

La fonction de Ressources Humaines dans l'époque de travail à distance : les dimensions et la mise en œuvre dans une nouvelle forme d'équipe

Bechir MOKLINE

Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax (FSEGS)

17, Rue du 1^{er} Mai 8020, Soliman –Tunisie

Mobile : 98 756 391 et/ou 29 323 406

E-mail : bechir.mokline@gmail.com et/ou

bachar.mokline@live.fr

Résumé :

L'apparition des TIC a offert de nouvelles possibilités de communication et de travail en réseau ou à distance et a permis à des structures plus décentralisées et plus transversales de voir le jour, les équipes virtuelles en sont l'illustration.

Dans cette situation de travail éclatée, les relais de l'organisation que ce soit la hiérarchie ou la fonction RH sont plus difficiles à mettre en place ou à maintenir. Par conséquent, les politiques et les pratiques de GRH ont évolué pour accompagner ce phénomène.

Dans ce travail de recherche, nous exposerons les diverses dimensions des ressources humaines qui permettront de concrétiser une nouvelle GRH dans une nouvelle forme d'équipes nommée équipes virtuelles.

Mots clés :

RH, équipes virtuelles, intégration, évaluation, rémunération, décentralisation, ressources.

Introduction

L'apparition des TIC a offert de nouvelles possibilités de communication et de travail en réseau ou à distance et a permis à des structures plus décentralisées et plus transversales de voir le jour, les équipes virtuelles en sont l'illustration.

Le management de ces nouvelles formes d'organisation va de pair avec une redéfinition des rôles et des fonctions dans l'entreprise. Les niveaux hiérarchiques sont réduits, les structures plus souples... De plus en plus d'équipes sont formées sur le modèle des équipes projet : des structures transversales pour une durée limitée (Dawn et al., 2016 ; Wadsworth et al., 2015).

L'apparition des équipes virtuelles et/ou transversales, voire éclatées dans différents sites, montre une évolution des organisations vers des structures plus souples où la coopération et la confiance remplacent la hiérarchie et la supervision directe (Guinalú et Jordán, 2016 ; Lorio et Taylor, 2015 ; Hertel et al., 2005).

Dans un tel contexte, les politiques et les pratiques de GRH ont évolué pour accompagner ce phénomène.

Les relations hiérarchiques jusque-là verticales et entre peu de personnes (subordonné-responsable) s'orientent vers des relations horizontales entre un plus grand nombre de personnes (subordonné-coéquipiers-responsable direct- responsable d'autre équipe...) (Haines, 2014).

Par ailleurs, le manager doit jouer un nouveau rôle. Sa fonction ne peut se limiter à de la supervision, celle-ci devenant difficile à distance. Il doit mettre l'accent sur l'encadrement. Le rôle du manager évolue vers des fonctions RH. Il doit désormais accompagner les membres de l'équipe plus que les contrôler (Xusen et al., 2016 ; Kankaew et Wannapiroon, 2015).

Cette évolution est d'autant plus marquée que les relations de supervision sont, dans ce contexte, à trois parties : le manager de l'équipe, le responsable local et la personne (Dumoulin, 2000).

Dans cette situation de travail éclatée, les relais de l'organisation que ce soit la hiérarchie ou la fonction RH sont plus difficiles à mettre en place ou à maintenir. D'ailleurs, il faut noter que peu de recherches se sont intéressées à des questions de management de Ressources Humaines au sein des équipes virtuelles (Hertel et al., 2005).

Dans ce travail de recherche, nous exposerons les diverses dimensions des ressources humaines qui permettront de concrétiser une nouvelle GRH dans une nouvelle forme d'équipes nommée équipes virtuelles.

A ce niveau, nous notons que la littérature reprenne différentes dimensions des ressources humaines qui, dans un contexte de travail en équipe virtuelle, nécessitent soit des précautions supplémentaires, soit de nouvelles pratiques. Nous ne retiendrons ici que cinq dimensions des ressources humaines qui nous semblent critiques pour les équipes virtuelles : le recrutement et intégration, l'évaluation, la rémunération, la disponibilité de ressources et la décentralisation de la fonction RH.

1. Recrutement et intégration des membres

Appartenir à une équipe virtuelle, même si cela représente certains avantages pour les individus ne va pas de soi. Certes, les compétences des individus constituent un élément capital pour la réussite dans ces équipes, mais, il est nécessaire de mettre en place un système de sélection et de formation performant. En effet, travailler en équipe virtuelle demande des compétences spécifiques, essentiellement au niveau de la communication et au niveau de l'autonomie des personnes, il est donc important de mettre en place des formations pour développer ces compétences si elles ne sont pas présentes.

En outre, une des raisons de mise en place d'équipes virtuelles est de pouvoir combiner des compétences précises, des spécialistes dans différents lieux.

Toutefois, pour que ces équipes soient efficaces, il faut faire attention à des dimensions particulières dans le recrutement comme les capacités à télé-coopérer (ce qui correspond à une expertise des nouveaux médias), des capacités à s'autogérer ainsi qu'une sensibilité aux relations interpersonnelles et interculturelles (Hertel et al., 2005 ; Gonçalves et al., 2014 ; Jarvenpaa et Leidner, 1999).

Des formations sur l'utilisation des technologies mais aussi des formations pour travailler au-delà des frontières organisationnelles, culturelles et fonctionnelles sont aussi à prévoir pour une meilleure efficacité des équipes virtuelles (Duarte et Snyder, 1999).

On pourrait même envisager des méthodes d'apprentissage, de formation en ligne, voire même la mise en place de base de connaissances par équipe virtuelle. Pour ce faire, une réflexion devrait être menée sur des processus pour partager des informations et des connaissances entre les différents sites d'entreprises.

Ces formations sont très importantes non seulement parce qu'elles permettent à l'individu d'améliorer sa compétence pour mener à bien sa tâche mais il lui facilite également la possibilité de progression dans sa carrière (Mankin et al., 1996; Mohrman et al., 1995).

Dès lors, la fonction RH doit offrir à ses membres l'opportunité de développer le savoir spécialisé nécessaire à la réalisation efficace de leurs tâches (West, 2004 ; Olariu, et Aldea, 2014).

Outre des critères de sélection sur la capacité de travailler en équipe virtuelle, la fonction RH doit mettre l'accent sur l'importance dans cette situation d'explicitier les rôles et les attentes de chacun. La fonction RH est également responsable de l'intégration, de la socialisation des personnes qui travaillent en équipes virtuelles (Dumoulin, 2000).

2. Evaluation et appréciation des performances

Nous mettons l'accent sur la pratique d'évaluation car, dans les situations de travail virtuel, cette dernière est un cycle très important. Dans ces situations où la communication s'effectue, la plupart du temps, par le biais de technologies, l'évaluation est une occasion d'échanger et d'avoir un feedback. L'entretien d'évaluation doit permettre un réajustement des rôles qui se présente comme une base de la définition de la situation de travail (Dumoulin, 2000).

Dans une situation de management à distance, les interactions entre l'équipe et le (ou les) responsable(s) hiérarchiques(s) mettent l'accent sur les résultats, qui sont visibles et/ou mesurables, plutôt que sur la manière de l'atteindre. Dans la

littérature, le management par objectif semble s'imposer pour les situations de travail où le responsable est éloigné géographiquement de ses subordonnés. Cette pratique du management par objectifs n'est pas récente puisqu'elle remonte aux années 60, mais elle demeure un bon système proactif pour les processus de planning et de contrôle.

Le management par objectifs est un processus par lequel le supérieur et le subordonné identifient ensemble des objectifs communs, définissent les aires de responsabilités de chacun en terme de résultats attendus, et qui utilisent ces mesures comme guide pour diriger les opérations et assigner les contributions de chaque membre (Odiorne, 1965).

Mais, l'évaluation à distance pose des difficultés et des risques auxquels il faut être préparé. Il ne faut pas sous-estimer l'importance des différents contextes que peuvent connaître les membres de l'équipes, le management par objectifs doit donc pouvoir tenir compte des difficultés locales de chacun.

Le manager se trouve à distance des personnes, et pour connaître la situation locale de chacun, il doit contacter régulièrement les responsables locaux.

La fonction RH doit veiller aux critères d'évaluation ainsi qu'au déroulement du processus d'entretien, pour assurer une homogénéité des pratiques ainsi qu'une visibilité au sein de l'entreprise pour faciliter la gestion des carrières des personnes éloignées géographiquement.

3. Politiques de rémunération

La récompense des contributions des membres d'une équipe, et plus encore celles des membres d'une équipe virtuelle, est une question problématique pour les Ressources Humaines. Selon Mankin et al. (1996), la récompense est l'élément ultime de motivation et c'est ce qui convertit le potentiel de l'équipe en performance. Conséquemment, une attention particulière devrait être portée à ce système.

Plusieurs courants s'opposent sur le meilleur système de récompense pour les équipes : entre des récompenses individuelles, des récompenses collectives ou des systèmes mixtes...

Par exemple, Langevin et Picq (2001) citent plusieurs études empiriques qui ont vérifié la supériorité des systèmes de rémunération collective pour les équipes.

Parmi ces études nous citons celles qui ont été menées par Mankin et al. (1996). Ces derniers ont identifié trois manières de récompenser les équipes de travail soit : 1) le résultat final de l'équipe 2) le rendement général partagé et 3) la performance collective. D'après ces auteurs, la performance collective constituerait une forme de récompense appropriée pour les équipes-projet. Cependant, aucune de ces études n'a considéré le cas des

équipes virtuelles. En effet, la nature temporaire de ces équipes peut rendre difficile l'implantation et l'administration d'un système de récompense régulier. De plus, les mouvements de personnels pendant le cycle de vie du projet correspondent rarement aux revues annuelles de l'organisation. Pour Duarte et Snyder (1999), un système de récompense adapté pour le travail et les résultats en équipes virtuelles est incontournable. Il faut pouvoir adapter les récompenses et les reconnaissances du travail accompli.

Par ailleurs, dans le cas des équipes virtuelles, la mesure des performances passe forcément par une mesure des résultats car on ne peut pas voir les moyens mis en œuvre à distance.

Toutefois, la fonction RH doit veiller au respect de l'équité en matière de rémunération, il faut tenir compte de l'attractivité salariale des contextes locaux. Les équipes virtuelles ont une forte autonomie et le contrôle managérial est souvent fondé sur les résultats.

Certains auteurs (Sundstrom et al., 1990 ; West, 2004 ; Denison et al., 1996; Steven et al., 2016) avancent l'idée selon laquelle la rémunération pourrait être en partie individualisée pour motiver les membres à travailler fort et selon un mode coopératif.

Cet avis est fortement remis en cause par d'autres auteurs à l'instar de Morhman et al. (1995) pour qui les équipes virtuelles sont des situations difficiles à gérer, où il faut supprimer la compétition par la coopération. Ces auteurs considèrent également qu'une récompense à la performance individuelle n'apparaît pas pertinente dans une organisation où l'entité performante est l'équipe, puisqu'il serait trop difficile d'identifier les éléments individuels qui ont contribué concrètement à la performance de l'équipe. Une rémunération individuelle est par conséquent en désaccord avec cette idée.

En somme, les systèmes de récompense sont des activités mis en place par l'organisation pour assurer le suivi concernant l'avancement des équipes par rapport à leurs objectifs (Hackman et Oldham, 1980) et pour encourager la performance individuelle et groupale par divers mécanismes tels que les augmentations salariales, les bonus à la performance et toutes autres formes de compensation (Mankin et al., 1996).

4. La disponibilité de ressources

La disponibilité des ressources est une activité importante qui affecte la performance de l'équipe (Mankin et al., 1996; Hall, 1998; Mohrman et al., 1995; Denison et al., 1996 ; Aysun et al., 2016).

La performance du groupe est généralement déterminée par la façon dont le groupe est composé (Hackman et Oldham, 1980). Ainsi, il est indispensable que les équipes virtuelles aient à leur disposition toutes les ressources nécessaires, que ce soit au niveau des individus, au niveau du matériel

ou au niveau du support technique qui doit être assuré par l'entreprise (Davenport et Pearlson, 1998 ; Dawn et al., 2016).

Essentiellement, les équipes doivent être constituées de manière à posséder le savoir, les compétences, les habiletés et toutes autres attributs nécessaires pour accomplir efficacement leur rôle et leurs tâches dans l'organisation (Sundstrom et al., 1990 ; West, 2004). En plus de la répartition réfléchie des individus en fonction de leurs compétences, l'organisation doit aussi s'assurer de répartir les ressources financières et techniques qui permettront à l'équipe de bien réaliser son travail (West, 2004 ; Denison et al., 1996 ; Haines, 2014). En outre, fournir les ressources et le support nécessaire pour travailler en équipes virtuelles englobe naturellement l'accès aux technologies de communication et de collaboration mais aussi à des formations pour utiliser ces technologies et l'accès à un support technique (Duarte et Snyder, 1999).

La plupart des recherches sur les collecticiels se sont attachées au « groupware » qui offre des environnements interactifs via les ordinateurs pour permettre de coordonner et de concentrer les efforts des membres de l'équipe. Mais, ces outils demandent comme toutes les TIC d'être acceptés et adoptés par les utilisateurs.

Pour cela, ces systèmes doivent être faciles à utiliser et à comprendre ; doivent permettre générer et d'évaluer des idées et aussi, permettre une participation adéquate et égale de l'ensemble de membres de l'équipe (Barni, 2003 ; Hertel et al., 2005 ; Xusen, 2016).

5. La décentralisation de la fonction RH

De nombreux auteurs se sont interrogés sur la place de la fonction RH dans ces nouvelles transformations. C'est ainsi que Henriët(1999) soutient l'hypothèse que la fonction RH, à l'instar du reste de l'organisation, connaîtrait une nouvelle donne configurationnelle, correspondant à la décentralisation et à la déhiérarchisation de la fonction (Wadsworth et Blanchard, 2015).

Dans une telle configuration, les RH ne peuvent être présentes partout et traiter individuellement avec des personnes réparties sur différents sites. Tout naturellement, cet aspect des RH a été décentralisé auprès des managers.

Par ailleurs, La fonction RH semble suivre le mouvement de recentrage initié par les entreprises pour maintenir leur avantage concurrentiel en se concentrant sur les activités à forte valeur ajoutée et en décentralisant le reste. Mais la fonction RH n'est pas une activité comme les autres et la question se pose de savoir comment les ressources humaines peuvent accompagner cette décentralisation.

Les managers doivent être formés aux pratiques de ressources humaines qu'on leur délègue, que ce soit

le recrutement des membres de leur équipe, leur évaluation ou des problèmes plus administratifs... C'est ce que l'on voit dans les quatre pistes d'évolution de la fonction RH identifiées par Ulrich (1999). La première consiste à gérer le rôle stratégique de la fonction RH et de permettre à la direction des ressources humaines de devenir un partenaire. La deuxième évolution est de conduire le changement. La troisième piste correspond à motiver les ressources humaines en développant un management de proximité construit sur un partage des missions RH avec les managers opérationnels ainsi que sur la mise en place d'outils performants de GRH et d'accès à l'information. Enfin, la dernière piste consiste à gérer de manière efficace les tâches administratives.

Barthe (2002) résume ces évolutions en deux rôles pour la fonction RH : un rôle de soutien et un rôle stratégique.

Le rôle de soutien passe par un management de proximité effectuée par les managers. Cela permet de décharger la fonction RH qui peut ainsi se centrer sur des questions stratégiques.

Devant de nouvelles situations de travail, nous assistons à l'émergence d'une nouvelle GRH. En effet, la fonction RH tend à décentraliser son rôle de soutien auprès des managers, pour se centrer sur des questions stratégiques (Aysun et al., 2016).

6. Méthodologie de recherche

Afin d'appréhender notre démarche théorique dans un contexte organisationnel réel, nous avons opté pour une étude empirique qualitative et exploratoire dans une entreprise œuvrant dans le secteur de technologie aérospatiale. L'entreprise étudiée (appelée ZD dans la suite de cet article) est une multinationale qui possède vingt filiales dispersées dans trois continents différents, ce qui nous intéresse également pour notre recherche, puisque cela introduit la question du travail à distance dans les équipes de travail. Cette dernière est identifiée comme ayant mis en place des équipes virtuelles.

Cette étude se base sur douze entretiens semi-directifs auprès de personnes travaillant en équipe virtuelles, qui appartenaient à des départements différents et occupaient des positions hiérarchiques différentes. Nous avons rencontré une panoplie des personnes exerçant leurs fonctions soit au niveau stratégique, managériale, opérationnel, technique etc. Nous avons également interviewé un directeur des Ressources Humaines. Les entretiens ont été réalisés entre Avril et juillet 2016 en deux modes différents : face-à-face dans l'espace physique de travail des répondants (bureau, salle de réunion), et également à distance avec MSN, ou skype et même avec téléphone. Leur durée moyenne est de 45 minutes. Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu de ces entretiens. Cette recherche étant exploratoire, les entretiens couvraient de nombreux domaines tels le fonctionnement des équipes

virtuelles, le processus d'animation, de coordination et de communication et la fonction RH. Nous ne retiendrons dans ce papier que la partie de l'entretien portant sur le rôle des ressources humaines dans le management de ces équipes nommées virtuelles.

7. Résultats exploratoires

Les entretiens déjà établis soulèvent une problématique fortement intéressante sur le nouveau rôle de la fonction RH dans cette nouvelle forme d'équipe où les personnes sont dispersées géographiquement.

7.1. L'intégration de membres

En matière de gestion des ressources humaines, l'accélération de ce nouveau mode de management – le management à distance – conduit ZD à renforcer les dispositifs liés à la mobilité des salariés. Ces points de vue sont évoqués par le directeur des ressources humaines que nous avons rencontré.

« *L'intérêt des équipes virtuelles c'est d'aller chercher les compétences là où elles se trouvent. En termes de management à distance, je ne peux pas trop m'exprimer. Mais, ce qui est certain, c'est qu'en réunissant des gens de divers spécialités autour d'un projet commun, le travail est très efficace voir performant. On a l'impératif d'être efficace et rigoureux.* » (Monsieur M.B).

Les entretiens réalisés dans l'entreprise ZD permettent de constater que la standardisation des activités et des normes professionnelles occupe une place importante au sein de l'organisation. Au moment de la cueillette des données, cette dernière (ZD) était dans une période de standardisation de l'ensemble de ses processus. Le directeur RH explique l'origine de cette initiative : « *La constitution des équipes virtuelles a créé un nouveau défi, c'est l'harmonisation de travail collectif. (...) Nous travaillons dans des projets pour lesquels les ressources techniques, financières et humaines sont éparpillées dans différents sites et nous n'avons pas d'outils communs de gestion (...) De ce fait, la DRH a dû standardiser les normes et les règles professionnels pour avoir une vision claire de travail et pour assurer la cohésion d'équipe et garantir leur performance collective.* » (Monsieur M.B).

Selon certains interviewés, la standardisation des processus a eu pour effet un tas d'utilités, à savoir : elle a facilité l'intégration des ressources, elle a facilité aussi la communication puisqu'elle a permis aux membres de faire référence aux mêmes documents, elle a permis la mise en place de gabarits génériques qui ont servi de modèles pour tous les membres de l'équipe lorsqu'ils réalisaient leurs tâches, enfin elle a soutenu le contrôle de l'avancement des opérations et la performance du projet puisque les individus qui réalisent les

activités de contrôle et de suivi auront accès à des informations standardisées.

« *Je pense que la standardisation des processus au sein de notre entreprise n'a pas été spécifiquement mise en place pour faciliter uniquement le travail de l'équipe virtuelle de projet. Elle vise également à faciliter l'intégration de différents collaborateurs dans l'organisation.* » (Monsieur M.C).

7.2. L'évaluation et la rémunération

Chaque manager a pour mission d'évaluer ses subordonnés afin de vérifier si les tâches sont réalisées et les objectifs sont atteints. Cette évaluation est souvent demandée par la DRH afin que le responsable s'implique dans le management de son équipe, et les résultats de ses collaborateurs sont liés à ses résultats personnels.

L'évaluation repose essentiellement sur la réalisation des objectifs individuels et collectifs constituant bien ainsi un système de contrôle par les résultats.

Pour la rémunération collective, elle est variable et se fixe selon le degré d'atteinte de l'équipe de ses objectifs qualitatifs, la prime versée touchera 50% de prime trimestrielle, 100%, 150% ou 200%. C'est à ce niveau que le directeur RH dévoile : « *Il faut savoir que la rémunération collective est variable, c'est un peu comme les commandes de votre voiture ou d'un avion. En fonction de votre besoin, vous utilisez ce dont vous avez besoin. Si vous voulez tourner à droite, vous allez actionner le clignotant.* » (Monsieur M.B).

Plusieurs autres actions sont mises en place par le DRH pour mesurer les performances des membres et fixer ainsi leur grille de salaire :

- a) La fiche de poste qui définit les compétences nécessaires que le salarié doit avoir ;
- b) La fiche d'objectif qui définit clairement les résultats que le salarié doit obtenir ;
- c) Le reporting ou le Rapport Mensuel d'Activité (RMA) est très utilisé par la DG. C'est un outil intéressant pour le manager nomade qui lui permet de vérifier, de comparer, de comprendre et de suivre les activités dans l'entreprise, bref, d'être informé des résultats.

7.3. La mise à disposition de ressources

L'entreprise ZD fonctionne en mode projets. L'organisation en équipe virtuelle semble être une solution efficace dans la gestion de projet puisqu'elle permet de gérer un projet à distance avec des expertises localisées dans différents sites. Cependant, cela n'est pas toujours facile si l'on tient compte de la dispersion de membres, de difficultés de suivi et de contrôle et une autonomie qui n'aboutit pas toujours à la performance souhaitée. De ce fait, la direction veille constamment à mettre à la disposition de leurs équipes les outils les mieux adaptés pour faire avancer les projets qui sont en cour d'exécution

(solutions, infrastructures, dépenses, déplacements ressources, formations, budget...).

« *Un projet peut également se restreindre à un début mais surtout à un « happy end ». Pour cette raison on veille à y intégrer tout un budget d'organisation et une équipe dédiée au projet (communication, outils, formations, ressources matérielles, marketing, hiérarchie, ingénieurs...) » annonce un chef d'un projet (Monsieur C.K).*

7.4. Le recentrage du rôle de manager dans la fonction RH

L'exemple suivant montrera comment le rôle des managers s'améliore et intègre certaines fonctions des ressources humaines. Au cours de nos divers entretiens, nous avons pu remarquer un élément récurrent, qui est le changement de la direction ressources humaines. Les fonctions RH semble, elles –même, être de plus en plus réparties entre les différents managers.

« *De plus en plus, les fonctions RH sont recentrées et décentralisées auprès de managers dans l'entreprise ZD. En effet, le système des ressources humaines devient, de plus en plus, une fonction de soutien qui va délivrer seulement des outils et des formations. Les rôles classiques des RH, à l'instar de recrutement, d'intégration, de développement des compétences, tout le côté 'humain' des RH c'est de plus en plus les managers qui en sont responsables aujourd'hui... Avant il y avait beaucoup plus d'intervention des RH, mais maintenant on fournit le minimum. Comme on n'a pas de visibilité directe sur les personnes, on s'entraide avec les managers pour mener le recrutement, l'intégration et l'évaluation... » (Monsieur S.M)*

Conclusion et discussion

Nous avons visé dans ce travail de recherche d'exposer les différentes dimensions de ressources humaines dans un contexte organisationnel réel. Notre étude empirique illustre une situation d'une entreprise multinationale œuvrant dans le secteur de la technologie aérospatiale et qui a mis en place une nouvelle forme des équipes – en l'occurrence les équipes virtuelles.

Nous avons observé suite à notre investigation empirique que la fonction RH a du s'innover dans ses pratiques et ses politiques. En effet, plusieurs fonctions, jusque-là réservées aux RH sont décentralisées et réparties essentiellement auprès des managers. La fonction RH a subi un mouvement de recentrage pour s'adapter au nouveau contexte inhérent au travail à distance et aux équipes virtuelles. Elle devient un élément de soutien plus qu'un rôle d'organisation. Mais la fonction RH est une activité stratégique et la question se pose de savoir comment les ressources humaines peuvent contrôler et également

accompagner ce mouvement de recentrage et de décentralisation.

Ainsi, dans notre cas étudié, une grande partie d'intégration, d'évaluation et de rémunération est assumée en partie par les managers. Des questions apparaissent sur la pertinence de ce nouveau rôle de manager et son répercussion sur leurs valeurs de RH.

Enfin, il faut noter que notre recherche n'a qu'une visée exploratoire et par conséquent elle ne permet en aucun cas une réplique littérale et une généralisation de résultats. Par ailleurs, cette étude appelle à d'autres travaux empiriques qui peuvent adopter une étude multi-cas et multi-secteurs ou bien une étude combinatoire qualitative-quantitative.

Nous notons à la fin que ce travail d'apprentissage à la recherche, ne présente qu'une porte d'entrée pour de futurs travaux. En effet, l'intérêt de toute recherche est d'élargir le champ de connaissances et d'ouvrir de nouvelles pistes.

Dans des recherches futures, nous nous proposons de découvrir le rôle de RH dans la motivation des équipes virtuelles sur plusieurs niveaux : la sécurité, l'appartenance, l'adhésion aux valeurs et l'évolution e carrière...

Références bibliographiques

Aysun, B., Birgul, K., Nuket, N., Shervin, S. (2016). "Effects of seriousgames on perceived team cohesiveness in a multi-user virtualenvironment". *Computers in HumanBehavior*, Volume 59, June 2016, Pages 380-388.

Barni M. (2003). « Manager une équipe à distance ». Editions d'Organisation.

Barthe S. (2002), «Quelles stratégies d'intégration des TIC? Défis et enjeux des applications libre-services RH» in Kalika (2002), e-GRH: révolution ou évolution, Editions Liaisons, Paris

Davenport T.H., Pearlson K. (1998). « Twocheers for the virtual office », *SloanManagement Review*, pp.51-65

Dawn, L.E., Michael, P., Joy, O., Adam, J., James, D. (2016). "Team dynamics in virtual, partiallydistributed teams: Optimal rolefulfillment". *Computers in HumanBehavior*, Volume 61, August 2016, Pages 556-568.

Denison, Daniel R, Stuart L. Hart et Joel A. Kahn. (1996). « FromChimneys to Cross FunctionalTeams:Developing and Validating a Diagnostic Model. » *Academy of Management Journal*, vo1.39, no.4, p.1 005-1 023.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). "Masteringvirtual teams: Strategies, tools, and techniques thatsucceed". San Francisco: Jossey-Bass.

Dumoulin, C. (2000). « Le management à distance des équipes virtuelles ». *Management et Conjoncture Sociale*, 580(Mai), 50-60.

Gonçalves, P., Ferreira, L., Gonçalves, J., Putnik, G.D., Cruz-Cunha, M.M. (2014). « Direct Communication versus Virtual Communication in Virtual Teams », *ProcediaTechnology*, Volume 16, February2014, Pages 3-10.

Guinaliú, M., Jordán, P. "Building trust in the leader of virtualwork teams". (2016). *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, Volume 20, Issue 1, February 2016, Pages 58-70.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). "WorkRedesign, Reading, MA": Addison Wesley

Haines, R. (2014). « Group development in virtual teams : An experimentalreexamination », *Computers in HumanBehavior*, Volume 39, October 2014, Pages 213-222.

Hall, Christopher A. (1998). "Organizational support systems for team-basedorganizations : employee collaboration troughorganizational structures", Thèse de doctorat dans le cadre du doctor of philosophy, Univerity of North Texas, Denton. Texas.

Henriet B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 82-93

Hertel, G., Geister, S., Konradt, U. (2005). "Managingvirtual teams. "A review of currentempiricalresearch". *Human Resource Management Review*, Vol. 15, p. 69-95.

Jarvenpaa, S. L., Leidner, D. E. (1999). "Communication and trust in global virtual teams". *Organization Science*, 10: 791– 815.

Kankaew, V., Wannapiroon, P. (2015). « System Analysis of Virtual Team in Cloud Computing to EnhanceTeamworkSkills of UndergraduateStudents », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 174, 12 February 2015, Pages 4096-4102.

Lorio, J., Taylor, J.E. (2015). "Precursors to engaged leaders in virtualproject teams". *International Journal of Project Management*, Volume 33, Issue 2, February 2015, Pages 395-405.

Mankin, D., Cohen, S.G., &Bikson, T.K. (1996), "Teams and technology:fulfilling the promise of the new organization". Boston, Mass: Harvard Business SchoolPress.

Mohrman, Susan A., Susan G. Cohen et Allan M. Mohrman. (1995). "DesigningTeamBasedOrganizations". San Francisco, Joey-Bass, 389p.

Odiorne, George S. (1965), "Management by objectives". New York, NY: Pitman

Olariu, C., Aldea, C.C. (2014). « Managing Processes for Virtual Teams – A BPM Approach », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 109, 8 January 2014, Pages 380-384.

Steven, D.C., Greg, L.S., Lindsey, M.G., Cody J.R. (2016). "Emergent leadership in virtual teams : A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents". *The Leadership Quarterly*, Volume 27, Issue 5, October 2016, Pages 745-764.

Sundstrom E., De Meuse K.P., Futrell D., (1990). «Workteams: Applications and effectiveness», *American Psychologists*, Feb, Vol. 45, N°2, 120-133.

Ulrich, D. (1999). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston (Mass): Harvard Business School Press.

Wadsworth, M.B., Blanchard, A.L. (2015). "Influence tactics in virtual teams". *Computers in Human Behavior*, Volume 44, March 2015, Pages 386-393.

West, Michael A. (2004). "Effective teamwork: Practical lessons from Organizational Research". Blackwell Publishing, Oxford. 224p.

Xusen, C., Shixuan, F., Jianshan, S., Yajing, H, Jia, S., Alex, Z. (2016). "Investigating individual trust in semi-virtual collaboration of multicultural and unicultural teams". *Computers in Human Behavior*, Volume 62, September 2016, Pages 267-276.