carley, 1999), le travail à distance favorise le développement de l'autonomie, voire de l'indépendance plutôt que de la solidarité. Ainsi, l'implication et la loyauté vis-à-vis de l'organisation peuvent diminuer faute de liens réguliers avec les collaborateurs du lieu de travail principal.

Ainsi, le travail à distance générant des collaborateurs autonomes, partenaires de l'entreprise, le manager tend à devenir le coach, l'animateur de l'équipe. Sa principale contribution serait donc de jouer un rôle de facilitateur au sein de l'équipe de travail.

À noter que dans certains cas, le manager peut nommer un collaborateur pour l'assister dans les fonctions d'animation et de cohésion de l'équipe

Il est essentiel de s'intéresser à chaque membre, au-delà de son seul rôle dans l'équipe, comme on le ferait lors d'une pause-café. Des moments doivent donc être réservés à ces échanges informels, mais néanmoins très importants (Dégruel & Perrier, 2009).

Il est ainsi bénéfique, pour créer le lien et maintenir la relation à distance, que le manager soit non seulement accessible (être disponible de façon régulière comme si la porte de son bureau était ouverte) et réactif (par exemple accuser réception de messages dans un court délai et s'accorder avec ses collaborateurs sur les délais de traitement des messages). Il doit aussi

entretenir la convivialité et se montrer prévenant à l'égard de ses collaborateurs.

Il est toutefois nécessaire de moduler le niveau de convivialité avec sensibilité pour les différences culturelles et personnelles des collaborateurs car la prévenance peut être parfois perçue comme intrusive.

En créant et en alimentant un lien fort entre les membres de l'équipe, cette dernière gagne en harmonie et en cohésion. L'autonomie et la productivité s'en trouvent ainsi améliorées (Wei, Thurasamy, & Popa, 2018).

L'étude d'un ensemble d'équipe virtuelles globales, dans l'industrie de service, suggère que la cohésion d'équipe est le point de démarrage du développement de la confiance. Les managers d'équipes virtuelles ont à leur disposition des outils de communication virtuels et des messageries instantanées pour promouvoir cette cohésion.

Il incombe également au manager d'inclure les membres de son équipe virtuelle dans la vie organisationnelle de l'entreprise pour éviter le sentiment d'isolation.

Pour H. Karjalainen et R. Soparnot (Karjalainen & Soparnot, 2010) la meilleure stratégie à adopter pour former une équipe virtuelle soudée est le management de proximité.

Ce type de management permet d'instaurer des mécanismes de socialisation qui sont indispensables au fonctionnement d'une équipe virtuelle. Via cette stratégie managériale, les acteurs forment une véritable équipe ayant une identité propre, ainsi la virtualité et le multiculturalisme révèlent leurs bénéfices.

Cette étude suggère que les sessions de travail collectives et les déplacements en vue de rencontrer personnellement les membres de l'équipe sont à promouvoir. En effet, ces rencontres permettent d'apprendre à mieux les connaître et les comprendre et à favoriser les échanges de perspectives et d'idées

La mise en place de réunions communes bi-annuelles permet de maintenir le lien social entre les membres de l'équipe virtuelle et de créer puis renforcer la cohésion. Les auteurs conseillent de recourir à des séances de team-building afin que les collaborateurs apprennent à mieux se connaître pour mieux travailler ensemble.

Selon Ford et al. (Ford et al., 2017), le contact en face-à-face entre manager et collaborateur est en effet primordial. Le chef d'équipe devrait visiter chacun de ses membres d'équipe au minimum une fois par an et interagir avec eux via les TIC hebdomadairement. Il va de soi qu'il est à la charge de l'entreprise de fournir les moyens au manager de faire ces voyages.

Pour L. H. Wei et al. (Wei et al., 2018), l'équipe peut se retrouver autour d'activités collaboratives comme des jeux pour les séparer de leurs tâches quotidiennes; selon cette étude sur les GVT, jouer à des jeux vidéos ensemble encourage la cohésion d'équipe et améliore leur compréhension collective.

Les études de cas de Sampath et Fister Gale (Sampath, s. d.) concourent à l'importance des activités sociales entre membres d'équipes virtuelles telles que des cours de yoga ou des jeux qui sont appréciés par l'équipe. Ces activités soutiennent la création de lien social qui est capital pour le travail d'équipe et donc pour la productivité.

Le manager animateur, peut ainsi proposer des activités faisables via les TIC, simples et efficaces afin que les membres de l'équipe se sentent plus proches les uns des autres. Tout comme les activités de team building des équipes traditionnelles, les équipes virtuelles peuvent renforcer leurs liens avec des animations amusantes et instructives, même dans le cas des GVT.

Ces activités peuvent permettre aux membres de l'équipe de partager une partie de leur vie personnelle, de rendre le travail d'équipe plus amusant et peut même créer des liens d'amitié au travail.

Avec les logiciels de messagerie instantanées et de vidéoconférence, un bon nombre d'actions de team building peuvent être mises en place pour pallier au manque d'interactions en face-à-face. Il existe actuellement de nombreux logiciels ou applications web, payants ou open-source. Toutes les structures peuvent trouver un programme qui leur convient.

Ainsi, il est possible d'encourager le partage de photos, memes et vidéos qu'ils trouvent amusants ou même des "fun facts" sur un sujet qui les passionnent ou sur eux-mêmes, dans un canal dédié de l'outil de messagerie instantanée.

Les collaborateurs peuvent organiser des sessions de visionnages de films hors des heures de travail ou des visites des lieux de travail de chacun.

Les membres de l'équipe virtuelle ont rarement l'occasion de profiter des avantages d'un déjeuner, d'un café ou d'une réunion d'équipe fournis par l'entreprise, le manager peut changer cette situation en mettant en place une session de travail à l'extérieur.

Chaque collaborateur reçoit une petite carte-cadeau de son café favori ou d'un café proche de chez lui et est encouragé à quitter son domicile pour travailler à distance dans un nouvel environnement à l'ambiance différente pour la journée.

Ils peuvent même se prendre en photo en train de travailler au café et le poster dans le groupe de discussion de l'équipe.

Lors des fêtes traditionnelles ou simplement pour faire plaisir, les membres de l'équipe peuvent même s'offrir des cadeaux, le tout avec une limite fixe de prix. Pour les GVT, encourager les membres de l'équipe à acheter quelque chose qui est spécifique à leur pays et à leur culture rend le cadeau unique, et peut aussi donner aussi un aperçu des différences culturelles qui existent au sein de l'équipe. Recevoir un cadeau permet aux membres de l'équipe de créer des liens et de se sentir reconnaissants les uns envers les autres.

Afin de montrer leur compréhension des challenges spéciaux des équipes virtuelles, les entreprises peuvent offrir des substituts pour le soutien émotionnel et social traditionnellement disponible dans les équipes en face à face (Ford et al., 2017). Par exemple, mettre en place une zone de pause virtuelle où les collaborateurs de toutes les équipes (qu'elles soient virtuelles ou non) peuvent échanger de façon informelle et décontractée montre la considération de l'entreprise pour les collaborateurs distants, bien que ce ne soit pas un parfait substitut des rencontres et interactions en personne.

FAIRE PREUVE DE CONSIDÉRATION

Pour R.C. Ford et al. (Ford et al., 2017), dans leur étude sur la confiance dans les équipes virtuelles, la conscience de l'autre et de ses circonstances est ce qui fait la différence entre un lien profond et un lien pauvre.

C'est particulièrement vrai dans les équipes virtuelles globales où les équipes incluent des membres qui sont non seulement démographiquement et professionnellement différents, mais divergent aussi en termes de culture et langage.

Par exemple, adapter les réunions d'équipe pour accommoder différents fuseaux horaires ou prendre en considération les événements locaux indique aux collaborateurs que le manager tient compte de leurs spécificités. Avoir simplement conscience des célébrations nationales et des jours de fête de chacun est un rappel puissant de l'importance de chaque membre de l'équipe virtuelle, quel que soit sa localisation.

Le niveau de sensibilité du manager aux besoins de ses collaborateurs fait toute la différence. Un membre d'équipe virtuelle peut se retrouver dans une situation d'urgence familiale, avoir besoin d'être évacué d'une zone dangereuse (en particulier pour les collaborateurs d'ONG). Il peut aussi être mécontent de son salaire ou d'une action de promotion, nécessiter une formation supplémentaire ou toute autre chose qu'un manager d'équipe traditionnelle pourrait sentir lors d'une interaction en face à face avec son collaborateur.

Cette conscience des situations problématiques est bien plus complexe à développer dans un contexte d'équipe virtuelle, le manager ne pouvant pas voir le langage corporel, les expressions faciales et autres indices visuels accessibles au manager traditionnel.

Pour (Hunsaker & Hunsaker, 2008), il faut éviter les lacunes dans ce domaine en gardant un œil sur le statut et le bien-être émotionnel et physique des membres de l'équipe. Ce monitoring est faisable avec une bonne utilisation des TIC, en ayant des conversations régulières avec chaque membre, de façon individuelle.

Le manager est encouragé à créer le lien social entre les membres de son équipe. Cependant pour le développement d'un esprit d'équipe fort, il doit également s'intégrer dans ce processus

de création de lien et ne pas négliger son impact dans le réseau social de l'équipe.

L.Kimball (Kimball, 1997) soutient que le manager doit faire partie du processus afin de savoir ce qui s'y passe et pouvoir mieux soutenir et faciliter les fonctionnement de l'équipe. De plus, en faisant parti du processus et en collectant des informations, son expertise se développe et il gagne en crédibilité auprès de ses collaborateurs qui seront plus enclins à l'écouter et à chercher conseil ou soutien auprès de lui.

La cohésion de l'équipe et son bon fonctionnement passent également par l'établissement d'une mission et d'objectifs communs auxquels l'équipe peut se rattacher pour créer le lien.

UNE MISSION ET DES OBJECTIFS COMMUNS

Au niveau humain, créer un lien entre les collaborateurs de l'équipe virtuelle est essentiel.

Il est tout aussi important de fédérer les membres autour d'une mission, d'un objectif commun auquel ils peuvent se rattacher lors des moments complexes du projet.

Cette mission est également un point social important car elle permet de rallier les collaborateurs distants qui peuvent échanger sur cette mission et ainsi créer du lien.

La littérature managériale s'accorde sur la nécessité de créer une mission, un but commun à l'équipe autour duquel les collaborateurs peuvent se retrouver, sans quoi l'équipe n'est rien de plus qu'un groupe de personnes assignées à un projet.

La mission commune est l'un des éléments clefs de la définition même d'équipe.

Le concept d'équipe résulte d'un petit nombre de personnes ayant des compétences complémentaires qui sont également engagés envers une mission commune, des objectifs et une approche de travail pour laquelle ils sont solidairement responsables (Zenun, Loureiro, & Araujo, 2007).

Ainsi, Gassman et Von Zedwick (Gassmann & Zedtwitz, 2003) définissent l'équipe virtuelle comme un groupe de personnes et sous-équipes qui interagissent à travers des tâches interdépendantes, guidés par une mission commune. Ils travaillent ensemble et renforcent leur liens grâce aux technologies de l'information, de la communication et du transport.

Une fois l'équipe virtuelle créé et sa composition établie, la suite logique dans la stratégie managériale est la définition de la mission. Selon L.Kimball (Kimball, 1997), la mise en place d'une mission explicite est un facteur critique quand au succès d'une équipe virtuelle.

Mais en quoi consiste exactement une mission d'équipe?

Pour Morgeson, Derue et Karam (Morgeson et al., 2010), la mission d'équipe concerne la détermination et la communication des performances attendues par l'entreprise de telle façon qu'elle soit décomposée en objectifs tangibles et compréhensibles. Une fois que l'équipe est

claire sur ces attentes, le manager peut s'atteler à définir précisément la mission de l'équipe. La tâche principale du manager sera donc de s'assurer que la mission est claire, convaincante, challengeante, et partagée entre les collaborateurs.

Selon Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler (Yammarino, Spangler, Dionne, & Atwater, 2004), définir la mission d'équipe et s'assurer que tous les membres d'équipes en ont une compréhension commune est particulièrement important pour pouvoir satisfaire leurs besoins et diriger l'équipe vers l'accomplissement du projet. Cette fonction du manager assure la fondation sur laquelle peut se former l'identité de l'équipe tout en créant des liens plus étroits entre les collaborateurs.

De plus, définir clairement la mission de l'équipe virtuelle assure un alignement entre la mission, les objectifs et la planification des membres avec les attentes, la stratégie et les valeurs de l'entreprise.

P. Perier et M. Dégruel (Dégruel & Perrier, 2009) estiment que la mission d'équipe tient aux objectifs partagés entre les collaborateurs, qu'il s'agisse des objectifs personnels ou d'objectifs collectifs. En effet, ces objectifs peuvent être un moyen de motiver la coopération, tant que le manager veille à l'équité des objectifs fixés.

Que les réunions soient réalisées en personne ou via les TIC, le manager peut utiliser des stratégies de facilitation connues pour développer une compréhension commune et un engagement envers la mission d'équipe.

Pour chaque équipe virtuelle et chaque manager, la stratégie diffère quand il s'agit de maintenir la cohésion et l'alignement autour de la mission d'équipe quand les collaborateurs ne peuvent plus se rencontrer régulièrement. Le manque de réunions en face à face implique que l'équipe virtuelle puisse avoir régulièrement besoin de faire le point sur la mission là où elle apparaît plus évidente dans un contexte d'équipe traditionnelle.

Cependant, l'environnement technologique apporte son lot d'avantages pour cette tâche. En effet, les outils à disposition sont nombreux; ils permettent d'avoir à disposition de multiples moyens de rappeler la mission de l'équipe aux collaborateurs concernés, tout en l'intégrant dans le fil de leurs communications quotidiennes.

Il est donc vital que l'équipe partage une mission, un but commun et une compréhension homogène dont l'avancement sera mesuré. L'établissement de ce but est souvent dicté par des objectifs plus larges de l'entreprise. Il est cependant possible que l'équipe virtuelle ait à établir sa propre mission en suivant des directives plus larges de l'organisation qui l'emploie, c'est pourquoi le manager doit être conscient de l'importance de cet élément dans le processus de cohésion d'équipe.

Il faut cependant conserver à l'esprit qu'il faut s'adapter en suivant le type d'individus qui composent l'équipe et les spécificités du projet.

Par exemple, l'identité professionnelle de chaque membre d'équipe peut fortement influencer la structure de leur performance de travail (Ford et al., 2017). Les chercheurs et professeurs d'université sont très attachés à leur engagement envers les normes et valeurs du professionnalisme académique, ce qui, pour eux, remplace sinon supplante les efforts de la part d'un manager pour les diriger. Les développeurs professionnels ont également tendance à se considérer capables de structurer leur travail sans aucune assistance de la part de leur manager.

Au niveau de la mise en place de la mission d'équipe et des objectifs qui en découlent, il est primordial d'explicitier en termes clairs et spécifiques les points de travail des collaborateurs de l'équipe virtuelle. Le travail attendu tant en termes de savoir-faire que de savoir-être doit être mesurable et réaliste.

Une fois la mission établie, il est plus simple de fédérer l'équipe et de créer des liens de confiance solides.

LA CONFIANCE, ÉLÉMENT CLEF DE L'ÉQUIPE

Plusieurs facteurs influencent le succès d'une équipe, mais celui qui est considéré comme fondamental est la confiance (Lencioni, 2002).

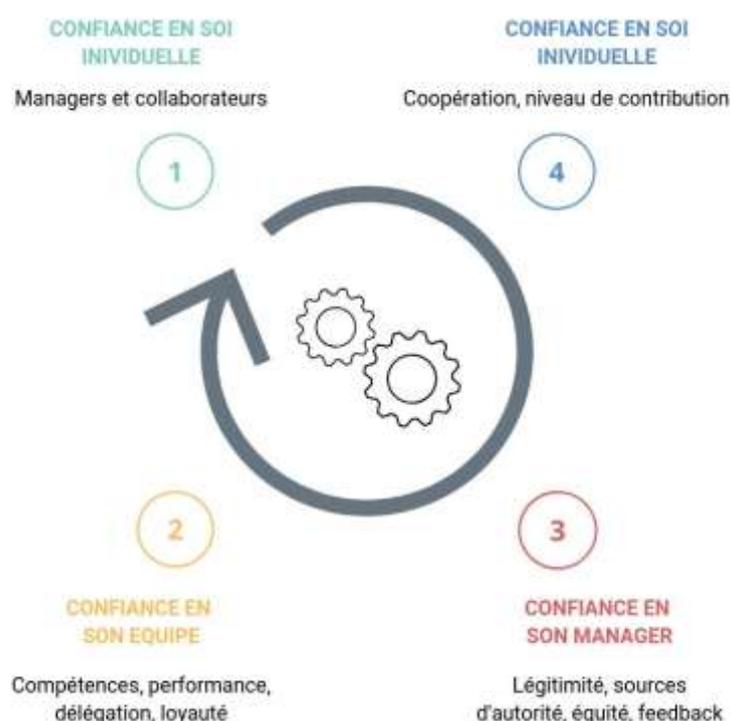


P. Lencioni, Trust Pyramid 2002

Les recherches montrent que les équipes qui se font confiance sont plus proactives et plus concentrées sur les tâches à réaliser. Elles sont aussi plus optimistes, initient le contact plus aisément et fournissent des retours plus substantiels et productifs (Clark et al., 2010).

DIFFÉRENTS MODÈLES DE CONFIANCE

La confiance est un enjeu à 4 niveaux. Au niveau individuel, managérial, collectif et organisationnel.



Au niveau individuel on parle de confiance en soi. Elle est utilisée depuis longtemps comme un facteur d'influence important dans le domaine de l'éducation, du marketing et du commerce.

La confiance en soi se définit comme " la performance d'un individu, ses attentes et l'auto-évaluation de ses capacités et de ses performances accomplies " (Lenney, 1981) ainsi que la confiance en ses capacités.

La confiance en soi comprend deux concepts clés qui sont la compétence perçue et l'absence d'anxiété. Plus précisément, les personnes ont confiance en elles lorsqu'elles savent reconnaître qu'elles ont la capacité nécessaire pour mener à bien la tâche en question et ce de façon sereine (Clément, 1980).

Dans le cas des équipes virtuelles, et comme vu précédemment, les membres d'équipe doivent être qualifiés et capables de travailler en autonomie dans un environnement distancié, impliquant la nécessité d'avoir confiance en ses capacités.

Il s'agit ici d'étudier les tenants et aboutissants de la confiance entre membres d'une équipe, envers le manager mais aussi l'organisation.

F. Fukuyama (Gray, 1997) caractérise la confiance comme "l'attente qui émerge de la part des membres, dans une communauté de comportement réguliers, honnêtes et coopératifs, basés sur des normes partagées."

Mayer, Davis, and Schoorman (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007) définissent la confiance comme la volonté de se montrer vulnérable auprès de l'autre. Cette volonté se base sur l'attente de la réalisation d'une action importante pour la personne qui fait confiance, de la part de la personne en qui la confiance a été placée, et ce, indépendamment de la capacité à surveiller et à contrôler cette personne.

Selon Sharkie R. (Sharkie, 2005), la confiance est un "déterminant important dans la prédisposition ou la volonté des individus à entrer en conversation avec les autres, comme prérequis du partage de connaissances pour le bénéfice de l'organisation".

La confiance serait donc un processus et un but en soi; un certain degré de confiance étant requis pour que les individus soient ouverts à la discussion et la confiance.

V. Neveu (Neveu, s. d.) distingue trois types de confiance : La confiance interpersonnelle, la confiance organisationnelle et la confiance inter-organisationnelle

La confiance interpersonnelle est développée dans une relation entre deux individus ou plus. Elle est l'attente, par un individu (ou groupe d'individus), que la promesse (verbale ou écrite) d'un autre individu (ou groupe d'individus) sera respectée (Rotter, 1980). Dans le cadre de la relation de travail, il peut s'agir de la confiance entre collaborateurs ou envers un manager.

McAllister (McAllister, 1995) met en avant l'existence de plusieurs niveaux de confiance interpersonnelle: la confiance cognitive et la confiance affective.

La confiance cognitive se fonde sur les croyances de chaque individu sur la fiabilité (reliability) et le sérieux (dependability) de l'autre. Ainsi, les connaissances disponibles sont la base de cette confiance.

Le choix de placer sa confiance en l'autre implique d'avoir de bonnes raisons de le faire. Cela peut être la compétence, le sérieux ou la fiabilité. La confiance affective repose sur la préoccupation interpersonnelle (care and concern). Elle est constituée des liens émotionnels entre individus qui s'investissent dans des relations de confiance, estiment le bien-être de l'autre et présument de la réciprocité de ces sentiments (Lewis & Weigert, 1985)

La confiance organisationnelle est un concept à deux niveaux. Au sens large, elle désigne la confiance au sein d'une organisation (ou entreprise). Au sens strict, elle implique la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise.

La confiance inter-organisationnelle est définie par Zaheer et al. (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998) comme une confiance par laquelle les membres d'un groupe s'engagent vis-à-vis d'un autre groupe, car ils sont impliqués dans une action collective.

Elle s'inscrit au cœur des relations entre organisations, dans le cas de partenariats ou de contrats de prestation interentreprises par exemple.

La confiance inter-organisationnelle comprend une part de confiance interpersonnelle, car elle implique des personnes physiques tout en s'élargissant aux personnes morales que constituent les organisations. C'est donc de collaborateur en collaborateur que la confiance se diffuse à travers l'organisation et se développe

V. Neveu (Neveu, s. d.) souligne également qu'en matière de confiance organisationnelle et interpersonnelle, il est nécessaire de distinguer deux niveaux d'analyse : la confiance du collaborateur vis-à-vis de son supérieur direct (relation hiérarchique) et sa confiance vis-vis de la direction de l'entreprise (essentiellement incarnée par les dirigeants).

La confiance institutionnelle ou systémique se caractérise « comme une autorité supérieure au sein de la société » (Mangematin & Thuderoz, 2004). C'est la structure sociale et le contexte dans lequel les individus interagissent et évoluent, ce qui favorisent le développement de la confiance.

La reconnaissance et l'acceptation des règles connues et respectées par chacun constituent le socle de cette confiance institutionnelle. Au sens large, cela peut être les règlements, les lois et les décrets. Au niveau d'une entreprise il peut s'agir des normes et règles de savoir-être et de travail.

La confiance instantanée ou "swift trust" est un concept développé par Meyerson, Weick et Kramer pour les équipes temporaires qui se créent autour d'une mission claire et une tâche commune, pour une courte durée (Meyerson, Weick, & Kramer, 1996). Le concept de *swift trust* a été originellement développé pour décrire les équipes temporaires à hauts risques et enjeux comme les équipages d'avions par exemple.

Les recherches ont démontré que les équipes temporaires sont liées par une forme de confiance aux propriétés inhabituelles. En effet, cette confiance est plus une forme unique de perception collective plutôt qu'une version réduite de la confiance, applicable dans des situations certes temporaires mais pas insignifiantes.

Bien qu'elle se définisse de plusieurs façons et demande des stratégies de création et de maintien qui diffèrent selon sa typologie, la confiance reste l'élément important dans le bon fonctionnement d'une équipe virtuelle.

DE L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE

Selon Lencioni (Lencioni, 2002), établir une fondation solide de confiance entre les membres d'équipe permet d'intégrer une culture dans laquelle l'amélioration continue est le but. Cela facilite le succès, même au niveau, plus large, de l'entreprise. Pour qu'une confiance authentique se développe entre les membres d'une équipe, chacun doit être conscient de ses propres vulnérabilités dues aux problèmes de confiance, ainsi que de celles de ses collaborateurs.

L'auteur a établi un ensemble de caractéristiques définissant les comportements des membres d'équipes en fonction de leur niveau de confiance. Ce modèle est particulièrement utile quant à la compréhension de l'importance que revêt la confiance dans une équipe virtuelle. Pour le manager, c'est un atout pour détecter et prévenir des comportements nocifs dus au manque de confiance.

Ce tableau permet de voir comment les comportements méfiants des membres nuisent à la productivité et à l'entente de l'équipe.

Collaborateurs ayant des doutes concernant la confiance envers leurs coéquipiers	Collaborateurs ayant confiance en leurs coéquipiers
Dissimulent leurs faiblesses	Admettent leurs faiblesses et leurs erreurs
Occultent leurs erreurs les uns aux autres	N'ont pas peur de demander de l'aide
Hésitent à demander de l'aide	Acceptent des questions et des avis sur leur domaine de compétence
Retardent les feedbacks productifs	Se donnent le bénéfice du doute avant de tirer des conclusions négatives
Hésitent à offrir de l'aide en dehors de leurs propres domaines de compétence	Prennent le risque d'offrir du feedback et de l'aide aux autres.
Formulent des suppositions et tirent des conclusions sur les dires et les compétences des autres, sans tenter de les clarifier.	Apprécient de puiser dans les compétences et expérience des autres membres de l'équipe
Échouent à reconnaître et à tirer profit des compétences des collaborateurs.	

<p>Perdent du temps à gérer leur comportement et ses effets.</p> <p>Font preuve de rancune.</p> <p>Trouvent des raisons pour éviter d'avoir à passer du temps ensemble.</p>	<p>Concentrent leur temps et énergie sur des sujets important et non de la politique</p> <p>Offrent et acceptent des excuses sans aucune hésitation</p> <p>Ont hâte des réunions</p> <p>Recherchent sans cesse des opportunités de pouvoir travailler en équipe</p>
---	---

(Lencioni, 2002, The Five Dysfunctions of a Team)

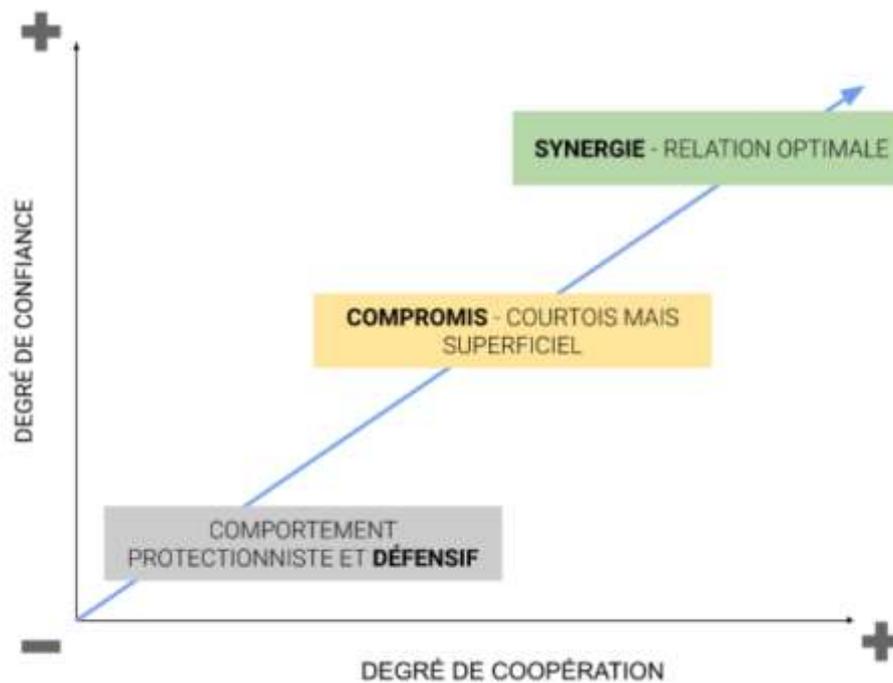
Dans le cas des équipes virtuelles, créer un lien de confiance est complexe, de part l'absence d'interactions en face à face et les communications technologiques. Les interactions sont principalement virtuelles, ce qui ne permet pas d'avoir d'aussi riches émotions et réactions que lors d'échanges de visu.

La confiance reste l'un des challenges majeurs des équipes virtuelles, le développement de la confiance et de la fiabilité étant considérés comme essentiels pour tout travail collaboratif (Mayer et al., 1995).

Cependant, la distance, le turn-over, les différences culturelles et le manque d'historique peuvent mener à de sérieuses difficultés dans l'établissement de relations de confiance (Lipnack & Stamps, 2000).

La confiance est considérée comme un ingrédient essentiel de la coopération (Hwang & Burgers, 1997). Lorsque les collaborateurs s'engagent dans une relation de confiance, ils sont plus enclins à passer outre risque d'être exploités et agissant pour le bien collectif.

D'après Hwang et Burgers (Hwang & Burgers, 1997), un collaboration de confiance facilite la coopération en réduisant le risque d'être abusé et la probabilité de comportements opportunistes



Les recherches confirment que la confiance mutuelle entre les membres d'équipes virtuelles est l'un des prérequis pour que la collaboration s'instaure. Mais elle a également un effet positif sur l'efficacité de ces équipes. Plus la confiance est forte, plus les collaborateurs coopèrent.

Les équipes doivent être conscientes de l'importance de la confiance, dès leur formation et les collaborateurs doivent s'assurer d'investir suffisamment de temps dans les interactions sociales. Les managers ont la tâche de recruter des collaborateurs avec un haut degré de confiance primaire (le fait de dégager une certaine fiabilité au premier abord), une qualité qui peut immédiatement influencer le succès du projet et la performance de l'équipe.

Les premières impressions et les informations échangées avant la formation de la première impression sont primordiales (Robert, Dennis, & Hung, 2009). En se basant sur des expériences communes, il est toutefois possible que la confiance s'établisse initialement de façon instantanée.

Cette confiance sera renforcée en fonction des relations interpersonnelles durables et continues et des actions démontrant de la compétence et de la réactivité des collaborateurs lors des phases de travail participatif de l'équipe.

Le cas des équipes virtuelles internationale est particulièrement intéressant lorsqu'on aborde le thème de la confiance. En effet, le niveau de confiance varie suivant les conditions de l'équipe, et c'est encore plus flagrant pour les collaborateurs géographiquement dispersés (Lippert & Dulewicz, 2017). La majorité des variations dans les équipes virtuelles sont imputables à la confiance.

Les revues de littérature s'accordent sur le fait que les membres d'équipe doivent se faire confiance entre eux, mais aussi faire confiance à leur manager et à leur entreprise.

La confiance a ainsi un impact fondamental sur différents facteurs inhérents au succès de l'équipe virtuelle :

- La facilitation des échanges entre les membres d'équipe

La confiance permet une relation collective interactive qui accompagne la réussite des projets pour les équipes virtuelles

Les collaborateurs sont plus enclins à s'entraider et à communiquer sur les différentes tâches, les potentiels problèmes rencontrés, mais aussi sur leurs niveaux de compétences et les points d'amélioration à travailler.

- L'accroissement du bien-être des collaborateurs

L'une des plus grandes difficultés pour les membres d'équipes virtuelles est le sentiment d'isolement. Savoir qu'ils bénéficient de relations de confiance avec leurs collaborateurs adoucit cet inconfort en les rassurant sur leur appartenance au groupe, à l'entreprise et sur la présence d'un système de soutien dans l'équipe.

La confiance réciproque joue un rôle important dans le succès individuel des membres. Chaque succès individuel est salué et appuyé par les collaborateurs, pour achever la mission de l'équipe ; la confiance qu'ils se portent améliore leur volonté d'accroître leurs efforts pour la réussite du projet. Le fait de travailler ensemble et les contacts fréquents entre collaborateurs renforcent la confiance du collaborateur. L'équipe aura donc moins de difficultés à échanger des informations mais aussi à prendre des risques et des initiatives pour le bien du projet.

- La réduction des dépenses de l'équipe

Un haut niveau de confiance dans une équipe virtuelle permet aux membres de travailler de manière efficiente. Car, une fois la confiance solidement établie, chaque membre de l'équipe va s'occuper de ses tâches et penser que ses collaborateurs font de même.

La compréhension dans l'équipe et la volonté de bien s'entendre implique un faible taux de malentendus et de conflits.

Une équipe efficace et en confiance implique donc une diminution des coûts de transport, les membres se réunissant moins souvent, mais aussi une diminution des charges en ressources humaines car, l'équipe étant stable, il n'est pas nécessaire d'effectuer de nouveaux recrutements.

Les études montrent que, dans les équipes, la confiance que les individus accordent à leurs collaborateurs est directement impactée par la possibilité d'observer ce qu'ils font (Mayer et al., 1995).

Les environnements virtuels rendent cette observation difficile, sinon impossible.

L'organisation, le manager ainsi que les collaborateurs doivent inventer des moyens d'être transparents les uns avec les autres pour développer et maintenir la confiance. Alors que la technologie est l'outil qui permet de créer la confiance virtuelle, les actions (ou le manque d'actions) des membres de l'équipe virtuelle sont le ciment qui maintient la confiance nécessaire.

Les instruments et stratégies de création de confiance disponibles pour le manager traditionnel ne sont pas forcément à la portée du manager distant. Il doit se concentrer sur la mise en application de leviers de confiance spécifiques tout au long du projet avec son équipe.

LES LEVIERS CONSTRUCTEURS DE LA CONFIANCE

Dans une étude sur la confiance dans les équipes hybrides (Cheng, Yin, Azadegan, & Kolfshoten, 2016) les auteurs expliquent que la confiance est accrue par la compréhension des motivations de l'autre, à supposer que ces dernières soient positives.

Certaines personnes sont prédisposées à faire confiance grâce à leurs personnalités. D'autres usent des stéréotypes pour justifier leur première impression. Certains observent attentivement le comportement de leurs collaborateurs pour décider de leur faire confiance ou non. Il y a donc du vrai dans l'adage "on n'a qu'une chance de donner une bonne première impression" pour les membres d'équipe virtuelle.

Le flux d'informations étant limité dans une équipe virtuelle, il n'est pas étonnant de penser que les membres d'équipes portent une attention particulière aux petits détails dans l'attitude et les actions des collaborateurs. Par exemple, un collaborateur lent à réagir, de façon répétée, lors des situations problématiques ou encore l'utilisation de phrases perçues comme agressives dans des emails peuvent donner une mauvaise impression.

Selon P. Perier et M Dégruel (Dégruel & Perrier, 2009), la confiance ne se décide pas, elle se construit. Elle se gagne dans le fait de collaborer ensemble et d'échanger.

Étant un élément basique des relations fonctionnelles dans l'entreprise, elle se crée au fil des comportements et actions du quotidien. Lorsque l'on échange avec des collaborateurs sur le sujet de la confiance, ou au fil de la littérature managériale, il apparaît évident que la confiance se développe au fil du temps et peut tenir à des valeurs différentes selon la personne.

La littérature s'accorde sur un certain nombre de facteurs qui participent à l'élaboration de la confiance, que les cas concrets viennent appuyer. Un exemple notable est celui la société Buffer, une solution en ligne pour construire une audience et développer sa marque sur les réseaux sociaux. L'équipe multiculturelle, de 75 personnes, fonctionne uniquement à distance et sur plusieurs fuseaux horaires.

Ces préconisations sont applicables pour tous les membres de l'équipe, du manager au nouvel arrivant, et participent à la création d'une confiance authentique et solide entre collaborateurs.

- Favoriser la volonté de se connaître

Les interactions sociales sur le lieu de travail sont un facteur puissant dans la création de confiance. Étant dans un contexte d'équipe à distance, il est important de créer intentionnellement des échanges, qui auraient eu lieu naturellement dans une équipe traditionnelle, afin d'apprendre à connaître ses collaborateurs. Plusieurs recommandations à instaurer peuvent amener à établir et renforcer la confiance. Ces recommandations se rapprochent de celles utilisées pour créer du lien dans l'équipe car sans confiance, il n'y a pas de véritable lien entre les collaborateurs. Ainsi le manager et l'équipe peuvent :

- ✓ Partager des informations les uns sur les autres : Chez Buffer, une newsletter hebdomadaire est envoyée aux collaborateurs, contenant des informations relatives à l'entreprise mais aussi des petites bribes d'informations intéressantes et amusantes sur les autres membres d'équipe.
Des quizz peuvent aussi être instaurés pour savoir à quel point les collaborateurs se connaissent les uns les autres.
- ✓ Mettre en place des lieux de rencontre virtuels : Utilisant les technologies à disposition, il est possible d'instaurer des situations de rencontres informelles entre les membres de l'équipe. Un channel dédié dans l'application de messagerie utilisé par l'équipe, un chat vidéo avec un membre de l'équipe sélectionné au hasard aident à en savoir plus sur les membres de son équipe de façon informelle et amusante. L'extension Donut de la messagerie instantanée Slack est un outil utile pour cela. Donut jumelle des membres de l'équipe pour converser entre eux toutes les 1 à 4 semaines. Ces réunions virtuelles peuvent durer de 15 à 30 minutes et ont pour but de créer des liens entre les employés sur une base individuelle par le biais de conversations informelles.
- ✓ Jouer ensemble : Des tests de personnalité peuvent aider les collaborateurs à mieux se connaître et à découvrir leurs collaborateurs de façon informelle et amusante. Par exemple le test 16 Personalités peut être un bon moyen de mieux connaître ses membres d'équipe et de converser.
Il est également possible d'organiser des sessions de jeux à plusieurs où les participants doivent collaborer ou concevoir des stratégies ensemble. Ces sessions de jeu permettent de créer un lien plus fort mais aussi de découvrir certains traits de personnalité qui ne sont pas toujours évidents à voir dans un contexte de travail.
Une autre idée intéressante utilisée chez Hotjar (un autre système en ligne qui fonctionne uniquement en équipe virtuelle) combine directement la confiance par l'assurance des compétences des autres et l'inclusions dans l'équipe. Une fois par semaine, post-

meeting, un collaborateur qui a été désigné au préalable présente un concept qu'il connaît ou qu'il a appris et qui peut bénéficier à toute l'équipe

- ✓ Se rencontrer en personne : Pour le bon fonctionnement de l'équipe, il est fondamental d'organiser des moments où les collaborateurs se rencontrent physiquement. Ces moments renforcent les liens qui unissent une équipe; les collaborateurs travaillent ensemble, ont des sessions de brainstorming, font des activités et mangent ensemble. Il est possible pour le manager d'aller voir personnellement chaque membre de son équipe, au moins une fois par an, afin de prendre un moment pour travailler ensemble et se rapprocher (cf. rôle du manager)
- Faire preuve d'intégrité

La franchise est considérée dans la mesure où les informations importantes ne sont pas retenues et comme le processus par lequel les personnes se rendent vulnérables en partageant des informations personnelles avec les autres (Mishra, 1996). Elle implique que la culture d'équipe est suffisamment ouverte pour que l'information circule librement si nécessaire. Par exemple, la compagnie Buffer applique une politique de transparence concernant tous les points importants de la vie des collaborateurs. Les salaires, les projets sur lesquels les équipes travaillent sont connus de tous. La hiérarchie fait également part des résultats trimestriels et des rapports des investisseurs ainsi que des mises à jours financières. La transparence se fait à tous les niveaux de l'entreprise

Les échanges d'email peuvent aussi être normés par la création de listes d'envois spéciales pour n'omettre personne lors de la discussion et assurer cette volonté de transparence.

Un haut niveau de transparence et de partage des informations contribue à la construction de relations de confiance. De plus, si le management donne l'exemple, les collaborateurs seront plus enclins à faire confiance et à suivre ces politiques.

L'honnêteté, d'une perspective individuelle, est reliée au caractère d'une personne. (Wilson et al., 2008)

Elle englobe les idées d'intégrité, de sincérité, d'authenticité et d'engagement.

En faisant preuve d'honnêteté, les collaborateurs façonnent un terrain fertile au développement de la confiance dans l'équipe virtuelle. Par exemple, être honnête avec ses membres d'équipes pour les difficultés rencontrées avec la hiérarchie ou l'obtention de budget, ou encore assumer la responsabilité d'une erreur commise lors de la réalisation d'une tâche, permet de conserver un certain niveau de confiance.

- Savoir se montrer vulnérable

Dans son ouvrage sur les 5 dysfonctionnement d'une équipe, P. M. Lencioni (Lencioni, 2002) mentionne un concept d'harmonie artificielle qui réfère aux équipes dans lesquelles le conflit sain n'existe pas. Il définit le conflit sain comme "un débat passionné et sans filtre autour des problématiques importantes de l'équipe".

Dans les situations d'harmonie artificielle il n'existe quasiment aucun conflit. Ce n'est cependant pas un signe de bonne entente et de conformité dans l'équipe. Au contraire, les conflits essentiels n'ont pas lieu, les collaborateurs se désengagent de l'équipe et les conversations se font dans l'ombre, en petit comité.

Intégrer la notion de vulnérabilité dans les échanges dans une équipe implique que le management soit capable de montrer un aspect de vulnérabilité de façon consistante afin que le reste de l'équipe suive cet exemple et puisse avoir des conversations ouvertes et honnêtes.

Faire preuve de vulnérabilité implique que quelque chose d'important peut être perdu. Être vulnérable, c'est prendre un risque. La confiance indique la volonté de prendre ce risque (Boss, 1978). La confiance induit l'interdépendance, les intérêts d'une partie ne peuvent s'accomplir sans compter sur l'autre. Par conséquent, la confiance est une volonté d'être vulnérable sous des conditions de risque et d'interdépendance (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998)

- Être compétent dans son domaine

Pour faire confiance, un membre d'équipe doit sentir que ses collaborateurs et l'équipe ont la capacité, les compétences et les ressources pour agir de façon bienveillante (Mischra 1996).

La compétence, c'est la capacité du collaborateur de performer selon les attentes et en fonction des standards de la tâche qui a été assignée. Elle traduit la capacité des membres de l'équipe à bien réaliser les tâches dont ils sont responsables et à contribuer à la performance quotidienne du projet (Jawadi, 2014).

Une bonne performance ne signifie pas seulement l'aptitude à réaliser rapidement et avec qualité les tâches nécessaires, mais également la capacité de contrôler les émotions personnelles et le stress. Au-delà de ces capacités, il faut que les membres qui travaillent au sein d'équipes virtuelles aient à la fois l'habilité à travailler à distance et en équipe. Malgré la distance physique entre les membres de l'équipe, il a été démontré que plus les collaborateurs sont considérés comme compétents, plus ils sont considérés comme dignes de confiance. L'absence de compétence engendre souvent des déceptions. Si un collaborateur est considéré comme incompetent, les autres membres du groupe seront moins enclins à s'investir pour créer une relation de confiance avec lui.

- Pratiquer la bienveillance

Selon Mayer et al. (Mayer et al., 1995), la bienveillance est la mesure dans laquelle celui qui a accordé sa confiance, estime que celui qui a cette confiance, agit dans son bien en dehors d'un motif de profit égocentrique.

Mishra (Mishra, 1996) définit le concept de bienveillance comme la confiance que le bien-être d'une personne, ou quelque chose qui lui tient à cœur, sera protégé et ne sera pas lésé par l'individu ou le groupe en qui elle a confiance. Cela signifie implique que la vulnérabilité de la personne ne sera pas exploitée si l'occasion se présente.

La bienveillance implique, par exemple, la reconnaissance des membres de l'équipe et leur contribution, ou encore montrer une certaine préoccupation pour les membres absents. Il s'agit, pour le manager de coacher son équipe à bien vivre le travail à distance, superviser la gestion des problèmes avec sympathie et chercher à comprendre plutôt qu'à sanctionner.

- Faire preuve de fiabilité

Un manager gagnera la confiance de son équipe par sa fiabilité, sa consistance, son expérience la qualité de son travail et de ses initiatives.

Les collaborateurs seront plus enclins à se tourner vers un chef d'équipe ayant ces qualités pour trouver des réponses à leurs problématiques.

De même, avoir des membres d'équipe qui respectent les délais, sont réactifs dans leur communication et démontrent l'étendue de leurs compétences dans leurs tâches et une certaine confiance dans leur travail seront considérés comme fiables et dignes de confiance.

Construire et maintenir un climat de confiance dans l'équipe virtuelle n'est pas simple, Lencioni (Lencioni, 2002) estime que le manager, ou tout membre le souhaitant, peut être leader du changement pour améliorer la confiance dans l'équipe.

Les collaborateurs qui font confiance à leur manager, travaillent efficacement et ont un haut niveau d'engagement. En outre, ils partagent des idées et des connaissances, en particulier du savoir tacite. La confiance dans le comportement des autres s'accroît lorsque la coopération est réciproque.

Le respect et l'appréciation stimulent le développement de la confiance, tandis qu'un mauvais management implique une sous-estimation des compétences personnelles des employés, ce qui finit par entraîner une baisse du travail et des performances de l'entreprise.

Créer de la confiance dans l'équipe est considéré comme une activité essentielle du manager. Cependant, la tâche de l'établir et de la maintenir est complexe. Les traits de caractère, le

comportement, le style de management et les compétences du manager sont tous importants pour bâtir et donner une impression de confiance. De façon implicite, le comportement mondain du manager joue un rôle clé ; la confiance se construit et se maintient à travers ses "actes quotidiens".

En plus du comportement du manager, la culture organisationnelle joue un rôle clé dans le développement de la confiance et de la méfiance envers une entreprise; car elle est largement influencée par les actions des dirigeants.

Les managers faisant office d'exemples pour leurs collaborateurs, ceux qui ne se comportent pas de façon attendue sont peu respectés et peuvent même bloquer les promotions dans les carrières managériales de l'entreprise. Leur comportement a des conséquences sur toute l'entreprise.

Ainsi, le manager se doit d'être irréprochable pour gagner la confiance de l'équipe et la maintenir. Cependant si l'équipe fait preuve d'un manque de confiance, l'acteur du changement peut :

- Être le défenseur de la confiance et démontrer son engagement de façon proactive
- Mettre en place différentes activités et processus de développement de la confiance
- Relayer une vision claire de la confiance aux collaborateurs
- Motiver l'équipe à participer et travailler ensemble vers des objectifs communs en faisant preuve de transparence sur leurs propres faiblesses.
- S'assurer que les membres de l'équipe communiquent entre eux.
- Savoir retenir l'attention de l'équipe et s'assurer que la démarche est comprise

Tous ces facteurs contribuent au gain de la confiance mais aussi l'utilisation efficace de la communication, tant au cours des premières étapes du développement de l'équipe virtuelle que tout au long du projet, joue un rôle tout aussi important pour gagner et maintenir cette confiance. Être bon communicant permet à tout membre d'équipe virtuelle, manager compris, de se faire entendre, d'éviter les conflits et de faire avancer le projet.

LA NÉCESSITÉ D'UNE COMMUNICATION EFFICACE

GARANTIR UN ACCÈS EFFICIENT AUX TIC

Le recours à l'équipe virtuelle est facilité par les avancées technologiques de l'information et de la communication (TIC) qui offrent des avantages considérables en termes de flexibilité et de compétitivité, mais qui génèrent de nouveaux défis dans la communication de l'équipe.

Les équipes virtuelles dépendent d'une technologie de communication appropriée pour soutenir et connecter les membres de façon à développer la confiance.

Les organismes et entreprises montrent leur soutien aux équipes de par la qualité de la technologie fournie. La technologie qui relie les membres de l'équipe entre eux, le chef d'équipe et le siège social de l'entreprise doit être la plus adaptée à la tâche; tout en étant aussi fiable, complète et rapide que nécessaire pour assurer correctement les fonctions de communication requises par l'équipe (Maruping & Agarwal, 2005).

Il arrive souvent que des emails ne soient pas envoyés au bon destinataire, que la connexion internet soit défectueuse, que les appels ne passent pas ou encore que les recherches d'informations donnent des résultats trop considérables pour être utiles. Ces situations courantes reflètent des problèmes technologiques qui ralentissent les progrès des équipes en face à face, mais qui pourraient mettre les équipes virtuelles à l'arrêt.

L'équipe ne peut pas être efficace si elle ne peut pas obtenir l'information dont elle a besoin de la part de l'entreprise, si elle doit attendre qu'un membre de l'équipe se connecte, si la connexion internet est ralentie, si les membres ne peuvent pas accéder aux entrées et sorties de données ou si elle a un système téléphonique défectueux.

De plus, les besoins de sécurité des données et de protection de la propriété intellectuelle de l'entreprise ou du client augmentent les risques de pannes de communication, car elles impliquent l'accès à des lignes téléphoniques sécurisées ou à des communications électroniques codées.

Si les TIC sont compromises, pour une équipe traditionnelle, aller demander une solution auprès du manager au bout du couloir ou auprès du service IT peut s'avérer être un substitut partiel pour continuer de faire avancer les projets. Pour les équipes virtuelles, il n'y a pas de substitut facile lorsque leur technologie fait défaut.

Ainsi R. Fort et al. (Ford et al., 2017) suggèrent des stratégies pour assurer un accès décent aux TIC :

- Acheter, maintenir et mettre à jour les meilleures technologies et logiciels disponibles, car il s'agit du moyen de connexion et de soutien essentiel pour les membres de l'équipe virtuelle (par exemple, investir dans les logiciels de vidéoconférence pour que les membres de l'équipe puissent se rencontrer et se voir, fournir des ordinateurs décents avec un OS mis à jour et non pas un système obsolète ou déprécié).
- S'assurer que la technologie utilisée par les membres de l'équipe est entièrement acceptée et compatible avec leurs usages.
- Établir un plan de sauvegarde et des solutions pour soutenir la continuité du travail et des communications lorsque des problèmes inévitables se produisent.
- Fournir un accès aux systèmes d'information pour assurer aux membres de l'équipe la disponibilité des ressources nécessaires à la réalisation de leurs tâches mais aussi celles qui le concernent directement.
- Établir et appliquer des normes pour les communications. Suivant la typologie de l'équipe, ces normes peuvent être un temps de réponse maximal, des horaires de contact ou l'utilisation de certains logiciels ou applications.
- S'assurer que les informations sur la vie de l'organisation sont relayées aux membres de l'équipe virtuelle.
- Rendre l'information organisationnelle transparente et disponible de façon asynchrone aux membres de l'équipe virtuelle en investissant dans un logiciel de stockage qui donne accès à des documents, des données et des décisions prises pour l'équipe (Dropbox par exemple).

FACILITER L'ÉCHANGE D'INFORMATION AU SEIN DE L'ÉQUIPE

La circulation rapide de l'information est un facteur de succès dans les équipes de projet et ce principe vaut dans toutes les situations de management à distance (Dégruel & Perrier, 2009). L'une des principales limites des TIC est qu'elles ne permettent pas de faire passer les indices visuels de la communication non-verbale. Lorsque les membres de l'équipe sont éloignés et qu'ils travaillent sur des périodes différentes de la journée à cause des fuseaux horaires, il peut y avoir des retards dans la communication. Une mauvaise communication, voire un manque de communication peut être très coûteux à l'équipe virtuelle.

Quel que soit le contexte (traditionnel ou virtuel), l'information opérationnelle est unilatérale. Il s'agit ici de transmettre une information sans qu'un échange ait lieu. En revanche, communiquer consiste à échanger en établissant une interaction, une relation avec un tiers. À distance, il faut savoir détecter et formaliser le besoin d'échange des collaborateurs. Des contacts réguliers sont donc nécessaires.

Le manager d'une équipe à distance doit toujours garder ces deux dimensions en tête : la

dimension individuelle doit être comprise pour trouver les enjeux personnels et les leviers de motivation caractéristiques à chaque membre; La dimension collective de la communication doit, quant à elle, être animée en créant de l'interaction.

Pour établir une communication efficiente et créatrice de confiance, le manager doit appartenir à l'équipe avec ses collaborateurs, en abandonnant la distance hiérarchique. Cela peut constituer un changement radical de positionnement par rapport au management dans une équipe traditionnelle, mais il permet de mieux coordonner les collaborateurs dans un contexte virtuel.

Pour faciliter l'échange d'informations au sein de l'équipe, il faut accepter que l'information appartienne à tous. Le manager ne contrôle plus une information qu'il redescend, il priorise, modère, redistribue et devient animateur d'un processus décisionnel collectif. Il devient facilitateur.

Un effet de la communication virtuelle est l'atténuation de l'influence des managers. Cela est dû à la moindre richesse médiatique résultant de l'absence d'indices non verbaux et verbaux, de langage corporel, d'inflexion et de gestes (Daft & Lengel, 1986). D'excellentes compétences en communication sont essentielles pour les chefs d'équipe virtuelle, qui doivent plutôt compter sur la communication textuelle ou vocale seulement.

Selon Rudy V. Nydegger et Liesl A. Nydegger, lorsqu'on considère le management des équipes virtuelles, il est tentant de penser en priorité à l'aspect technologique (Nydegger & Nydegger, 2010). Bien qu'il soit capital, il est important de se rappeler que les équipes virtuelles, comme les équipes traditionnelles sont avant tout des systèmes sociaux.

En conséquence, indépendamment des TIC ou du matériel et logiciels utilisés par l'entreprise dans le travail, le succès de l'équipe dépend de la qualité des informations disponibles, de la façon dont elles sont communiquées et utilisées par les membres de l'équipe pour compléter leurs tâches.

Peu importe les outils que le groupe utilise pour faire son travail, le succès de l'équipe dépendra toujours de la qualité de l'information disponible, de la façon dont elle est communiquée et utilisée et de la façon dont les membres de l'équipe travaillent ensemble avec cette information pour accomplir leurs tâches. Une équipe ne peut être efficiente sans une certaine qualité d'information et de transmission de la part des membres.

La performance de l'équipe reflète la synergie qui en émerge en tant qu'unité de travail social pleinement fonctionnelle. Cependant, cela n'est pas automatique et nécessite de la communication, de la confiance, du partage de l'information et de la formation, de la collaboration et d'un rendement supérieur à celui des individus seulement.

Les conversations téléphoniques ou via les outils de conférences vidéo sont les moyens le plus semblables à la communication traditionnelle pour les équipes virtuelles. Il est toutefois plus complexe de créer une relation par téléphone car le lien se crée plus aisément en face à face; il

est plus facile d'être distrait lorsqu'on est au téléphone et plus difficile d'être impliqué dans l'échange.

Conserver l'attention de tous les membres de l'équipe lors d'une conférence via Skype (ou autre outil de vidéoconférence) ou au téléphone est encore plus délicat, en particulier du fait des différences de personnalité entre les membres. Par exemple, certains collaborateurs n'expriment jamais spontanément leur opinion lors d'une réunion virtuelle et il faut les solliciter pour y parvenir.

L'efficacité des réunions virtuelles s'analyse également au regard de la nature de la tâche à accomplir. Si l'échange d'information et les indications sur l'avancement des objectifs du projet fonctionnent bien en réunion virtuelle, il est plus difficile d'obtenir un brainstorming ou une prise de décision à distance.

La notion de transfert de savoir, de partage de compétences est également essentielle dans les réunions virtuelles. Si un membre de l'équipe en aide un autre, ils se sentent alors pleinement membres de l'équipe en voyant la valeur réelle du travail qu'ils accomplissent.

Il incombe au manager et aux membres de l'équipe de faire en sorte que ces appels et réunions soient prolifiques. Si les membres d'une équipe dispersée vivent les réunions virtuelles comme des opportunités d'apprentissage et d'amélioration, ils seront plus enclins à y participer et seront également plus volontaires pour participer aux travaux.

L'un des effets négatifs de la communication virtuelle (par opposition à la communication face à face) est l'atténuation de l'influence des managers, en raison de la moindre richesse médiatique résultant de l'absence d'indices non verbaux et verbaux, de langage corporel, d'inflexions et de gestes. Le chef d'équipe virtuel doit trouver ou inventer des substituts pertinents pour les interactions en face-à-face et interpréter tous les signaux que les membres de l'équipe envoient dans leurs communications non verbales virtuelles.

Selon Gibson et Gibbs (C. B. Gibson & Gibbs, 2006), un climat de communication psychologiquement sûr peut agir comme une variable modératrice qui aide à surmonter les effets négatifs des caractéristiques virtuelles. Elles affirment que cet environnement devrait :

- Fournir des occasions de participation et de communication ouvertes
- Encourager les membres à s'exprimer, à exprimer des opinions différentes et à s'engager dans une communication informelle
- Encourager les membres à rester ouverts à d'autres idées et perspectives, évitant ainsi le jugement précoce des autres
- Encourager une écoute active.

McKinney et Whiteside (McKinney & Whiteside, 2006) ont établi trois grandes lignes directrices pour le maintien des relations distribuées. Ils encouragent ainsi les managers à :

- Mélanger et varier les moyens de communication

- Bâtir sur les relations antérieures
- Surmonter la complexité des tâches distribuées grâce à une technologie qui augmente l'interaction, la collaboration et la communication globales.

Pour pouvoir communiquer facilement et échanger des informations quotidiennement via les TIC, il faut pouvoir se reposer sur une organisation rigoureuse et des règles de communication écrites.

ORGANISER LA COMMUNICATION

La communication assistée par ordinateur est le catalyseur qui permet à l'équipe virtuelle d'exister, permettant aux membres de l'équipe de communiquer indépendamment de l'emplacement et des contraintes de temps (Feldman, 1987; Sproull & Kiesler, 1986).

Alors que la communication via les TIC unit les membres d'une équipe virtuelle, elle peut constituer des obstacles et des défis pour l'équipe. Ces difficultés découlent de l'absence d'indices non-verbaux qui révèlent souvent un sens supplémentaire derrière un message (C.D. Cramton & Orvis, 2003).

Avec la communication écrite en équipe, les règles ne sont pas les mêmes que pour la communication traditionnelle pour se faire comprendre et d'éviter les potentiels conflits. C'est pourquoi il est important d'éviter les insinuations, le jargon régional, l'humour mal placé, le sarcasme, ou tout autre message pouvant être mal interprété. Le langage utilisé doit être le plus explicite possible quel que soit la TIC utilisée. Tout particulièrement crucial lorsque qu'il s'agit de détailler des tâches ou de résoudre des problèmes.

L'interprétation d'un message comme négatif est courante, surtout avec les emails. Sans les indices donnés par le non-verbal, il est très important de s'assurer que les emails informels ne se transforment pas en quiproquo ou ne blessent l'ego de leur destinataire. Le sarcasme et l'humour pince-sans-rire peuvent être mal perçus (surtout parce que l'humour ne se traduit pas toujours à travers les cultures).

Néanmoins, instaurer un climat amical et se montrer accessible améliore la communication. Le manager peut aussi encourager l'équipe à faire de même pour leurs habitudes de communication, même si cela peut impliquer l'utilisation d'un ton plus décontracté et d'emojis qui semblent moins professionnels.

Une autre bonne pratique qui facilite la communication en équipe virtuelle est la proposition de suggestions et non de critiques. En situation de désaccord, il est possible de discuter avec le collaborateur jusqu'à arriver sur un terrain d'entente. Cette pratique est complexe à mettre en place dans les équipes virtuelles.

Il s'agit de communiquer de manière plus efficiente et de faire avancer la conversation en proposant une alternative au lieu de faire part de son aversion pour l'idée d'un collaborateur.

Dans ce contexte particulier, il est important d'illustrer ses propos autant que possible. Comme l'expliquent Gibson et Cohen (Gibson Cristina B. & Cohen Susan G., 2003), lorsque deux collaborateurs interagissent, les indices visuels jouent un rôle capital. Par exemple, refaire et montrer à son équipier la manipulation qui a amené à un bug du programme permet un échange plus riche qui entraîne la résolution du problème.

Ces indices visuels direct n'étant pas disponibles pour les équipes virtuelles, illustrer au mieux ses emails avec des captures d'écran ou des photos permet de pallier la pauvreté du signal non-verbal dans la communication virtuelle.

La clé d'une communication d'équipe efficace est de savoir ce qui fonctionne le mieux pour chaque collaborateur. De fait, une bonne pratique à mettre en place est la création d'un document commun des préférences et restrictions de chacun, consultable par tout le monde.

Dans le cadre d'une équipe à haute virtualité, le planning doit être rigoureux et strict. L'utilisation d'outils de planning partagé permet aux membres de consulter la présence ou l'absence de chacun et de pouvoir organiser des réunions ou des conversations virtuelles plus facilement

Il est important d'avoir des processus structurés et clairs dans la communication entre membres d'équipe virtuelle. Qu'est-ce doit être communiqué ? Comment ce sera communiqué ? Qui a besoin de l'information ? Quand en a-t-il besoin ? Que se passe si la communication échoue ?

Les équipes virtuelles ayant souvent recours aux réunions pour s'échanger des informations, leur organisation doit être faite avec rigueur. Devront être définis :

- A quel moment ces réunions sont nécessaires
- Quel sera leur but
- Le format dans lequel elles auront lieu (vidéoconférence, téléconférence, combinaisons de plusieurs méthodes de communication)
- Celui ou celle qui contrôlera la réunion
- Celui ou celle qui sera responsable de la publication des résultats.

Pour M.Riley (Riley, 2008), introduire certaines normes maximise la qualité et l'efficacité de ces réunions :

- Envoi de l'ordre du jour de la réunion aux participants 48 heures avant afin que chacun ait la possibilité de se préparer.
- Pour la majorité des réunions, ne pas dépasser 30 minutes.
- Éviter les interruptions lorsqu'un autre collaborateur parle
- Sur tous les appels, en particulier les réunions longues, s'assurer de la qualité de son micro et utiliser la fonction push to talk afin d'éviter les bruits parasites et distrayants.

- Après chaque réunion demander à tous les membres d'évaluer rapidement l'efficacité de l'appel ou de la réunion sur une échelle de 1 à 10, en justifiant l'attribution cette note. Cela permet d'améliorer les réunions d'équipe et de moins perdre de temps

Communiquer permet d'échanger des informations et de créer du lien entre les membres d'équipe virtuelle mais les TIC sont aussi un outil de gestion des conflits. Cette gestion induit notamment une compréhension de l'environnement et d'une bonne approche de la part du manager et des collaborateurs.

UNE BONNE GESTION DU CONFLIT

Le potentiel de conflits dans les équipes virtuelles est considérable, car les membres travaillent dans des environnements culturels, géographiques et temporels différents. Le conflit mène à une communication inefficace et, dès que les membres de l'équipe cessent de communiquer efficacement, des barrières commencent à se former entre eux ce qui entraîne une diminution des interactions et donc de la productivité (Schlenkrich & Upfold, 2009).

Les conflits font partie intégrante du cycle de vie d'une équipe et, lorsqu'ils sont axés sur les tâches, les objectifs et les projets, ils sont à la fois sains et productifs.

La gestion des conflits, et la mesure dans laquelle ils peuvent nuire à la performance, dépend fortement de l'approche de résolution des conflits mise en place par le manager. Il est essentiel de les régler rapidement pour s'assurer que l'équipe fonctionne et atteigne les résultats escomptés. Pour surmonter les conflits et améliorer la communication entre les membres de l'équipe, le manager peut avoir recours à des stratégies existantes pour les aider à s'adapter à l'environnement distribué de leur équipe.

Il doit être à l'écoute de ses collaborateurs et savoir déterminer la source du conflit et ses enjeux. Une fois cette étape passée, il faut régler le conflit en dialoguant avec chacune des parties individuellement puis ensemble pour désamorcer la situation et renouer la conversation entre les collaborateurs.

Enfin, une fois les collaborateurs en accord avec ce qui a été dit et décidé, il est primordial de s'assurer que la trêve persiste et se pérennise, laissant place à un climat de confiance mutuelle.

Pour M. Dégruel et P. Perrier (Dégruel & Perrier, 2009), le manager distant, en tant que responsable de projet est disponible en appui sur la résolution de problèmes difficiles ou à fort enjeu, mais aussi en cas d'arbitrage entre deux solutions proposées par des collaborateurs. Le tout, en sachant prendre en compte les effets que la distance peut avoir dans l'anticipation pertinente de ces types d'évènements.

Le chef d'équipe est également responsable de la résolution des différends professionnels et des désaccords personnels (Ford et al., 2017). La plupart des équipes virtuelles participent aux activités décisionnelles et les définissent. Il est courant que les désaccords surviennent. L'intervention du manager, en tant qu'arbitre, est alors nécessaire.

Gérer les désaccords en présentiel peut s'avérer délicat, mais pour résoudre des conflits dans des équipes virtuelles, il faut des compétences spéciales et un excellent savoir-être. Pour capitaliser sur sa prévention des conflits, le manager doit rester attentif aux conflits malsains tout en sachant qu'ils sont autant inévitables que les conflits sains. Les conflits entre collaborateurs sur des sujets qui ne sont pas directement liés au travail représentent un défi important pour les chefs d'équipe virtuelle, car ils sont beaucoup plus difficiles à détecter. En présentiel, la tension qui peut exister entre deux personnes est palpable. Cependant, la tension ou la mauvaise volonté entre des collaborateurs qui vivent dans des villes différentes et qui ne se rencontrent en face-à-face qu'une fois par an est un problème complètement différent.

Surveiller l'état de l'équipe est donc essentiel car un conflit peut lentement éroder la cohésion et les chances de succès du projet. La tension, comme les mauvaises herbes, a tendance à croître si elle est laissée sans surveillance. Pour lutter contre cela, il faut prendre régulièrement la température de l'équipe virtuelle et être suffisamment engagé avec ses membres pour détecter les problèmes au plus tôt. De plus, lorsque la discorde survient, le manager doit rester proactif : ne pas utiliser un moyen de communication passif mais téléphoner ou skyper le collaborateur pour en parler directement avec lui, le plus tôt possible.

Même si la technologie est ce qui a permis aux équipes virtuelles d'exister en premier lieu, il est fondamental de se rappeler que ce n'est pas le seul mécanisme requis pour maintenir la stabilité d'une équipe virtuelle (Riley, 2008)

Il est tentant d'abuser de certains TIC comme l'email, surtout dans les moments difficiles, comme lorsqu'il s'agit de donner de mauvaises nouvelles ou de gérer un conflit. Cependant, comme pratique courante, les chefs d'équipe virtuelle doivent s'engager à n'utiliser les emails que pour mettre à jour et fournir des informations inoffensives et à sens unique principalement. Une vraie équipe virtuelle ne sera probablement jamais dans la même pièce au moment d'un conflit ou de tensions. Cependant, les informations importantes, sensibles ou surprenantes ne peuvent tout simplement pas être transmises par e-mail.

Comme discuté plus haut dans ce chapitre, les moyens de communication passifs ne sont vraiment pas un bon moyen de transmettre des informations délicates. Lorsqu'un conflit d'équipe se présente ou que les collaborateurs doivent être collectivement recadrés, le manager peut planifier une vidéoconférence et réunir virtuellement les membres de l'équipe pour leur fournir ces informations à ce moment-là.

Deux modèles de communication aidant à la résolution de conflit s'avèrent intéressants.

Le "Straight Talk Model" est un concept de franc parler qui résulte d'une communication directe, honnête et fondée sur l'idée que les deux parties sont intéressées par l'amélioration de la communication.

En effet, les désaccords et conflits en équipe virtuelle sont directement liés à un comportement qui est souvent déclenché par un manque d'informations sur une situation. Il est donc possible d'y remédier en parlant avec franchise.

Il arrive que les conflits soient difficiles à désamorcer et que les problèmes ne se résolvent pas car les collaborateurs ont peur de révéler ce qu'ils pensent réellement de la situation. Certains peuvent également aller dans le sens de leur manager ou de leur coéquipier par crainte des conséquences de leur honnêteté. Le franc-parler met tout cela de côté en permettant aux deux parties de mettre toutes leurs cartes sur la table et de travailler ensemble pour résoudre un problème. En appliquant ce modèle, les collaborateurs n'auront pas la crainte de demander des éclaircissements au besoin, ce qui leur donnera la confiance nécessaire pour comprendre ce qui se dit et ce que l'on attend d'eux.

Pour le manager de l'équipe virtuelle, le Straight Talk Model permet d'entretenir (voire même de créer) un environnement de confiance mutuelle, au-delà des distances. En encourageant les collaborateurs à parler franchement, ils sont plus enclins à innover ensemble et dans le sens du projet. Le franc-parler peut également être un outil idéal pour découvrir et surmonter les nombreuses complications associées aux différences linguistiques et culturelles.

La Méthode Agile de résolution de conflits est une façon de résoudre une situation conflictuelle sans diminuer le collaborateur, l'infantiliser ou créer un blocage. Il s'agit ici de poser la question de la résolution du problème avant de se concentrer sur ses causes. Autrement dit de poser la question "Comment?" au lieu de "Pourquoi?".

En se concentrant sur la solution, le projet continue d'avancer, plutôt que de mobiliser de la ressource à la recherche de causes qui peut être remise à plus tard. Si un bug de formulaire est détecté sur un site qui permet à des clients de s'inscrire à des séminaires, il faudra d'abord le régler pour ne pas interférer avec le processus d'inscription puis ensuite rechercher la cause de ce problème.

A noter que cette solution ne s'applique pas à certaines situations où la cause du problème doit être trouvée en priorité. Si plusieurs plateformes pétrolières s'effondrent, il sera important de rechercher la cause de l'effondrement pour pouvoir régler le problème.

DES OUTILS UTILISABLES À CES FINS

Plusieurs outils sont utilisables pour assurer une bonne communication au sein de l'équipe virtuelle (cf. partie 2: Théories), chacun ayant ses avantages et inconvénients.

La matrice de L. Kimball (Kimball, 1997) définit l'utilisation de ces technologies selon les paramètres de distance (colocalisé ou distancié) et de temps (synchrone ou asynchrone)

<p>Same place (co-located)</p> <p>Same time (synchronous)</p>	<p>Different place (distributed)</p> <p>Same time (synchronous)</p>
<p>Face-to-face meetings</p> <p>Computer-supported meetings</p>	<p>Audio (telephone) conferencing</p> <p>Video conferencing</p>
<p>Same place (co-located)</p> <p>Different time (asynchronous)</p>	<p>Different place (distributed)</p> <p>Different time (asynchronous)</p>
<p>Library (resource center)</p> <p>"War" room</p>	<p>Voice mail</p> <p>Electronic mail</p> <p>Computer conferencing</p> <p>Groupware (Intranets)</p>

Matrice de L.Kimball (1997)

Quelque soit le choix de l'équipe, les outils utilisés doivent être connus et familiers pour le manager et les collaborateurs. Il n'est pas utile d'introduire de la nouveauté constamment. Cependant il n'est pas forcément intéressant de rester constamment sur un même set d'outils et manquer de potentiels nouveaux logiciels qui amélioreraient la productivité s'ils étaient implantés dans les processus de l'équipe.

Le manager peut laisser une marge de manoeuvre aux collaborateurs pour essayer des outils qui les intéressent et se former dessus pour pouvoir les proposer à l'équipe lors de réunions dédiées à l'organisation du travail.

Ci-dessous un tableau non exhaustif compilant des outils collaboratifs sélectionnés de part leur leur utilité, facilité d'utilisation, UX décente ainsi que les témoignages d'utilisateurs.

A noter que l'email reste l'instrument de choix pour communiquer dans une équipe moyennement à hautement virtuelle. Si le contexte implique des fuseaux horaires différents, la communication instantanée ne pourra pas être optimale. De plus, il est utilisé et compris par les collaborateurs de toutes générations.

OUTILS	USAGE POSSIBLE DE L'OUTIL										
	Conversation instantanée	Vidéo conférence	Planning	Organisation	Gestion de conflits	Création de lien	Partage de documents	Echange d'information	Collaboration		
-											
Email				✓			✓	✓			
Slack	✓	✓			✓	✓	✓	✓			
Skype	✓	✓			✓	✓					
Airtable			✓	✓			✓		✓		
Google Drive							✓		✓		
monday			✓	✓			✓	✓	✓		
Google Agenda			✓	✓				✓			
Dropbox							✓		✓		
Doodle			✓	✓							
Google Docs	✓				✓			✓	✓		
Prezi					✓				✓		
Google Slides	✓				✓				✓		
Webex		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Flock	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		
ProofHub	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		
github							✓		✓		
Jira			✓	✓	✓				✓		
WeTransfer							✓				

Le lien social et la communication sont deux des trois éléments vitaux qui participent au bon fonctionnement d'une équipe virtuelle, le troisième étant la capacité de contrôle du travail effectué par les collaborateurs.

QUEL CONTRÔLE SUR LES ÉQUIPES VIRTUELLES ?

M.Dégruel et P.Perrier (Dégruel & Perrier, 2009) s'interrogent la question du contrôle pour des équipes en présentiel. Le contrôle managérial est-il vraiment plus facile lorsque les collaborateurs travaillent dans des bureaux adjacents ? Le manager va-t-il régulièrement contrôler en personne ce que ses collaborateurs produisent ? Ce contrôle n'a-t-il pas lieu, de toute façon et souvent, par emails interposés ?

Ces questions impliquent que pour les équipes virtuelles, les méthodes de contrôle du travail ne seraient pas si différentes, faisant écho à L.Kimball (Kimball, 1997) qui pense que les deux contextes de management ne diffèrent pas vraiment.

CADRE THÉORIQUE DU CONTRÔLE

Ouchi (Ouchi, 1979) considère que le système de contrôle est, avant tout, un processus de mesure, d'évaluation et de rétribution de la performance. Selon lui, deux éléments peuvent donner lieu à une mesure : le comportement et les "outputs" résultant directement de ce comportement. En découlent deux modes de contrôle : le contrôle des comportements (behavior control) et le contrôle des résultats (output control).

Dans les deux cas, l'objectif est d'obtenir les comportements souhaités, dans le premier cas en surveillant et/ou en contraignant directement ces comportements, dans le second cas en récompensant les résultats de façon sélective.

Pour Merchant (K. A. Merchant, 1982; Kenneth A. Merchant, 1997), le contrôle des comportements, appelé contrôle des actions, assure que les salariés exécutent les actions jugées souhaitables, et n'ont pas recours à des actions indésirables.

Un exemple de ce mode de contrôle se trouve dans la définition des règles et procédures, la détermination et séparation des responsabilités, la supervision directe ou encore les autorisations d'engagement de dépenses. Le contrôle des résultats consiste à récompenser ou sanctionner les individus en fonction des résultats qu'ils obtiennent.

		CONNAISSANCE DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION	
		<i>Parfaite</i>	<i>Imparfaite</i>
CAPACITÉ À MESURER LES RÉSULTATS	<i>Elevée</i>	CONTRÔLE DES RÉSULTATS OU DES COMPORTEMENTS	CONTRÔLE DES RÉSULTATS
	<i>Faible</i>	CONTRÔLE DES COMPORTEMENTS	CONTRÔLE CLANIQUE

Types de contrôle et conditions préalable, Ouchi (1979)

Cependant, le contrôle des comportements n'est pas forcément adapté aux équipes virtuelles pour deux raisons principales.

Suivant Langevin et Picq (Langevin, Parot, & Picq, 2002) la distance rend impossible la supervision directe : le supérieur hiérarchique ne peut pas vérifier que les membres de l'équipe suivent les règles et agissent en permanence dans l'intérêt de l'organisation et du projet. De plus, pour certaines entreprises, le travail à distance est un concept récent et l'établissement de règles de fonctionnement standardisées est en cours ou inexistant. Pour d'autres, bien que ces règles soient mises en place, il est possible que la typologie de l'équipe virtuelle soit changeante suivant le projet sur lequel elle est assignée, son degré de virtualité et la composition de ses membres.

Il faut considérer que ces équipes ont une typologie particulière et même si elles suivent un certain nombre de règles, les membres font preuve d'initiative et d'autonomie. Ainsi, l'aspect "contrôle de résultats est plus adapté"

Pour établir un contrôle efficace, deux formes de management peuvent être employées par le manager d'équipe virtuelle. Le management directif et le management coopératif.

Le management directif comprend la surveillance et la gestion du comportement des membres, des jalons explicites et de la performance (DeRue, Barnes, & Morgeson, 2010). Si un membre ne parvient pas à atteindre les jalons qui lui ont été assignés, le leadership directif consiste à souligner les problèmes qu'il rencontre et les solutionner (DeRue et al., 2010).

La théorie de l'établissement d'objectifs (Locke & Latham, 1990) suggère que des objectifs clairs orientent les actions d'une personne vers l'atteinte de ces objectifs et peuvent donc être utiles pour réduire les ambiguïtés qui règnent dans les communications électroniques (Catherine Durnell Cramton, 2001).

Le management collaboratif est considéré comme particulièrement efficace et implique la création d'un milieu de travail psychologiquement encourageant et favorisant les relations amicales (Wendt, Euwema, & van Emmerik, 2009).

Il comprend la prise en compte des besoins des collaborateurs, la sensibilité à leurs préférences et le souci de leur bien-être mais aussi la résolution des conflits, la mise en place de communications positives et l'encouragement des membres de l'équipe à l'expression de leurs opinions au cours du processus décisionnel. Ce qui est particulièrement important pour favoriser la cohésion et des relations de travail harmonieuses entre les membres (Wendt et al., 2009).

L'aide entre collaborateurs implique des comportements extra-professionnels ou prosociaux qui sont exécutés volontairement par les employés, qui ne sont pas mandatés par l'entreprise ou le manager et qui n'impliquent pas de récompense (M. Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Un membre de l'équipe qui reste volontairement à la fin de sa journée de travail pour aider un autre membre est un bon exemple de ce type d'aide.

Un nombre important d'études ont indiqué que l'aide interpersonnelle augmente la productivité, la confiance et l'exécution efficiente des tâches (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

AUTONOMIE ET SELF LEADERSHIP

Comment, en effet, s'assurer que le travail est réalisé de manière satisfaisante et efficace quand ses collaborateurs opèrent à plusieurs centaines, voire à des milliers de kilomètres ?

Un manager distant est incapable d'observer directement le processus de travail de ses subordonnés, d'évaluer leur performance par l'observation de l'action, du travail réel. Son niveau de contrôle est moins élevé que celui en équipe traditionnelle. Difficile pour le manager de savoir si le collaborateur hors champ de vision rencontre des difficultés et s'il parvient à les surmonter. Il est également complexe d'évaluer les stratégies mises en œuvre par ses collaborateurs distants pour réussir à obtenir le résultat attendu.

C'est pourquoi l'évaluation de la performance est dans cette logique davantage focalisée sur le résultat que sur le processus de travail. Il est toutefois important de noter que ce type d'évaluation peut se révéler plus anxiogène pour le collaborateur distant (Kurkland & Bailey, 1999).

La situation du manager distant implique la mise en application de processus et de comportements qui favorisent l'autonomie.

Les collaborateurs ont leurs propres tâches à réaliser, déterminées à l'avance et sont parfois obligés de prendre des décisions sans solliciter leur manager, surtout si la situation où le problème est assez urgent. Ils peuvent aussi décider d'un moyen approprié, parmi ceux à disposition, pour résoudre leurs problèmes, et ce, en totale autonomie.

Cette autonomie est positive car elle évite la dépense superflue de temps et d'énergie due aux allers-retours entre les niveaux hiérarchiques (Langevin et al., 2002). Elle aide les collaborateurs à devenir de plus en plus indépendants et augmente leur satisfaction et leur motivation tout au long du projet.

De même, il existe des facteurs, associés à certaines tâches, qui sont si clairs, structurés et méthodologiquement stables que le travail se suffit à lui-même pour superviser le comportement des collaborateurs.

Le manager servant leader suit l'activité en soutien et coordination plutôt que strictement en contrôle. Accorder sa confiance à l'équipe permet un suivi autonome du travail réalisé car un contrôle plus direct serait très complexe à mettre en place, sans avoir de garantie sur l'efficacité de cette approche. Accompagner son équipe implique de les aider à évoluer personnellement. L'autonomisation des employés ou "empowerment" des collaborateurs impliqués. Utilisée correctement elle peut être extrêmement bénéfique à l'équipe.

Dubé et Robey (Dubé & Robey, 2009) suggèrent que, puisque le contrôle des équipes virtuelles est souvent difficile, inculquer l'empowerment aux membres peut améliorer la performance. Si les managers d'équipes virtuelles coordonnent les activités de l'équipe au lieu de les diriger, elles peuvent s'avérer plus fructueuses.

Un manager "empowered" et "empowering" selon Oakley (Oakley, 1999) montre des caractéristiques de pouvoir à orientation démocratique, des niveaux faibles d'intervention et sait s'autoréguler. Il est également responsable de la mise en place et du respect des limites et règles dans l'équipe. Enfin il assiste ses collaborateurs pour tout ce dont ils peuvent avoir besoin.

Ainsi le concept de shared self-leadership prend toute son importance. Les membres sont responsables de la définition et de la réglementation de leurs propres processus de travail, même en ayant un manager officiel assigné à l'équipe.

Le leadership partagé implique que les membres individuels de l'équipe assument des responsabilités et parfois des fonctions de manager réparties, qui peuvent se chevaucher, car les membres s'influencent mutuellement dans leurs efforts de collaboration (Houghton, Neck, & Manz, 2003).

Les membres de l'équipe doivent se prendre en main en décidant quand intervenir, quand prendre du recul et quand améliorer, et quand modifier ou éliminer certains comportements (personnels ou de leadership) lorsqu'ils collaborent, en fonction de la situation de travail (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Il a été démontré qu'un leadership partagé a un impact positif sur l'efficacité de l'équipe, comme l'effort, la communication, la coordination et l'exécution des tâches.

Au sein d'une équipe, les membres s'auto-dirigent en appliquant des principes d'autocontrôle à divers comportements, comme la gestion des relations interpersonnelles, le suivi des processus de travail ou l'établissement de structures (Houghton et al., 2003).

Certaines des stratégies utilisables pour développer le self-leadership des membres de l'équipe incluent les récompenses naturelles, l'auto observation et le repérage (Manz & Neck, 2004)

MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE ET DES OBJECTIFS CLAIRS

Merchant (Kenneth A. Merchant, 1997) distingue trois raisons pour expliquer les problèmes de contrôle des collaborations dans une équipe virtuelle.

La première correspond à un manque de clarté sur ce qui est attendu des salariés (lack of direction). Étant peu ou mal informés sur les objectifs à atteindre et/ou sur la tâche à accomplir, les individus ont peu de chance d'adopter les décisions et comportements attendus.

La deuxième raison correspond à des problèmes de motivation (motivational problems) qui se produisent du fait de la divergence d'intérêt entre les individus et l'organisation. Enfin, la troisième raison touche à des problèmes de capacités limitées des individus (personal limitations) : les individus n'ont pas les connaissances, les compétences, l'expérience... pour effectuer la tâche correctement.

La forte autonomie des équipes peut être une source d'ambiguïté au niveau des objectifs ou des processus de fonctionnement. Elle peut également renforcer les problèmes de motivation et les désaccords.

Des divergences d'intérêt peuvent survenir entre l'équipe et sa hiérarchie ou entre les collaborateurs. La paresse sociale est encore plus évidente lorsque les membres sont éloignés.

C'est pourquoi il incombe au manager de mettre en place une structure d'équipe rigoureuse mais flexible ainsi que des normes et des objectifs réalisables, tant au niveau de l'équipe qu'au niveau individuel des collaborateurs.

Bell et Kozlowski (Bell & Kozlowski, 2002) proposent ainsi la création, par les managers d'équipes virtuelles, d'infrastructures qui facilitent le partage de l'information, la planification du travail, la rétroaction, le traitement de l'information et la prise de décisions, ce qui permet aux membres de l'équipe de s'autogérer.

Comme vu précédemment dans l'importance de la mission d'équipe, il est important d'élaborer une charte d'équipe et des objectifs clairs (Riley, 2008). Une charte d'équipe énonce la mission de votre équipe et représente un engagement de la direction à mettre à la disposition de chaque employé les ressources nécessaires à la réalisation de cette mission.

C'est également un outil efficace pour documenter et consolider les meilleures pratiques et processus de l'équipe. Les talents individuels doivent être mis à profit surtout dans une équipe virtuelle. Cependant, une organisation efficace est une organisation qui a conscience de ces meilleures pratiques et qui les met à la disposition de tous ses employés de façon inter fonctionnelle.

Les inconvénients des équipes virtuelles proviennent presque toujours de l'ambiguïté : les membres de l'équipe sont sujets à l'incertitude quant à leurs interlocuteurs, au partage des tâches, aux responsabilités et au niveau de compréhension de leurs réalisations par les autres membres de l'équipe.

Par conséquent, le manager d'équipe virtuelle doit :

- Établir des règles de communication interne claires
- Explorer les détails des questions de coordination et définir des lignes directrices à convenir avec l'équipe
- Éviter toute ambiguïté sur les rôles et responsabilités.

La clarté est la clé du contrôle des résultats, le manager doit vérifier au moins une fois par semaine que les objectifs sont alignés et que les résultats sont partagés. Si les objectifs peuvent être communs, les rôles doivent être distinctement établis pour chaque membre. En

établissant des rôles clairs pour chacun, les collaborateurs travaillent en autonomie et ne se sentent pas perdus dans le contexte virtuel de leur équipe.

Enfin, il doit s'assurer que les membres de l'équipe comprennent non seulement leurs tâches et objectifs individuels, mais aussi qu'ils connaissent parfaitement ceux des autres membres.

Avec une structure d'équipe claire et des normes convenues, il est probable que les individus s'adaptent spontanément aux forces et aux faiblesses des autres membres de l'équipe.

Dans une équipe virtuelle l'utilisation efficace de la technologie est fondamentale. Il est vital que l'équipe et l'organisation emploient une stratégie informatique qui réduit efficacement la distance et rend l'interaction et la communication aussi efficaces que possible. Bien utilisés, ces outils peuvent éclipser la distance et les fuseaux horaires entre le manager et les membres de l'équipe et donner l'impression, au moins temporairement, que tout le monde est dans la même pièce.

La responsabilité doit être l'une des normes importantes de l'équipe. La culture d'équipe établie doit impliquer clairement un concept de "travailler ensemble" efficace.

La mise en avant de la responsabilité peut être réalisée par le manager en instaurant certaines règles :

- Respect du calendrier des réunions et des événements dans la mesure du possible
- Vérification régulière de la messagerie vocale et retour de tous les appels dans les 24 heures
- Vérification constante des emails et réponse la plus rapide possible, et toujours dans les 24 heures.
- Information sur la présence ou l'absence du manager à son poste.

La proactivité du manager dans l'élaboration de la structure et des objectifs de l'équipe permet à l'équipe de s'adapter en cas de changements

CONCLUSION

La transformation de la société par le digital est indéniable. Cette évolution technologique implique de nouveaux processus de travail et de nouvelles mentalités; les nouvelles générations étant constamment en recherche de mieux pour leur mode de vie.

Les équipes virtuelles s'ancrent dans les modes de travail et sont là pour rester. Elles répondent aux attentes des collaborateurs et aux nouveaux enjeux auxquels doivent faire face les organisations.

Les managers doivent connaître et savoir anticiper les facteurs qui caractérisent et ceux qui font le succès des équipes virtuelles.

Au cours de ce mémoire, il a été démontré que la distance est l'élément le plus caractéristique des équipes virtuelles. Selon L.Kimball (Kimball, 1997), la distance entre les membres de l'équipe ne fait qu'exacerber les problèmes existants et n'en crée pas forcément de nouveaux. Mais cela implique de nouvelles contraintes et problématiques jamais vues auparavant, c'est pourquoi il est nécessaire de s'adapter.

Les managers distants ne peuvent plus compter sur les interactions en face-à-face pour gérer l'équipe, il est particulièrement important de forger la confiance et tisser des liens sociaux entre collaborateurs, malgré la distance tant géographique que culturelle.

Les TIC permettent toutefois de créer un environnement de travail collaboratif efficient grâce auquel les collaborateurs peuvent accomplir leurs tâches, communiquer entre eux et construire cette confiance si essentielle au bon fonctionnement de l'équipe.

Le manager doit faire preuve de grandes capacités d'analyse et d'observation tout en étant proficient dans l'utilisation des TIC. Sa gestion rigoureuse et stricte de l'équipe doit aller de pair avec des notions de savoir-être profondément humaines comme la bienveillance, l'envie de faire évoluer ses collaborateurs et la volonté de faire confiance.

En se basant sur la confiance, l'équipe s'auto-régule en autonomie, tout en suivant les règles et normes établies au préalable par le manager. L'établissement de cette structure restera un privilège du manager et de la hiérarchie mais avec une discussion plus ouverte et des ajustements effectués avec les collaborateurs.

Lorsque la génération Z arrivera sur le marché du travail, les pratiques de communication via les TIC seront encore plus ancrées dans la normalité et les modes de travail à distance seront communs.

Aujourd'hui, il y'a encore besoin de réunions physiques, de séminaires. Travailler dans un bureau est toujours la norme. Il est possible d'envisager un avenir où ces pratiques seront totalement obsolètes et où le lien social se fera de façon virtuelle.

Une question est donc soulevée par cette hypothèse, qu'en est-il des relations entre collègues, l'un des leviers fondamentaux de la motivation au travail, si tous les échanges se font de façon virtuelle ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ahuja, M. K., & Carley, K. M. (1999). Network Structure in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 741-757. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.741>
- Alderfer, C. P. (1977). *Improving the Quality of Work Life - « Group and Intergroup Relations »*. Palisades, California.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110. <https://doi.org/10.1108/01409170810846821>
- Besser, H. (2013). *Managez à distance*. Issy-les-Moulineaux: ESF Editeur.
- Boss, R. W. (1978). Trust and Managerial Problem Solving Revisited. *Group & Organization Studies*, 3(3), 331-342. <https://doi.org/10.1177/105960117800300306>
- Bouvard, P., & Storhay, P. (2013). *Le travail à distance* (Dunod, Vol. 1). Consulté à l'adresse <https://www.dunod.com/entreprise-economie/travail-distance-teletravail-et-nomadisme-leviers-transformation-entreprises>
- Brasseur, M., & Biaz, F. (2018). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : Entre aliénation et émancipation. *Question(s) de management*, n° 21(2), 143-155.
- Brennan, L., & Vega, G. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, 13(5), 468-481. <https://doi.org/10.1108/09534810010377435>
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. (2006). Managing Multicultural Teams. *Harvard business review*, 84, 84-91, 156.

- Bunderson, S., & Sutcliffe, K. (2002). Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Team: Process and Performance Effects. *Academy of Management Journal*, 45, 875-893. <https://doi.org/10.2307/3069319>
- Cabin Philippe, C. B. (2005). *Les organisations Etat des savoirs* (Editions Sciences Humaines). Consulté à l'adresse <https://ec56229aec51f1baff1d-185c3068e22352c56024573e929788ff.ssl.cf1.rackcdn.com/attachments/original/0/9/0/002617090.pdf>
- Casey, V. (2010). Developing Trust In Virtual Software Development Teams. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 5(2), 41-58. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762010000200004>
- Cheng, X., Yin, G., Azadegan, A., & Kolfshoten, G. (2016). Trust Evolvement in Hybrid Team Collaboration: A Longitudinal Case Study. *Group Decision and Negotiation*, 25(2), 267-288. <https://doi.org/10.1007/s10726-015-9442-x>
- Clark, W., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.
- Clément, R. (1980). Ethnicity, Contact and Communicative Competence in a Second Language¹¹The author is grateful to Dr. R. C. Gardner for his comments on a draft of this paper. In H. Giles, W. P. Robinson, & P. M. Smith (Éd.), *Language* (p. 147-154). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-024696-3.50027-2>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90034-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90034-9)
- Cramton, Catherine Durnell. (2001). The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346-371. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.346.10098>
- Cramton, C.D., & Orvis, K. (2003). Overcoming barriers to information sharing in virtual teams. *Virtual Teams that Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, 214-229.

- Critical Competencies of Virtual Team Members [Formation]. (s. d.). Consulté à l'adresse Management Study Guide website: <https://www.managementstudyguide.com/critical-competencies-of-virtual-team-members.htm>
- Cummings, J. N., Espinosa, J. A., & Pickering, C. K. (2009). Crossing Spatial and Temporal Boundaries in Globally Distributed Projects: A Relational Model of Coordination Delay. *Information Systems Research, 20*(3), 420-439. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0239>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science, 32*(5), 554-571. Consulté à l'adresse JSTOR.
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies, 38*(8), 1151-1185. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>
- Dégruel, M., & Perrier, P. (2009). Conditions d'efficacité du management à distance. *Entreprise & Carrière, (20)*, 1-31.
- DeRue, D. S., Barnes, C. M., & Morgeson, F. P. (2010). Understanding the Motivational Contingencies of Team Leadership. *Small Group Research, 41*(5), 621-651. <https://doi.org/10.1177/1046496410373808>
- Downing, K. (2006). Next generation: What leaders need to know about the millennials. *Leadership in Action, 26*(3), 3-6. <https://doi.org/10.1002/lia.1161>
- Dubé, L., & Robey, D. (2009). Surviving the paradoxes of virtual teamwork. *Information Systems Journal, 19*(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00313.x>
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational Work Teams: A New Perspective*. Consulté à l'adresse https://books.google.fr/books/about/Multinational_Work_Teams.html?id=kkwhdoQE9-4C&redir_esc=y
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *The Academy of Management Journal, 43*(1), 26-49. <https://doi.org/10.2307/1556384>

- Ebrahim, N. A., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, (3), 2653-2669.
- Feldman, M. S. (1987). Electronic mail and weak ties in organizations. *Office Technology and People*, 3(2), 83-101. <https://doi.org/10.1108/eb022643>
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.
<https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Gassmann, O., & Zedtwitz, M. von. (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 243-262. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00296>
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
<https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Gibson, C. B., & Zellmer-Bruhn, M. E. (2001). Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 274-303.
<https://doi.org/10.2307/2667088>
- Gibson Cristina B., & Cohen Susan G. (2003). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. Cristina B. Gibson et Susan G. Cohen.
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Edward F. Murphy, J. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(3), 1-8. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>

- Gorman, P., Nelson, T., & Glassman, A. (2004). The millennial generation: A strategic opportunity. *Organizational Analysis*, 12, 255-270.
- Govindarajan, V., & Gupta, A. (2001). Building an Effective Global Business Team - MIT SMR Store. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 63-71.
- Gray, K. R. (1997). [Review of *Review of TRUST: THE SOCIAL VIRTUES AND THE CREATION OF PROSPERITY*, par F. Fukuyama]. *International Journal on World Peace*, 14(1), 84-87.
Consulté à l'adresse JSTOR.
- Hackman. (1987). *Handbook of organizational behavior - « The Design of Work Teams »*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Hidden differences: Doing business with the Japanese*. Consulté à l'adresse [https://e-
edu.nbu.bg/pluginfile.php/770582/mod_resource/content/1/Edward%20and%20Mildred%20Hall%20-%20Hidden%20Differences%201990.pdf](https://e-
edu.nbu.bg/pluginfile.php/770582/mod_resource/content/1/Edward%20and%20Mildred%20Hall%20-%20Hidden%20Differences%201990.pdf)
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind; intercultural cooperation and its importance for survival* (Rev. and expanded 3. ed). Consulté à l'adresse [https://e-
edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_](https://e-
edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_)

M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf

Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(3/4), 36-47.

<https://doi.org/10.1108/13527590110395621>

Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-Leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams. In *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (p. 123-140).

<https://doi.org/10.4135/9781452229539>

Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: A leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 86-101.

<https://doi.org/10.1108/13527590810860221>

Hwang, P., & Burgers, W. P. (1997). Properties of Trust: An Analytical View. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1), 67-73.

<https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2673>

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>

Jawadi, N. (2014). *Developpement De La Confiance Dans Les Equipes Virtuelles : Analyse Des Effets Des Comportements De Communication* (N° 2014-344). Consulté à l'adresse

Department of Research, Ipag Business School website:

<https://ideas.repec.org/p/ipg/wpaper/2014-344.html>

Kankanhalli, A., Tan, B. yeow, & Wei, K.-K. (2007). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *J. of Management Information Systems*, 23(3), 237-274.

<https://doi.org/10.2753/NUS0742-1222230309>

Karjalainen, H., & Soparnot, R. (2010). Gérer des équipes virtuelles internationales : Une question de proximité et de technologies. *Gestion, Vol. 35*(2), 10-20.

Kimball, L. (1997). *Managing Virtual Teams*. Présenté à Toronto, Canada. Toronto, Canada.

- Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1992). Multicultural Groups: Their Performance and Reactions with Constructive Conflict. *Group & Organization Management*, 17(2), 153-170.
<https://doi.org/10.1177/1059601192172004>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 67-79. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540322>
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. In *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership, Vol. 3*. (p. 253-291). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Kurkland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107-126. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00051-7)
- Langevin, P., Parot, I., & Picq, T. (2002). *QUEL TYPE DE CONTROLE POUR LES EQUIPES VIRTUELLES: UNE ETUDE EMPIRIQUE*. 21.
- Lencioni, P. M. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable* (1^{re} éd., Vol. 1). Consulté à l'adresse <https://www.amazon.fr/Five-Dysfunctions-Team-Leadership-Fable/dp/0787960756>
- Lenney, E. (1981). What's fine for the gander isn't always good for the goose: Sex differences in self-confidence as a function of ability area and comparison with others. *Sex Roles*, 7(9), 905-924. <https://doi.org/10.1007/BF00290974>
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
<https://doi.org/10.2307/2578601>

- Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*. Consulté à l'adresse <https://trove.nla.gov.au/work/16371810>
- Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology* (2 edition). New York: Wiley.
- Lippert, H., & Dulewicz, V. (2017). A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), 169-185. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2016-0040>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- M. Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Mangematin, V., & Thuderoz, C. (Éd.). (2004). *Des mondes de confiance : Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Consulté à l'adresse <http://books.openedition.org/editions-cnrs/7279>
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership empowering yourself for personal excellence* (3rd ed). Consulté à l'adresse <https://trove.nla.gov.au/work/8961826>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Maruping, L., & Agarwal, R. (2005). Managing Team Interpersonal Processes Through Technology: A Task-Technology Fit Perspective. *The Journal of applied psychology*, 89(6), 975-990. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.975>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>

- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
<https://doi.org/10.2307/256727>
- McKinney, V. R., & Whiteside, M. M. (2006). Maintaining Distributed Relationships. *Commun. ACM*, 49(3), 83–86. <https://doi.org/10.1145/1118178.1118180>
- Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review*, 23(4), 43-55.
- Merchant, Kenneth A. (1997). *Modern Management Control Systems: Text and Cases* (US. Ed edition). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 166-195).
<https://doi.org/10.4135/9781452243610>
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 261-287).
<https://doi.org/10.4135/9781452243610>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2000). Age Differences in Technology Adoption Decisions: Implications for a Changing Work Force. *Personnel Psychology*, 53(2), 375-403.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00206.x>
- Nataatmadja, I., & Dyson, L. E. (2006). *ICT and its impact on managing global virtual teams*. Consulté à l'adresse
<https://pdfs.semanticscholar.org/157b/ec66daa1803a86024bdbde3e96359f63d7a9.pdf>
f
- Neveu, V. (s. d.). *LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE : DÉFINITION ET MESURE*. 41.

- Nydegger, R., & Nydegger, L. (2010). Challenges In Managing Virtual Teams. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(3), 76.
<https://doi.org/10.19030/jber.v8i3.690>
- Oakley, J. G. (1999). Leadership Processes in Virtual Teams and Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 3-17. <https://doi.org/10.1177/107179199900500301>
- O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007). The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. *MIS Q.*, 31(3), 433–452.
<https://doi.org/10.2307/25148802>
- O'Leary, M. B., & Mortensen, M. (2009). Go (Con)figure: Subgroups, Imbalance, and Isolates in Geographically Dispersed Teams. *SSRN*, 27(1), 115-131.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0434>
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for Design of Organisational Control Mechanism. *Management Science*, 25(9), 833-848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Reed, A., & Knight, L. V. (2010). Project risk differences between virtual and co-located teams. *Journal of Computer Information Systems*, 51, 19-30.
- Riley, M. (2008). *The real challenges of leading virtual teams - Communication*. Présenté à The real challenges of leading virtual teams, Denver, CO. Consulté à l'adresse <https://www.pmi.org/learning/library/real-challenges-leading-virtual-teams-communication-6959>
- Robert, L., Dennis, A., & Hung, Y.-T. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26, 241-279. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260210>
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychological Association (APA)*, 35(1), 1-7. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.1.1>

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sampath, D. (s. d.). *The dynamics of a virtualTEAM*. 6.
- Schlenkrich, L., & Upfold, C. (2009). A Guideline for Virtual Team Managers: The Key to Effective Social Interaction and Communication. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 12(1), 109-118.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Sharkie, R. (2005). Precariousness under the new psychological contract: The effect on trust and the willingness to converse and share knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(1), 37-44. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500051>
- Simoneaux, Sarah, & Stroud, Chris. (2010). Bridging the Generation Gaps in the Retirement Services Workplace. *Journal of Pension Benefits*, 14(2), 66-75.
- Smith, R., & Meso, P. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 224-234.
<https://doi.org/10.1108/13673270010350020>
- Solomon, C. M. (1995). Global teams: The ultimate collaboration. *Personnel Journal*, 74, 49-58.
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1986). Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communications. *Management Science*, 32(11), 1492-1512.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1492>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, (202), 61-76. <https://doi.org/10.3166/rfg.202.61-76>

- Tietze, S. (2002). When « Work » Comes « Home »: Coping Strategies of Teleworkers and their Families. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 385-396.
<https://doi.org/10.1023/A:1021236426657>
- Wei, L. H., Thurasamy, R., & Popa, S. (2018). Managing virtual teams for open innovation in Global Business Services industry. *Management Decision*, 56(6), 1285-1305.
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0766>
- Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.005>
- Wilson, J. M., Boyer O'Leary, M., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies*, 29(7), 979-1002.
<https://doi.org/10.1177/0170840607083105>
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229. Consulté à l'adresse
<https://cyberleninka.org/article/n/1437114>
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., Dionne, S. D., & Atwater, L. E. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- Zenun, M. M. N., Loureiro, G., & Araujo, C. S. (2007). The Effects of Teams' Co-location on Project Performance. In G. Loureiro & R. Curran (Éd.), *Complex Systems Concurrent Engineering* (p. 717-726). Springer London.

