

## La cohésion : un facteur de performance dans les équipes virtuelles

**Bechir MOKLINE**

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

17, Rue du 1<sup>er</sup> Mai 8020, Soliman –Tunisie

Mobile : 20 120 529 et/ou 55 120 425

E-mail : [bechir.mokline@gmail.com](mailto:bechir.mokline@gmail.com) et/ou

[bachar.mokline@live.fr](mailto:bachar.mokline@live.fr)

### Résumé

Les équipes virtuelles constituent une nouvelle forme d'organisation du travail de part leur nature, leur mode de fonctionnement et leur mode de management. L'introduction de la distance et des technologies pour communiquer change inévitablement le fonctionnement et les relations au sein de ces équipes. C'est là que l'étude de la cohésion dans ces formes d'équipes s'impose pour parvenir à promouvoir les relations entre les collaborateurs distants qui sont définies par les structures de l'organisation (Avolio et Kahai 2003). Pour arriver à assurer la cohésion d'équipe, tout un ensemble de moyens sont proposés par le manager, allant de la présentation personnelle à l'accueil, de l'animation des réseaux proches de l'équipe, à l'organisation des réunions efficaces à distance et de concertations collectives et aussi de toutes sortes d'occasions. De là, dépend sa puissance de mobilisation, son dynamisme, son "énergie collective" et en quelque sorte la performance qu'il peut atteindre avec son équipe en assurant la cohésion du groupe.

Dans ce travail de recherche, nous cherchons à relever les principaux facteurs de la cohésion qui permettent d'assurer la performance dans les équipes virtuelles.

### Introduction

Depuis la fin des années 80, les modifications profondes de l'environnement ont favorisé l'apparition de nouvelles formes organisationnelles. Globalisation, mondialisation, délocalisations, coordinations politiques à l'échelle supranationale, mais aussi développement des technologies de l'information et de la communication, autant de figures très médiatisées qui imposent une vision planétaire de l'économie et des échanges (Barni, 2003).

Pour faire face à cet environnement, les organisations ont développé et mis en place de nombreuses réponses managériales et organisationnelles. Parmi celles-ci, cette recherche s'intéresse à l'organisation en équipes et, plus précisément, en équipes virtuelles.

L'apparition de ces équipes a permis aux relations de travail de se faire à distance : les frontières spatiales et/ou temporelles des entreprises sont ainsi supprimées. Désormais, les individus peuvent travailler de n'importe quel endroit à n'importe quel moment. Et ce potentiel de dépassement des frontières n'est plus uniquement réservé aux cadres nomades ou aux commerciaux mais à la plupart des individus. Grâce à l'évolution des technologies, les individus peuvent désormais collaborer à distance à l'aide d'outils variés (Jaffe et Boggs, 2011, Ale Ebrahim et al., 2012 ; Duarte et Snyder, 1999 ; Favier et Coat, 2002; Hertel et al., 2005).

Ainsi, les années 90 ont vu se multiplier les équipes virtuelles : groupes composés des membres géographiquement et/ou temporellement dispersés qui communiquent ensemble à l'aide des technologies de l'information et de télécommunication pour accomplir des tâches organisationnelles (Jarvenpaa et Leidner, 1999 ; Powell et al., 2004).

Ces équipes constituent donc une nouvelle forme d'organisation du travail de part leur nature, leur mode de fonctionnement et leur mode de management. L'introduction de la distance et des technologies pour communiquer change inévitablement le fonctionnement et les relations au sein de ces équipes. C'est là que l'étude de la cohésion dans ces formes d'équipes s'impose pour parvenir à promouvoir les relations entre les collaborateurs distants qui sont définies par les structures de l'organisation (Avolio et Kahai 2003).

La cohésion de l'équipe tient à deux choses :

- le partage d'une affectivité, de sensibilités communes, d'un "vécu" commun.
- la qualité des relations et de la reconnaissance de chacun dans son rôle et sa personnalité.

Pour cela il faut partager des moments forts et ne pas hésiter à en créer, à en ritualiser. Les rencontres informelles jouent un grand rôle mais aussi les fêtes, les occasions de se réunir pour partager quelque chose, sans plus.

Tout un ensemble de moyens sont proposés par le manager, allant de la présentation personnelle à l'accueil, de l'animation des réseaux proches de l'équipe, à l'organisation des réunions efficaces à distance et de concertations collectives et aussi de toutes sortes d'occasions. Il y a là, tout un art d'animer, de faciliter les rencontres, les réunions, les vécus collectifs à distance qui est à développer par le manager. Disons tout de suite que ce dernier peut aussi mobiliser des compétences puisqu'il y a toujours des personnalités plus douées que d'autres. Malgré son aide, ses suggestions, ses espaces d'initiative, le manager a besoin de compétences, de savoir-faire et même d'une certaine ritualisation pour animer une équipe.

De là, dépend sa puissance de mobilisation, son dynamisme, son "énergie collective" et en quelque sorte la performance qu'il peut atteindre avec son équipe en assurant la cohésion du groupe.

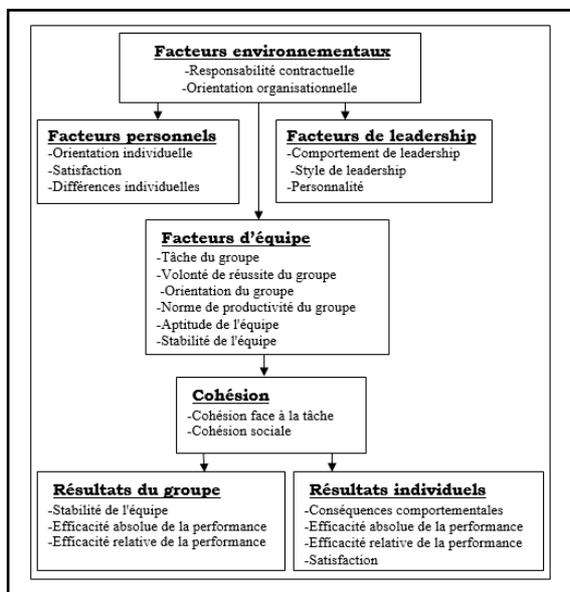
Dans ce travail de recherche, nous cherchons à relever les principaux facteurs de la cohésion qui permettent d'assurer la performance dans les équipes virtuelles.

### 1- Définition de la cohésion

La cohésion d'une équipe peut se définir selon Lott et Lott (1966) comme la propriété qui résulte du nombre et de la force d'attitudes mutuelles positives parmi les membres de l'équipe. La cohésion est la force d'attraction que représente l'idée d'une équipe pour les membres qui en font partie (Hogg, 1992). Elle exige une certaine convergence intellectuelle et le respect mutuel au sein d'une équipe (Garrison, 2006). Elle sert également à construire les processus de participation et l'empathie à travers des échanges collaboratifs intersubjectifs (Weick, 1995), c'est-à-dire dont le sens est partagé (Garrison et al., 1999) et co-construit (Weick, 1995) par tous les membres. La cohésion s'entretient par l'implication et la participation de tous. Il faut noter, toutefois que plus le nombre de participants augmente plus l'obstacle à la cohésion est fort (Henderson, 1985).

Nous pouvons distinguer deux types de cohésion : la cohésion sociale et la cohésion face à la tâche (Beauvois, 1995). Le premier type, la cohésion sociale se rattache à des facteurs socio-affectifs, s'envisage par l'attrait pour un but commun et l'attrait de l'appartenance à l'équipe. Le deuxième type, la cohésion face à la tâche se rattache à des facteurs socio-opérationnels, qui concernent la création de normes et de valeurs et la distribution de tâches et des responsabilités de chacun qui va intervenir. Pour mieux comprendre le cheminement à prendre afin d'arriver à une certaine cohésion dans l'équipe du travail, un modèle conceptuel est présenté en figure 1.

Figure 1 : les facteurs de la cohésion d'équipe (D'après Weinberg et Gould, 1997, p.189)



Dans les équipes virtuelles, le développement du sentiment de cohésion assure de meilleures performances (Maznevski et Chudoba, 2000). Il apparaît comme un facteur d'influence important dans le succès de l'équipe puisqu'il facilite le fonctionnement du groupe, favorise l'aide interpersonnelle hors fonction et contribue à la diminution de la fluctuation des employés (Hertel et al., 2005).

De plus, un haut niveau de cohésion tend à augmenter la motivation des membres, à favoriser une communication ouverte, à prendre de meilleures décisions et à générer un plus haut niveau de satisfaction personnelle (Bergman et al., 2012).

### 2- Les facteurs de la cohésion

La cohésion dans les équipes virtuelles est tributaire d'un certain nombre de facteurs qui permettent d'assurer la performance collective dont on les cite dans les paragraphes suivants.

#### 2-1. Objectifs clairs et partagés

Selon l'ensemble de la littérature, l'existence d'un objectif commun à l'équipe est la première condition essentielle pour assurer la cohésion. Comme dans toute équipe, le but commun est l'objet qui donne un sens et une raison d'être à l'équipe (Platt, 1999 ; Wageman, 1997).

Lipnack et Stamps (1997) énoncent que la performance de l'équipe est, initialement, tributaire de son niveau de coopération, c'est-à-dire que les membres doivent partager des objectifs compatibles et conciliables et adopter le fameux adage : "quand tu gagnes, je gagne".

Dans les vingt organisations classées les premiers à l'échelle mondiale que Wellins et al., (1994) étudient, les membres d'équipes sont toujours impliqués dans la fixation des objectifs ainsi que l'évaluation de leurs résultats. Cette participation accroît l'implication de tous.

En outre, les organisations font appel aux équipes de travail pour une mission précise. Il est important que les objectifs de l'équipe soient clairs pour pouvoir être déclinés en objectifs hiérarchisés qui seront ensuite répartis entre les membres. « *Aucune équipe ne se constitue sans qu'il y ait un but à atteindre* » (Katzenbach et Smith, 1993, p.17).

Avoir un but commun est donc essentiel car cela permet de fédérer les membres de l'équipe et de leur faire prendre conscience de l'utilité de travailler ensemble. Cette notion d'objectif commun est une des plus importantes, c'est le point de départ de l'équipe.

Dans une équipe virtuelle, il est fréquent que les personnes ne se connaissent pas entre elles, qu'elles n'aient jamais travaillé ensemble. Il est nécessaire

qu'elles se sentent liées par quelque chose. Il faut qu'elles aient conscience de l'utilité de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun (McDemott et al., 1998).

La revue de la littérature réalisée par Martins et al. (2004) démontre que « *la définition des objectifs partagés dans les équipes virtuelles est positivement associée à la cohésion, à l'engagement, à la collaboration, à la qualité des décisions* » (Huang et al., 2002 cité par Martins et al., 2004, p.6) et qu'elle est critique à la performance de l'équipe virtuelle (Lurey et Raisinghani, 2001).

Une participation de tous les membres à la conception de l'objectif commun est alors indispensable. Chacun doit contribuer à la définition des grands axes en participant à des groupes de travail pour débattre des différentes propositions à restituer en session plénière.

Cette attention permettra aux collaborateurs à se sentir pleinement contributeurs à la fixation de l'objectif pour pouvoir y adhérer pleinement.

Toutefois, il faut pouvoir trouver au sein de l'objectif collectif des opportunités du développement personnel (autonomie, responsabilité) et des possibilités de se réaliser (démontrer ses compétences et savoir-faire).

## 2-2. L'appartenance à l'équipe

Appartenance signifie selon Mucchielli (1980) : « *Sentir le groupe dans lequel on se trouve et se sentir soi-même de ce groupe englobe un ensemble d'attitudes individuelles et de sentiments, désignés par le mot " appartenance "* » (p.99).

L'appartenance n'est pas le fait de se " trouver avec ou dans ce groupe " puisqu'on peut s'y trouver sans le vouloir ; elle implique une identification personnelle par référence au groupe (identité sociale), des attaches affectives, l'adoption de ses valeurs, de ses normes, de ses habitudes, le sentiment de solidarité avec ceux qui en font aussi partie, leur considération sympathique.

L'appartenance des membres, qui présente le fruit de participation et de coopération, est le vécu particulier de ce qui est cohésion au niveau groupal. « *La cohésion est fondée principalement sur la qualité du lien d'appartenance de ses membres* » (Cauvin, 1997, p.9).

C'est inéluctablement le sentiment d'appartenance via une culture partagée qui va conditionner ce qu'il convient d'appeler la « bonne ambiance », élément important favorisant la participation et l'épanouissement de chacun à travers et pour l'équipe.

D'après Mucchielli (1980), aux aptitudes de l'être en groupe, l'appartenance à une équipe donne un apport particulier et y ajoute le désir de s'intégrer au travail collectif en s'efforçant de promouvoir l'efficacité de l'équipe. L'auteur ajoute que « *Dans*

*la mesure où comme le disait Durkheim, 'les valeurs morales sont des valeurs sociales', il n'est pas étonnant de constater que l'appartenance à une équipe devient rapidement une éthique* » (p.98).

L'équipe a ses règles, ses valeurs morales auxquels tous les acteurs adhérents croient, ce qui fédère les efforts et favorise le véritable esprit d'équipe. Chaque membre de l'équipe s'identifie systématiquement à son groupe. Selon Mucchielli (1980), l'identification à une équipe, c'est le fait de sentir l'équipe comme le sien, ses succès et ses échecs comme siens, les réalisations de l'équipe comme siennes. Bref, l'identification n'est pas une sorte de soumission ou de dévalorisation ou encore de démission mais au contraire, elle est un moyen de satisfaction, d'acquisition de charisme et de prestige, et par là valorisante.

Dans un contexte de travail virtuel, la perception de l'appartenance à l'équipe est primordiale pour assurer la cohésion et la réalisation des activités. Les problèmes que rencontrent les équipes virtuelles peuvent être liés à un manque de visibilité sur des activités et des comportements des membres. Pour pallier à ces difficultés, un bon « dosage » du sens du collectif et d'appartenance au sein de l'équipe peut être une bonne réponse.

En ce sens, le sentiment d'appartenance joue un rôle important dans la gestion des relations interpersonnelles et la performance communicationnelle de l'équipe (Martins et al., 2004). En effet, alors que les relations deviennent de plus en plus virtuelles, l'appartenance à l'équipe réduit les efforts requis pour la coordination des tâches et des comportements.

## 2-3. La création des normes et valeurs

Les travaux en psychologie des organisations ont montré que l'un des traits caractéristiques des équipes était la production de normes et de valeurs communes (Lewin, 1948 ; Anzieu et Martin, 1990). D'après Hellriegel et Slocum (2006), les normes sont les règles et les modes de comportement acceptés et attendus par les membres d'une équipe.

Elles contribuent à définir les conduites jugées nécessaires par les équipiers pour les aider à atteindre leurs objectifs, chaque équipe établissant progressivement des normes qu'elle applique à ses membres.

Les équipes n'établissent pas des normes pour toute situation concevable. En général, elles élaborent et appliquent des normes régissant les conduites qu'elles jugent particulièrement importantes. La probabilité de voir les membres appliquer les normes dépendra surtout d'au moins d'une des conditions suivantes :

- qu'elles contribuent à la survie des équipes et procurent des avantages ;
- qu'elles simplifient les comportements

attendus des équipiers ou les rendent prévisibles ;

- qu'elles contribuent à éviter des situations embarrassantes entre les personnes.

Les normes expriment les valeurs et les objectifs centraux de l'équipe et clarifient les éléments distinctifs de son identité. Sans la création de ces normes et valeurs, c'est-à-dire sans la construction d'un référentiel commun à l'ensemble des membres de l'équipe, il n'y a pas réellement d'équipe de travail. Ces normes et ces valeurs sont le ciment des relations entre les personnes, ce sont elles qui vont servir de guide dans l'action et qui vont permettre à l'équipe d'atteindre l'objectif commun.

S'agissant d'une équipe virtuelle, le travail à distance a tendance à limiter les échanges informels avec un certain nombre de conséquences pour l'individu (insatisfaction, isolement, stress) et pour le groupe (problèmes de relations interpersonnelles, de cohésion interne).

La dispersion géographique des membres limite, en effet, l'affectif rendu possible par la familiarité, mais elle limite aussi les opportunités organisationnelles d'exposer les membres à des symboles, des rites communs favorisant le développement d'une culture d'entreprise. En ce sens, la création de normes et valeurs est primordial afin de favoriser la cohésion et assurer l'atteinte des objectifs communs et la performance souhaitée (Jehn et al., 1999).

#### **2-4. La distribution de tâches et de responsabilités**

L'activité de l'équipe de travail ou la tâche à réaliser est certainement l'un des facteurs les plus importants de la dynamique d'une équipe virtuelle, dépassant en tout cas de fort loin l'influence des caractéristiques propres au groupe (Trognon et al., 2004).

La performance du groupe est généralement déterminée par la façon dont le groupe est composé (Hackman et Oldham, 1980). Ainsi, l'organisation doit s'attarder à bien définir les tâches, les responsabilités, l'envergure, le niveau d'autorité et les liens hiérarchiques avec lesquels l'équipe devra composer.

Toute équipe a une cible fondamentale, une mission de base qui peut se décliner en résultats acquis et/ou en objectifs hiérarchisés. L'équipe virtuelle doit choisir ses méthodes de travail et ses modes d'organisation et du fonctionnement, pour atteindre la cible visée. En plus de l'existence de tâches à réaliser, ce qui soude réellement une équipe est le désir collectif de travailler ensemble, de bâtir un projet commun. Par ailleurs, la clarté dans la définition des tâches réduit les frustrations des membres confrontés à des consignes ambiguës (Hara et Kling, 2000) et augmente la créativité des équipes (Ocker, 2005).

Très peu de travaux portent spécifiquement sur l'influence de la définition des rôles et des responsabilités sur la dynamique des équipes virtuelles. Néanmoins, il existe de nombreux travaux qui se sont intéressés à la question du type de tâches réalisées dans les équipes de travail. Ainsi, nous reprenons la classification de Steiner (1972) car son utilisation est simple et souple et peut se réaliser dans les équipes virtuelles.

Steiner (1972) distingue les tâches additives qui amènent à additionner les contributions individuelles tout en maintenant une contribution des activités des autres ; les tâches compensatoires, qui donnent lieu à une moyenne des contributions individuelles pour constituer le produit du groupe ; les tâches disjonctives où on choisit une contribution dans l'ensemble des contributions individuelles et enfin les tâches conjonctives nécessitant une participation de tous les membres du groupe. Mais dans la pratique, les tâches sont toujours mixtes et ne correspondent pas à un seul type.

### **3- Méthodologie**

Afin d'apporter un début de réponse à la question de la recherche, une étude empirique exploratoire a été réalisée auprès d'une entreprise multinationale (appelée TN dans la suite de cet article). Cette entreprise occupe la position du leader dans le secteur de télécommunication en Tunisie et identifiée comme ayant mis en place des équipes virtuelles.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette adoption de cette forme d'équipe – les équipes virtuelles-, notamment la forte culture de communication 'réseautée' et 'numérisée' au sein de TN et également la capacité de cette dernière à piloter l'activité des salariés distants par l'intermédiaire de TIC tout en respectant les réglementations.

Les salariés appartenant à ces équipes, sont désormais jugés sur les résultats et non sur les moyens, l'entreprise a évolué son mode de management des équipes en favorisant le management par objectifs. D'une façon générale, la mobilisation de cette nouvelle forme de travail a exigé de l'entreprise TN de nombreuses adaptations, tant au niveau technologique qu'organisationnel pour être en mesure de bénéficier pleinement des avantages qu'elle pourra procurer.

En définitive, les fonctions des environnements mobiles ont évolué, ils ont eu un impact direct sur les modes organisationnels du travail, notamment sur la cohésion d'équipe, quel que soit le degré de mobilité des subordonnées. Par conséquent, l'instauration de la cohésion dans ces équipes virtuelles n'était pas sans ajustements managériaux, réglementaires et organisationnelles.

Les entretiens ont été réalisés sur une période de 19 mois : entre Mars 2011 et Octobre 2012. Douze entretiens semi directifs ont été menés, la durée moyenne de chaque entretien est à peu près 40 minutes ce qui correspond à une durée totale de 8h (à peu près).

Nous avons veillé à recueillir la vision du management et la vision des individus dispersés dans de différents sites.

Le déroulement des entretiens a suivi un certain protocole. Dans la plupart des cas, les entretiens ont été effectués dans l'espace physique de travail des répondants (bureau, salle de pause, salle de réunion), mais ça n'empêche qu'il y avait des entretiens qui ont été effectués avec MSN, ou skype et même avec téléphone. Ces derniers ont été surtout effectués avec des personnes qui n'ont pas été sur le territoire tunisien au moment de notre investigation

Le tableau suivant présente la composition de l'échantillon constitué entre 2011 et 2012

Entreprise	Type d'acteurs	Effectifs	Nationalité
TN	Cadres dirigeants	2	Tunisiens
	Managers	2	Tunisiens
	Ingénieurs	8	2 Tunisiens, 2 Français, 2 Egyptiens et 2 Chinois
	Administrateurs	2	Tunisiens
	Opérationnels	2	Tunisiens
<b>Total</b>		16	

Nous avons enfin procédé à une analyse de contenu de ces entretiens pour obtenir des résultats de recherche. Cette recherche étant exploratoire les entretiens couvraient de nombreux domaines tels que le fonctionnement des équipes virtuelles, les processus d'animation, de coordination et de communication

Nous ne retiendrons dans ce papier que la partie de l'entretien portant sur la cohésion dans ces équipes virtuelle et sa répercussion sur la performance collective du groupe.

#### 4- Résultats exploratoires :

A TN, la cohésion est certainement un défi majeur à relever en managant des équipes virtuelles. En effet, elle est le résultat d'approches différentes de la technologie, du regroupement d'un nombre qui peut être relativement important de personnes aux compétences et aux cultures variées et également de la suppression de la distance.

*« La cohésion n'est pas un acquis systématique surtout lorsqu'on est face à une équipe distante, dispersée et évidemment multiculturelle (...) Elle peut être remise en cause à n'importe quel moment. Il faut donc toujours veiller à la maintenir en encourageant l'esprit d'équipe et en essayant de déceler les tensions. S'il y a le moindre problème, il faut "percer l'abcès" immédiatement, mettre les choses à plat pour ne pas laisser la situation s'envenimer et arriver à des situations extrêmes de dislocation de l'équipe. » (Monsieur M.K).*

Tous les interviewés de l'équipe étudiée ont clairement exprimé que les contacts humains et la proximité physique étaient le vrai révélateur de la cohésion et de la confiance au sein de l'équipe. Plus les membres sont éloignés géographiquement, plus les difficultés de les réunir vont être importantes. Des problèmes de planning, d'organisation, mais surtout des problèmes de coûts vont être des contraintes majeures pour augmenter la fréquence des rencontres.

De même la cohésion d'équipe est une forme de synergie groupale entre les différents membres. En effet, l'intérêt des équipes virtuelles réside justement dans cette possibilité de rassembler des gens d'horizons différents. Il ne s'agit pas simplement d'un regroupement de compétences techniques, mais d'un véritable vivier de savoirs, de cultures, d'idées et surtout d'interaction sociale et humaine qui assure la performance au sein de l'équipe.

*« La cohésion est l'un des principaux trajets qui mènent à la performance d'équipe. Mais pour avoir la cohésion, il faut surtout partager le travail et renforcer l'esprit d'équipe (...) Il faut se connaître physiquement surtout au début (...) A ce moment-là on peut établir une relation de confiance et la distance n'influe pas beaucoup. » (Monsieur F.L).*

Pendant, pour assurer cette cohésion d'équipe il faut se baser sur plusieurs éléments que nous citerons dans les paragraphes suivants.

#### 4-1. Des objectifs partagés

L'une des premières conditions qui assurent la cohésion d'après les interviewés concerne la mise en place d'objectifs clairs et partagés. Néanmoins, nous avons enregistré une certaine convergence dans les réponses apportées par les interviews sur l'existence de ces objectifs.

*« D'habitude, nous veillons à assigner à chacun des membres de notre équipe des objectifs clairs qui doivent être réalisés dans la période de l'année ou la fin de projet. » (Monsieur B.S)*

*« On fournit à chaque membre une lettre de mission avec cinq à six grands objectifs, mais aussi de 'deadlines' (délais) avec des moyens nécessaires. » (Monsieur F.H).*

Le caractère partagé des objectifs a été beaucoup prononcé. Les objectifs se répartissent en deux types : individuels et partagés.

*«[...] on recourt souvent à un tas d'actions enchaînées pour, tout d'abord, communiquer les objectifs de l'année, puis pour planifier une vision, une orientation ou encore un système de repères qui vont permettre aux gens d'avoir un support sur les objectifs partagés de l'équipe et également sur les objectifs individuels de chaque membre.» (Monsieur N.C).*

Ce que nous pouvons retenir de cette situation est l'importance d'avoir un objectif commun ou de travailler sur un même sujet pour créer des liens et des relations durables.

*« Dans ces types de communautés virtuelles dont j'ai fait partie, je pense que la plus importante chose qui contribue réellement à la performance et au succès est quand tous les membres ont des objectifs équitables et partagés. Beaucoup de ceci se voit lorsqu'ils disent tous : 'bien sûr, j'ai des tâches semblables à mes collègues que je dois réaliser, travaillons ensemble pour comprendre comment faire', et ils peuvent s'entraider pour atteindre ces objectifs communs. C'est vraiment l'essentiel.» (Monsieur R.S).*

#### 4-2. L'appartenance à l'équipe

La majorité de membres dans l'équipe virtuelle étudiée n'ont pas précédemment partagé des expériences de travail en commun. Le sentiment d'appartenir à une équipe est variable selon les personnes interrogées, mais, dans tous les cas, ce sentiment est assez faible, vite contre balancé par la situation et la distance entre les personnes. Certains interrogés ont réellement exprimé le sentiment de travailler dans une équipe, mais pour d'autres ce n'est pas le cas. Peu importe les attitudes des personnes, les réponses ont été souvent orientées autour de l'expérience de travail en commun. Si cette expérience commune n'existait pas, les personnes ne se sentent pas réellement rattachées à une équipe. Le sentiment d'appartenance à l'équipe est intimement lié alors à la présence d'une expérience de travail en commun.

*«Maintenant, comme les équipes sont inter-organisation il y a toujours des personnes dispersées et qui n'ont pas eu l'occasion de travailler ensemble auparavant. Le projet est transverse, par conséquent, les contraintes sont, forcément, différentes selon les organisations, c'est pour cette raison que l'appartenance à une seule équipe est difficile à sentir.» (Monsieur A.L).*

Le fait de séparer les activités et les tâches des membres sur les différents sites n'apporte pas réellement de support à la constitution de membres, et à la création d'un sentiment d'équipe.

Ainsi, la majorité des personnes ne semblent pas

définir l'équipe projet comme leur groupe d'appartenance. Les personnes sont liées entre elles par un objectif à atteindre, ainsi que la réalisation du projet dans les délais définis, mais leurs relations ne semblent pas aller au-delà.

Il semble que ces relations soient très fortement liées au contexte de ce projet et ne résistent pas à la fin de celui-ci. Par conséquent, l'esprit d'équipe vient souvent d'un projet commun à réaliser.

*« Les membres de l'équipe sortent d'un projet grâce aux difficultés traversées. Je pense qu'on sort des projets à distance avec une équipe qui a un faible sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les gens se sentent faire partie de projet et pas à TN. Il y a plusieurs personnes avec qui je travaille que je n'ai jamais vu. Il manque un lien. » (Monsieur L.B).*

Mais, quelques-uns, tout de même, au regard de leur expérience et du chemin parcouru ensemble éprouvent le sentiment d'appartenance à l'équipe multi-sites.

*« Pour moi, j'ai l'impression de faire partie d'une équipe car j'ai échangé avec eux. Même s'il y a des difficultés, il y a un but commun. Il y a peut-être des manières différentes de gérer, mais j'ai fait partie d'une équipe.» (Monsieur O.J)*

#### 4-3. La création des normes et des valeurs

Dans l'équipe étudiée, les normes et les règles de travail se fixent au cours des réunions régulières qui se déroulent chaque semaine et parfois suivant la nécessité. Dans un premier temps, on peut constater que c'est les premières étapes qui vont donner l'impulsion à la cohésion de l'équipe. Une réunion face à face durant laquelle les membres vont apprendre à se connaître et où seront définies une charte, des normes, des règles, où sera fixé un cadre rigide dans lequel les membres pourront se reconnaître.

Les managers estiment que les réunions présentent les meilleures occasions pour mettre en œuvre de règles professionnelles pour orienter et faciliter le travail de leurs collaborateurs.

*« Pour la partie quantitative de travail, on a un système de gestion par objectif (GPO). C'est tout ce qu'il faut pour faire avancer les choses. Sur la partie qualitative, vous ne pouvez la concrétiser qu'au cours de réunions où on pourrait créer ensemble un guide de normes et de règles professionnelles, c'est essentiel pour la performance de projet.» (Monsieur J.F).*

Les déplacements de managers sont jugés essentiels à l'évaluation de la mise en vigueur de ces règles et normes professionnelles. En allant sur place, les managers estiment disposer une vision plus complète du contexte et se sentent, alors, en mesure d'identifier si le problème rencontré est lié à la qualité de ces règles, à l'environnement externe ou au comportement de leur collaborateur... et de

prendre les mesures qui s'imposent.

« *Quand vous allez d'une façon spontanée dans un site qui se trouve dans un autre pays, sur une journée, vous ne voyez rien. Par contre, quand vous êtes dans un pays deux ou trois jours, que vous rencontraient tout le monde, que vous voulez réunir les gens autour d'une table ronde, et bien il se crée une certaine intimité durant le déplacement qui fait que, spontanément, ceux qui ont envie de vous dire des choses vous disent des choses, ou vous ressentez assez bien les dysfonctionnements et vous ressentez assez facilement les problèmes relationnels, ça sort et ça vous stimule pour revoir les règles établies et les changer par d'autres plus efficaces.* » (Monsieur M.K).

Les rencontres sont donc des moments privilégiés pour créer ou renforcer des liens entre les personnes. Cela peut aussi être l'occasion de créer un cadre de référence commun et de normes et des valeurs partagées tant sur le plan fonctionnel que sur le plan relationnel.

#### **4-4. La distribution de tâches et de responsabilités**

L'équipe n'est pas une collection d'individus mais plutôt une communauté voir un collectif de mission et de travail. De ce fait, elle se caractérise par une certaine complexité qui s'envisage dans des fonctions différenciées selon les métiers, les activités et les responsabilités.

Nous avons constaté, d'après nos entretiens, que l'équipe est souvent perçue comme la juxtaposition de tâches individuelles rattachées à un programme détaillé.

« *Les gens dans une équipe sont relativement responsables dès le début (...). On doit rechercher ça pendant le recrutement aussi (...). Donc la responsabilité ça vient tout seul (...). On demande aux gens d'être autonomes, ça c'est une grosse prise de responsabilité. Cependant, ils sont censés d'exécuter un programme de travail et de tâches convenus au début de l'année.* » (Monsieur F.C).

L'idée est bien claire. Savoir les objectifs à court et à moyen terme, les objectifs intermédiaires, les rôles et missions de chacun est primordial pour une équipe et c'est dans le but de parvenir à évaluer l'ensemble.

Le manager est censé, bien sûr, s'assurer de la conduite de l'ensemble et donc d'un minimum de planification de tâches et de leurs évaluations. C'est à lui de s'assurer qu'il y a la cohérence d'ensemble, que le travail est bien réparti et que les responsabilités sont assumées.

Dans l'équipe en question, les managers tentent de prévoir une telle salle de planification, une sorte de "salle de pilotage" avec des moyens d'arrangement à distance pour les réajustements et les évaluations nécessaires.

D'après les managers interviewés, le management des équipes virtuelles rappelle que la cohésion d'équipe ne vaut rien si les membres ne sont pas en mesure d'en connaître, comprendre et engager leurs responsabilités toute en respectant la cohérence d'ensemble.

« *La responsabilité dépend aussi du profil des gens. On a des gens qui ont tous profils d'âge. (...) Responsabiliser quelqu'un, ce n'est pas toujours évident, y'en a qui veulent le faire ou qui croient qu'ils le peuvent et en fait, ils ne le peuvent pas. En tant que manager, il faut que je me force à le faire, à passer du temps avec eux, ça crée des liens affectifs, on a une autre appréciation. Il faut hiérarchiser, déléguer.* » (Monsieur W.A).

#### **Discussion et conclusion**

Cette monographie envisage une situation d'une équipe virtuelle travaillant à distance au sein de l'entreprise 'TN' qui se présente comme une multinationale occupant la position du leader dans le secteur de télécommunication en Tunisie.

La mise en place de ce type d'équipe – équipe virtuelle - a été liée à la capacité de l'entreprise à transformer une organisation très souvent statique en une organisation flexible. C'est un enjeu de taille qui a amené cette dernière à assurer la cohésion d'équipe à travers des nouvelles procédures et réglementation juridiques, managériales et organisationnelles afin de garantir la performance de membres distants.

La cohésion se trouve heurtée à des vrais difficultés telle que : la dispersion géographique, la multiculturalité, l'absence des expériences de travail en commun, le recours à différentes approches de la technologie, des problèmes de planning, d'organisation, des problèmes de coûts qui minimisent les rencontres, etc. Pour faire face à ces difficultés, l'entreprise a tendu de garantir la synergie groupale en regroupent de compétences techniques, de vivier de savoirs, de cultures, d'idées et surtout d'interaction social et humain au sein de l'équipe. Le rôle de manager est primordial pour assurer la cohérence d'ensemble, en partageant les objectifs qui sont individuels et collectifs, en favorisant le sentiment d'appartenance à l'équipe, en créant de normes et valeurs de travail communes et en répartissant équitablement les tâches et les responsabilités.

Les contacts humains, la proximité physique, présentent le vrai révélateur de la cohésion. Or, ces conditions font défaut dans les équipes distantes. Cependant pour faire face à la dispersion géographique de membre et assurer efficacement cette cohésion d'équipe, il faut se baser sur quatre éléments de base, à savoir : des objectifs partagés, l'appartenance à l'équipe, la création des normes et valeurs et la distribution de tâches et de responsabilités.

L'une des principales conditions qui assurent la cohésion dans ce cas étudié concerne la mise en place d'objectifs clairs et partagés. C'est une condition qui est bel et bien existante dans l'équipe étudiée. En effet, l'organisation en question a mis en place au plus des objectifs individuels, des objectifs collectifs et partagés.

L'appartenance à l'équipe est un autre élément très important associé à la cohésion d'équipe. Néanmoins, ce sentiment est assez faible en raison de l'absence d'expériences de travail en commun, du manque de discussions informelles, de rencontres et d'échanges spontanés entre les membres des équipes.

La création de normes et valeurs s'effectue d'une façon collective aux cours de réunions souvent hebdomadaires dans l'équipe. Toutefois, les déplacements de managers sur le champ sont essentiels pour évaluer la mise en œuvre de règles et normes professionnelles.

La distribution de tâches est au ressort du manager qui présume une telle salle de planification, une sorte de "salle des cartes" avec des moyens de concertation à distance pour les évaluations et les réajustements nécessaires.

Enfin, rappelons que l'instauration de la cohésion d'équipes virtuelles chez TN n'est pas la panacée puisqu'il a exigé un certain nombre d'ajustement réglementaire, managérial et organisationnel.

Si des avantages, tout autant que des inconvénients, apparaissent clairement, leurs bénéfices et leurs coûts ne sont pas chiffrés, voire même chiffrables. Or, pour véritablement mesurer l'impact de la cohésion en termes de performance organisationnelle, seule une approche intégrant l'ensemble des coûts et bénéfices, visibles et cachés, serait satisfaisante.

Aussi intéressants soient ces résultats, il ne faut pas perdre de vue les limites de cette étude.

Notre recherche n'a pour l'instant qu'une visée exploratoire. Les résultats obtenus ne peuvent en aucun cas approuver ou valider des hypothèses. Il faut noter du plus que le mode de "sélection" des personnes interrogées remet en cause la validité interne des données recueillies. Les avis qui s'en dégagent, assez homogènes il est vrai, sont-ils partagés par l'ensemble de l'organisation ? Comme pour toute étude de cas, se pose également la question de la validité externe : les observations effectuées sont-elles généralisables à d'autres entreprises ? Quelle est l'incidence des aspects contingents ? Il convient de multiplier les études de cas pour continuer à identifier les variables clés de succès sur lesquelles les publications basées sur des Best practices semblent converger, à défaut d'analyser les performances globales.

D'autres analyses, transversales celles-là, sont aujourd'hui également nécessaires pour mesurer l'impact, en termes de performance globale, de la

mise en place d'équipes virtuelles et du développement de la cohésion entre les collaborateurs distants.

En d'autres termes, la connaissance de facteurs de cohésion à mettre en place pour assurer le succès des équipes virtuelles reste à améliorer et offre de nombreuses perspectives de recherche.

## Références

- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., Hanim, ARS., Taha, Z. (2012). Effective virtual teams for new product development. *Scientific Research and Essays* Vol. 7(21), pp. 1971-1985.
- Anzieu, D., Martin J.Y. (1990). « La dynamique des groupes restreints ». Paris : PUF.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. (2003). Placing the "E" in e-leadership: Minor tweak or fundamental change. In S. E. Murphy & R.E. Riggio (Eds.), *The future of leadership development* (pp. 49–70). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barni, M. (2003). « Manager une équipe à distance ». Editions d'Organisation.
- Beauvois, J.L. (1995). La connaissance des utilités sociales. *Psychologie Française*, 40(4), 375-387.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). "The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams". *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17-42.
- Cauvin, P. (1997). « La cohésion des équipes ». Paris: ESF.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). « Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed ». San Francisco: Jossey-Bass.
- Favier M., Coat F. (2002), «La réalité de la virtualité: l'influence des contextes organisationnels sur les équipes virtuelles», *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 44, avril-mai-juin
- Garrison, D. R. (2006). "Online Community of Inquiry Review: Social, Cognitive, and Teaching Presence Issues". Récupéré le août 2009 de <http://www.ucalgary.ca/~nvaughan/coiissues.pdf>
- Garrison, D. R., Anderson, T., et Archer, W. (1999). "Critical Inquiry in a Text-Based Environment: Computer Conferencing in Higher Education". *The Internet and Higher Education*, 2(2-3), 87-105.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). "Work Redesign, Reading, MA": Addison Wesley.
- Hara, N. & Kling, R. (2000). "Students'

- distress with a web-based distance education course”: an ethnographic study of participants’ experiences, *Information, Communication, and Society*, 3(4), 557–579.
- Hellriegel, D., Slocum J. W. (2006). “Organizational Behavior”, South Western College Publishers, USA.
  - Henderson, W.D. (1985). “Cohesion: The Human Element in Combat”. Washington DC: National Defense University Press.
  - Hertel, G., Geister, S., Konradt, U. (2005). “Managing virtual teams: A review of current empirical research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 15, p. 69-95.
  - Hogg, MA. (1992).” The Social Psychology of Group Cohesiveness”. New York: New York Univ. Press
  - Jaffe, J., Boggs, R. (2011) Small and Medium-sized business special market update. International Data Corporation [Online]. Available at : <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=230792> (Accessed: 24. November 2011).
  - Jarvenpaa, S. L., Leidner, D. E. (1999). “Communication and trust in global virtual teams”. *Organization Science*, 10: 791– 815.
  - Jehn, K. A., G. B. Northcraft& M. A. Neale (1999), “Why Differences Make a Difference: a Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups”, *Administrative Science Quarterly*, December, n°44, pp. 741-763.
  - Katzanback, Jon R., Smith, Douglas K. (1993). “The wisdom of teams.’ creating the high performance organization”, Boston: Harvard Business School Press, 291 p.
  - Lewin, K. (1948). “Resolving social conflicts”. New York: Harper & Row.
  - Lipnack, J et Stamps, J. (1997). “Virtual Teams”. New York: John Wiley.
  - Lott, A. J., Lott, B. E. (1966). “Group cohesiveness and individual learning”. *Journal of Educational Psychology*, 1966, 57, 61-73.
  - Lurey, J., Raisinghani, M. (2001), “An empirical study of best practices in virtual teams”, *Information & Management*, Vol. 38, p. 523-544.
  - 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*, Vol. 30, n° 6, p. 805-835.
  - Maznevski, M. and Chudoba, K. (2000). “Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness,” *Organization Science*, Vol. 11, No.5, pp. 473-492.
  - McDemott, L., Waite, B., Brawley, N. (1998). «Executive teamwork», *Executive excellence*, May.
  - Mucchielli, R. (1980), *Le travail en groupe*. Issy-les-Moulineaux : ESF.
  - Ocker, R. J. (2005). « Influence on Creativity in Asynchronous Virtual Teams: A Qualitative Analysis of Experimental Teams ». *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 48, no 1, p. 22-39.
  - Platt, L. (1999). «Virtual teaming: where is everyone? », *The Journal of Quality and Participation*, Sept.-Oct., 41-43.
  - Powell, A., Piccoli, G., Ives.B. (2004). «Virtual teams: a review of current literature and directions for future research». *The Data base for Advances in Information Systems*, 35: 6-36.
  - Steiner, I. D. (1972). “Group process and productivity”. New York :AcademicPress.
  - Trognon, A. et al. (2004). « Groupes, collectifs et communications au travail », in Brangier E., Lancy A. et Louche C., *Les dimension humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Presses Universitaires de Nancy, 645 p.
  - Wageman, R. (1997). “Critical success factors for creating superb self-managing teams.” *Organizational Dynamics*, 26 (1), Summer, 49-62.
  - Weick, K. E. (1995). “Sensemaking in organizations”. ThousandOaks : Sage Publications.
  - Weinberg, R.S., & Gould, D. (1997). *Psychologie du sport et de l’activité physique*. Paris : Vigot.
  - Wellins, R. S., Byham, W. C., & Dixon, G. R. (1994). “Inside teams—how 20 world-class organisations are winning through teamwork”. San Francisco, CA :Jossey-Bass.