

La motivation dans les équipes virtuelles : comment mobiliser des collaborateurs dispersés à distance ?

Bechir MOKLINE

Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax (FSEGS)
17, Rue du 1^{er} Mai 8020, Soliman –Tunisie
Mobile : 20 120 529 et/ou 55 120 425
E-mail : bechir.mokline@gmail.com et/ou
bachar.mokline@live.fr

Résumé

Dans un contexte de virtualité, il suffirait pour manager à distance d'avoir des salariés qui soient motivés, autonomes, peu demandeurs de contacts avec leur hiérarchie, qui ont besoin d'un minimum de reconnaissance et de conseil venant de la hiérarchie.

De façon générale, les facteurs de motivation locale telle que : la reconnaissance, l'engagement, l'autonomie, le leadership semblent affecter positivement la satisfaction et la performance des membres d'une équipe virtuelle (Pink, 2011 ; Ingason et al., 2010).

Dans ce travail de recherche, nous aborderons les diverses actions qui permettront au manager d'une équipe virtuelle de réaliser la motivation et la mobilisation de ses collaborateurs.

Introduction

La motivation dans une équipe est définie selon Muller et al., (2009), comme le processus ou la composante qui règle son engagement pour une activité bien précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption.

De nos jours, la motivation occupe une place du premier plan dans les organisations. Elle détermine le niveau de la productivité d'employés. La motivation est trivialement assimilée à une « réserve d'énergie », étant donnée qu'elle se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie (sous diverses formes telle que l'assiduité, la persévérance, discipline, l'enthousiasme...). Mais plus qu'une forme « d'énergie potentielle », la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités d'un environnement et aux sollicitations d'une situation (Cuendet et al., 1986).

Selon Barni (2003), dans un contexte virtuel, il suffirait pour manager à distance d'avoir des salariés qui soient motivés, autonomes, peu

demandeurs de contacts avec leur hiérarchie, qui ont besoin d'un minimum de reconnaissance et de conseil venant de la hiérarchie.

De façon générale, les facteurs de motivation locale telle que : la reconnaissance, l'engagement, l'autonomie, le leadership semblent affecter positivement la satisfaction et la performance des membres d'une équipe virtuelle (Pink, 2011 ; Ingason et al., 2010).

Dans ce travail de recherche, nous aborderons les diverses actions qui permettront au manager d'une équipe virtuelle de réaliser la motivation et la mobilisation de ses collaborateurs.

1- Construire l'engagement

La première action facilitant une synergie mobilisatrice au sein du groupe sera d'obtenir dès la constitution de l'équipe un engagement fort des membres dans les tâches à accomplir ainsi que dans le groupe lui-même. Dans de tels contextes, l'engagement personnel est le facteur critique pour une configuration favorable. L'activité du groupe et ses performances dépendent de cet engagement de départ et de son maintien jusqu'au terme de la mission (Renneker, 2004). Le manager est le premier impliqué dans cet engagement, il aura dans ce cadre un effort à faire pour, à la fois, obtenir cet engagement mais également pour le maintenir jusqu'à la fin des travaux à réaliser. Encore plus que lorsqu'on est dans une situation classique de management de proximité, obtenir l'engagement de membres, quand on est à distance, revient à définir clairement les règles du jeu et le mode opératoire dans la relation entre le manager et ses collaborateurs.

Mais comment instaurer des règles du jeu ? Il s'agit simplement de passer de la règle du « moi » à la règle du jeu collective étant donné que la performance est le fruit d'une représentation partagée (Déroutède, 2009).

Les règles du jeu, lorsqu'elles sont prédéfinies à l'avance et émanent d'un accord commun, consolident la confiance au sein d'une équipe virtuelle et orientent efficacement l'action collective et individuelle. Elles permettent d'avoir un référentiel commun en matière de valeurs communes et de comportements, qui servent au pilotage quotidien de l'équipe dispersée voire éclatée. Elles permettent également de prévenir les risques inhérents à la distance : par exemple, oubli des consignes, distorsion des messages...

Les règles assurent aussi l'intégrité psychologique et la sécurité des membres de l'équipe. En outre, les règles du jeu lorsqu'elles sont respectées à l'intérieur de l'équipe assurent la pérennité de cette dernière, sa crédibilité et son utilité au service de la performance globale de l'entreprise. Elles codifient les droits et devoirs de chacun.

Néanmoins, des règles trop nombreuses, persécutrices, formelles, rigides, nuisent à la performance collective. En effet, souvent, les règles du jeu n'existent pas ou sont floues et génèrent des dérives. Il est donc recommandé que le manager construise des règles du jeu efficaces et les rappelle dans certains cas de figure. C'est pourquoi Déroulède (2009) suggère lors d'un pilotage d'une équipe virtuelle de contractualiser des règles respectant certains critères d'efficacité qu'on les cite dans le tableau suivant.

Tableau 8 : Les critères d'efficacité des règles de jeu d'une équipe virtuelle

Critères d'efficacité	Observations
Des règles précises et expliquées	Les règles doivent être claires, précises et communiquées à tous les membres de l'équipe lors d'une réunion.
Des règles relayées par les acteurs locaux	La formulation de règles doit être soumise sur un consensus et un échange de concessions et de contreparties entre le manager et les différentes parties.
Des règles applicables	Le non-respect de ce critère peut avoir des conséquences graves. Mieux vaut pas de règles que des règles inapplicables.
Des règles utiles	Il faut que la règle soit une aide pour travailler plus efficacement, qu'elle soit une aide pratique pour atteindre les objectifs prévus. Elle n'est pas contradictoire avec les exigences de travail mais cohérente et indispensable.
Des règles contractuelles	Elles présentent un engagement réciproque, d'une part entre leader et les collaborateurs, d'autre part, entre les collaborateurs eux-mêmes.
Des règles protectrices (sécurité psychologique)	Les règles protectrices apportent la dose de sécurité nécessaire à toute action humaine et répondent aux soucis des membres du groupe.
Des règles adaptables	Ces règles doivent être souples afin de permettre de la flexibilité dans l'organisation.

Source : Tiré de Déroulède, 2009 : p. 74

2- La reconnaissance au travail

La reconnaissance en milieu de travail correspond à

un jugement posé sur la contribution de l'employé, tant en ce qui touche les réglementations du travail que l'investissement personnel et l'engagement. Elle consiste également à évaluer les résultats de ce travail et à les mettre en valeur. En générale, elle met en exergue la contribution unique de chaque employé, ainsi qu'elle valorise son expérience professionnelles et/ ou son expertise (De Konink, 1999).

La reconnaissance en milieu de travail peut prendre diverses formes: la parole, l'écrit, l'objet le symbole, les revendications de salaires, de statuts mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, la dignité et le « respect » que chacun estime les trouver dans son travail (Bourcier et Palobart, 1997).

Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois quotidienne et ritualisée, individuelle et collective, elle concerne autant l'individu que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ». À la lumière de cette définition générale issue de la littérature sur ce thème, il est possible d'identifier quatre formes de reconnaissance en milieu de travail.

- **Reconnaître la personne** : c'est une conception existentielle et humaniste. Elle s'intéresse aux personnes en tant qu'êtres singuliers. Dans cette approche, la reconnaissance porte sur l'individu et non sur le travailleur.

- **Reconnaître les résultats** : c'est une approche comportementale. Elle s'intéresse particulièrement aux résultats effectifs, mesurables, observables et contrôlables du travail. La reconnaissance au travail, en ce sens, est considérée comme une récompense. La commission, l'intéressement, la prime sont les applications directes de cette reconnaissance instrumentale.

- **Reconnaître l'effort** : c'est la perspective subjective. Elle part de fait que les résultats ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis. Dans un marché déprimé, par exemple, les salariés peuvent fournir plus d'efforts sans que les résultats suivent. La reconnaissance, de ce fait, indépendante des résultats finaux se vit notamment dans le registre du symbolique.

- **Reconnaître les compétences** : c'est la perspective éthique. Elle se concentre essentiellement sur les compétences de l'individu et aux responsabilités individuelles. Elle prend aussi en compte les principes moraux et les valeurs humaines qui guident une organisation, qu'il s'agisse de la justice, de l'équité ou encore de la responsabilité sociale.

Dans les équipes virtuelles, plusieurs auteurs affirment que la reconnaissance affecte positivement la motivation, la satisfaction et la performance des membres de l'équipe (Hertel et al., 2005 et Lee-Kelly, 2002).

La nature d'une équipe virtuelle oblige de passer d'une récompense collective à une récompense beaucoup plus individualisée devant permettre à chacun de trouver sa place. En effet, il n'y a pas deux individus qui veulent être remerciés de la même manière. Si un collaborateur aime être au centre de l'attention, l'autre préfère recevoir des éloges dans un encadrement plus intime. Pour parvenir à attribuer une reconnaissance individuelle significative, les managers doivent d'abord établir les préférences de chaque membre :

- Dans quel rôle est-ce que les compétences et les talents de l'employé contribueront-ils le plus au succès de l'équipe et de l'entreprise?
- Quel type de reconnaissance cet employé apprécie-t-il?
- Quel type de récompense personnalisée saura le mieux reconnaître la contribution et le rôle de ce collaborateur dans le succès de l'organisation?

En somme, la reconnaissance personnelle de collaborateurs à distance se concentre sur le fait que le travail virtuel oblige le manager à s'individualiser passant d'une gestion de groupe à une gestion d'individus épars. Chacun de ces collaborateurs ayant sa propre personnalité, ses compétences, ses forces et faiblesses. Par conséquent, les prix de reconnaissance doivent être personnalisés et significatifs.

3- Développer l'autonomie

Chatzis et al. (1999) définissent l'autonomie comme étant la capacité d'un sujet à déterminer « librement » les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans que l'organisation formelle ne lui impose ses normes. S'inscrivant dans le même ordre d'idées, Everaere (1999) définit l'autonomie à travers la possibilité pour le salarié de choisir sa méthode de travail, les séquences de ses tâches, sa cadence, ses déplacements hors du poste de travail.

De son côté, Zarifian (1999) a insisté sur le contexte interrelationnel pour définir l'autonomie comme une capacité à coopérer et à s'auto-organiser au sein d'une même équipe.

Alors que pour Périlleux (2001) l'autonomie ne possède pas uniquement une dimension individuelle ou collective, elle est une condition nécessaire à l'efficacité des entreprises sous contrainte de flexibilité.

Dans la littérature sur les équipes virtuelles, le thème de l'autonomie a été peu étudié (Kirkman et al., 2004). Néanmoins, Kirkman et al., (2004) ont démontré que l'autonomie (*l'empowerment*) des membres de l'équipe virtuelle était positivement reliée à la performance de l'équipe. Plus spécifiquement, en ce qui a trait à l'amélioration des processus et la satisfaction de la clientèle.

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que l'un des premiers préalables pour l'octroi de l'autonomie dans une équipe virtuelle est la compétence. En effet, la compétence est un facteur favorable à l'atteinte de la performance qui doit se conjuguer avec des capacités de coopération avec les autres membres de l'équipe (Chatzis et al., 1999).

Le Boterf (1998) lie le développement des compétences professionnelles aux processus psychosociologiques d'élaboration de l'autonomie au travail par une construction de l'estime de soi.

En plus de la détention d'une compétence reconnue, les membres d'une équipe virtuelle doivent se partager la responsabilité. Pour cela, ils devront travailler de manière autonome tout en étant responsable de leur décision et en communiquant sur les informations collectées.

Outre la compétence préalable, certains travaux de recherche (Cascio, 1999 ; Shin, 2004 ; Pink, 2011) démontrent que certaines combinaisons d'attributs personnels (l'autonomie, la flexibilité, les habiletés communicationnels, etc.) rendent les individus qui les possèdent plus performants dans les équipes virtuelles.

4- Du leadership à e-leadership

La constante parade de développement des TIC combinée avec l'avènement des équipes virtuelles ont fait émerger un nouveau contexte du leadership qui est le e-leadership ou leadership virtuel. De nos jours l'e-leadership est considéré extrêmement crucial pour la mobilisation des énergies et la performance organisationnelle. Il joue en effet un rôle primordial dans la mobilisation des équipes virtuelles la réalisation des objectifs préétablis.

Peu de définitions d'e-leadership sont proposées à ce jour. Toutefois, parmi les premières recherches menées à ce sujet, Avolio et al., (2000) présentent le e-leadership comme un processus d'influence sociale médiatisé par les technologies de l'information et de communication afin de produire un changement dans les attitudes, les pensées, les émotions, les comportements et/ou la performance des individus, groupes et/ou organisations .

L'importance des fonctions et des rôles du leadership a poussé les chercheurs à focaliser la plupart de leurs études sur les facteurs de son efficacité et à étudier ses effets sur la performance de l'équipe virtuelle (Robert et You, 2013 ; Bergman et al., 2012 ; Lee et al., 2011 ; Miriam et Martin, 2010 ; Jawadi, 2008 ; Lurey et Raisinghani, 2001).

Lurey et Raisinghani, (2001) soulignent l'importance des rôles d'e-leader dans la mise en place des processus d'une équipe positive, dans le développement des relations, dans la création de systèmes de récompenses et dans le choix des compétences appropriées pour la réalisation du travail.

Ils soulignent également l'importance de la formalisation des rapports et du travail ainsi que la régulation des comportements pour assurer la performance des équipes.

Jawadi (2008) propose tas d'actions qu'un e-leader doit en entreprendre pour mener à bien la fonction de motivation dans une équipe virtuelle. Cette dernière suggère qu'en plus des aspects liés à la cohésion et à la technologie, l'e-leader ne doit pas se détourner de sa mission principale qui est la gestion des ressources humaines et leur mobilisation pour l'atteinte des objectifs. En effet, la motivation des membres de l'équipe devient une tâche problématique dans le contexte virtuel à cause de la distance. Elle est assurée via le travail, sa nature, sa qualité et son niveau d'adéquation avec les objectifs fixés.

Toutefois, pour motiver les membres de l'équipe, l'e-leader doit tenir compte du sentiment d'isolement qui peut découler de l'absence d'interaction présente et de la séparation physique (Sarker et Sahay, 2004, cité par Jawadi, 2008). L'e-leader doit également encourager le partage d'information sociale permettant aux membres de mieux se connaître et de bâtir des relations de collaboration. De ce fait, il doit s'assurer de la participation de tous les membres aux réunions d'équipe et de leur respect de la fréquence de communication fixée.

Outre ces fonctions, l'e-leader doit veiller à la bonne marche du travail et à l'atteinte des objectifs. Il doit mettre en place des mécanismes de suivi et de contrôle du travail adaptés au contexte virtuel (Jawadi, 2008).

Ces mécanismes vont lui permettre de s'assurer que les délais sont respectés et que l'avancement suit le planning fixé. Le suivi du travail permet au e-leader de détecter les problèmes potentiels et d'intervenir à temps pour les résoudre. Il peut ainsi réguler les comportements des membres de l'équipe et structurer leurs actions (Jawadi, 2008).

Les différentes fonctions assurées par l'e-leader contribuent au maintien des relations de confiance en mettant au clair la contribution de chaque membre de l'équipe à la réalisation du travail, son niveau d'engagement et ses intentions par rapport à l'équipe. Un bon niveau de confiance est maintenu par le respect des normes de travail, de comportement et de communication du groupe ainsi que par l'accomplissement des activités assignées à chacun.

Les compétences de management d'e-leader doivent s'adapter à son contexte et sont à leur tour qualifiées de virtuelles (Casio et Shurygailo, 2003). Il doit développer des compétences liées à la collaboration, à la socialisation et à la

communication virtuelles en plus de la réalisation du travail virtuel.

1- 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 TT 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 TT 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 TT 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 motivation d'équipe, quel que soit le degré de mobilité des subordonnées. Par conséquent, la fonction de la motivation 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
Total		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 motivation dans ces équipes virtuelle et sa répercussion sur la performance collective du groupe.

2- Résultats exploratoires

Dans un contexte d'équipe virtuelle, la motivation à TT se présente comme une forme de synergie mobilisatrice qui permet d'assurer l'engagement et la performance des membres dès le début jusqu'à la fin de projet ou de tâche assignée.

Le rôle du manager est primordial pour mener à bien cette fonction de motivation. Par ailleurs, le manager de l'équipe en question se présente comme un vrai leader qui entretient un travail d'équipe en s'assurant que ses collaborateurs participent de diverses façons. Dans ce contexte, un de managers réclame : « *Les managers d'équipes doivent être, tout d'abord, disponibles pour leurs collaborateurs pour favoriser le sens de proximité humaine et doivent également saisir les occasions de souligner l'excellent travail des membres de leurs équipes, n'hésitent pas à faire des compliments et, une fois que les compétences ont été démontrées, ils leurs permettent de prendre des initiatives* ». Il ajoute « *Ils prennent un recul afin d'examiner la situation dans son ensemble. Ils motivent leurs collaborateurs, en formulant au moment opportun et avec sincérité, des commentaires d'appréciation. Dans ce cas là, on peut se prémunir de sentiments d'isolement et de frustration qui pourront survenir à cause de la distance et c'est ce que j'essaye de faire exactement avec mes collaborateurs.* » (Monsieur Z.B).

Toutefois, pour avoir un engagement de collaborateurs, TT a mis sur pied un programme

détaillé de gestion des ressources humaines qui envisage une nouvelle politique de motivation et de mobilisation en faveur d'équipes qui travaillent à distance à travers un système de bonus basé sur la performance individuelle et l'amélioration de la formation professionnelle permettant ainsi à la société de minimiser au maximum le taux de rotation (turnover) malgré la croissance de la concurrence dans le secteur des télécommunications. TT considère la formation de ses équipes comme un investissement fondamental dans le capital humain lui permettant d'améliorer sa compétitivité et son efficacité économique. En 2009, la société en question a mis en œuvre pour son personnel qui travaille à distance 56 sessions de formation avec 110 participations.

Depuis l'entreprise a suivi une politique de formation continue surtout dans le domaine des technologies de communication et d'information qui évoluent très rapidement. A ce niveau le directeur RH déclare : « *Désormais, les membres de l'équipe virtuelle doivent être en mesure d'utiliser les meilleurs moyens de communication que l'avancement de la science pourra leur fournir.* » (Monsieur M.B).

En 2010, TT a entrepris une étude de « benchmarking » internationale dont elle a fait ressortir la nécessité d'entamer un plan d'action permettant d'assurer une meilleure équité au profit des effectifs travaillant à distance. Ainsi, la société en question a engagé depuis le 2 décembre 2010 un processus de plan d'avantages sociaux qui permettent à ces employés - qui sont en mobilité continue - à favoriser leur appartenance à l'entreprise. Parmi ces avantages nous pouvons citer : le plan de départs volontaires à la retraite qui s'étalerait sur les trois années à venir, la possibilité de participer à la fois aux élections de l'Union Générale Tunisienne de Travail (UGTT) et la Fédération Générale de la Poste et des Télécommunications afin de parvenir à désigner les membres des commissions paritaires. Ces commissions s'impliquent en matière de promotion, de santé et de sécurité au travail, de discipline, etc. et ce conformément à la législation du statut du personnel (article 17). Aussi il y en a des avantages sociaux tels que : les prestations sociales réglementaires (notamment retraite, mutuelle, accident de travail et maladie professionnelle), les prêts personnels, les aides sociales, les actions de loisir et les activités sociales culturelles.

« *Ces actions sociales validées par la direction générale devront pouvoir obtenir un support au niveau de la gestion de carrière de membres des équipes virtuelles. En effet, en évoluant dans un contexte virtuel, il peut être facile de perdre de vue les possibilités de promotion ou leur position dans l'entreprise. Il sera important que l'individu sente en contrôle de la situation. [...] Cette*

reconnaissance envers l'individu, tant au niveau professionnel que personnel, est d'une importance primordiale pour avoir cette esprit d'appartenance à l'entreprise et obtenir en conséquence le rendement maximum de l'équipe.» (Monsieur M.B).

2-1. Développer l'autonomie

Les équipes virtuelles à TT sont généralement des équipes horizontales dont les niveaux hiérarchiques sont réduits. L'équipe étudiée est dirigée directement par un chef de projet (n+1) et indirectement par le directeur central technique (n+2). Au deuxième niveau hiérarchique, se trouvent les autres membres de l'équipe qui détiennent des parts égales de pouvoir étant donné que leurs compétences leur permettent d'exercer des fonctions d'égale importance pour le résultat final de l'équipe.

Cette structure encourage l'autonomie des collaborateurs qui, livrés habituellement à eux-mêmes, doivent assumer des responsabilités et prendre des décisions qui n'étaient pas de leur attribution lorsque ils travaillaient à proximité. Cette autonomie, se manifestant par l'absence d'un «*chef sur le dos*», est l'un des avantages les plus remarquables perçus par les membres distants, étant donné qu'elle leur permet d'améliorer leurs performances individuelles.

« A l'opposition du chef à distance, le chef de proximité tend souvent à être trop impliqué. Il se pénètre à tout moment dans votre bureau, il se mêle dans votre travail et vous fait des suggestions et d'instructions que vous n'aimez pas. Pour autant, il nous faut une marge d'autonomie pour améliorer nos performances individuelles.» Explique l'un des collaborateurs (Monsieur N.C).

Toutefois, la concertation du manager est indispensable surtout en cas de difficultés à atteindre des objectifs fixés ou d'affranchir des incidents imprévus. Dans ce cas le collaborateur est censé de contacter son chef hiérarchique pour l'aider à prendre les décisions convenables parce que c'est ce dernier qui a les fonctions de contrôle, de coordination et d'harmonisation des contributions individuelles. C'est ce qui a été appuyé par l'un de collaborateur qui déclare fort justement : *« Parmi les critères les plus importants de recrutement, c'est l'autonomie, se débrouiller, aller de l'avant, construire ses propres outils. C'est ce qui est intéressant. Et en même temps, on peut toujours demander un conseil. (...) Des fois, il faut limiter les décisions autonomes surtout pour les gens qui n'ont, quand même, pas une grande latitude pour prendre des décisions. En tout cas, d'après mon avis l'autonomie doit être suivie d'un accompagnement du manager.»* (Monsieur A.B).

2-2. Le Leadership

« Les compétences en leadership sont la clé de la gestion d'une équipe virtuelle ». C'est ainsi que l'un de managers répandait en lui posant une question sur le rôle de leadership dans l'animation des équipes virtuelles et la réalisation de leur performance. Cependant, les managers interviewés ont prétendu que les aptitudes de leadership dans les équipes virtuelles sont différentes de celles nécessaires dans l'ancien style de gestion.

Dans l'ancien modèle, le rôle de chef est de donner des directives à ses subordonnés présents physiquement. Étant donné qu'il avait un contrôle direct sur eux, il était relativement simple pour lui de suivre les progrès de l'équipe. Les membres de l'équipe pourraient être disciplinés, impliqués, ou récompensés par un bonus dépendant de la performance. Ce n'est pas le cas avec la nouvelle forme d'équipe. Lorsque vous travaillez avec des équipes virtuelles, la capacité d'influencer les gens par l'intermédiaire de la logique, l'équilibre personnel et le sens commun est plus importante que la capacité de donner des ordres.

« Lorsque tu n'a pas une visibilité directe et régulière sur les personnes et lorsque tu te retrouve dans un bureau où il n'ya aucune des personnes que l'on gère, tu va penser forcément à changer ton style du leadership classique et tu vas adopter un style d'e-leadership qui va vous permettre de piloter les gens à distance.» (Monsieur B.J).

A l'encontre de ses attributions classiques d'organisation et de direction, le leader devra, désormais, susciter la créativité, encourager les échanges, orchestrer et surtout consacrer l'esprit de « jouer ensemble », (...). Pour le manager, ce rôle de pilote est nouveau.

« Évidemment, le leader doit posséder les qualifications de base pour être responsable d'une équipe, comme la capacité de déléguer, de planifier, gérer le stress et le temps, etc. Quand un chef n'est pas avec son équipe sur une base régulière, ses collaborateurs vont utiliser leur propre jugement "notre chef est autoritaire, il n'est pas encore conscient que les objectifs et les responsabilités doivent être partagée.» (Monsieur N.C).

Discussion et conclusion

Cette monographie envisage une situation d'une équipe virtuelle travaillant à distance au sein de l'entreprise 'TT' 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 motivation

d'équipe à travers des nouvelles procédures et réglementation juridiques, managériales et organisationnelles afin de garantir la performance de membres distants.

La motivation est assumée par le manager et la direction générale. Le manager est censé être un vrai e-leader capable d'assurer l'autonomie de membres, d'influencer les gens par l'intermédiaire de la logique, l'équilibre personnel et le sens commun. La direction générale assume en parti l'accomplissement de la motivation. En effet, l'entreprise en question recourt à des cadres réglementaires et juridiques pour motiver les membres de l'équipe virtuelle et garantir leurs engagements, à savoir : des programmes de formation, des plans d'avantages sociaux, des actions sociales, des plans de carrière, des actions de loisir, droit syndical etc.

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 motivation 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

- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research and practice. *The Leadership Quarterly*, 11, 615-668.
- Barni, M. (2003). « Manager une équipe à distance ». Editions d'Organisation.
- 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.
- Bourcier, C., Palobart Y. (1997). « La reconnaissance - un outil de motivation pour vos salariés », Les Editions d'Organisation, Paris.
- Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). "E-leadership and virtual teams". *Organizational Dynamics*, 31 (4): 362-376.
- Cascio, W. F. (1999). "Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations" (4 th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Chatzis, K. (1999), "De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction ?", in L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf ?, Chatzis K et coll. (dirs.), L'Harmattan, Paris, p. 27-37.
- Cuendet Gaston, Nakobogo François, Émery Yves. (1986). « Motiver aujourd'hui. » Les Éditions d'Organisation, Pocket Business, Paris.
- De Konink, T. (1999). « L'humain, un être de dignité », propos recueillis par Chantal Hivon, *Échange*, vol. 13, no 3, novembre, p. 2-5.
- Déroulède, B. (2009). « Manager à distance en toute sérénité ». Issy-les-Moulineaux: ESF Editeur.
- Everaere C., (1999). « Autonomie et collectif de travail », Collection Points de Repère, ANACT, Lyon, 273 p.
- 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.
- Ingason, H. T., Hafliadason, T., & Jonasson, H. I. (2010). "Communication and Trust in Distributed Project Teams". *Project Perspectives*, 34-40.
- Jawadi, N, (2008), « Etude de la contribution du leadership à la gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles », Thèse de Doctorat, Université de Paris-Dauphine, Laboratoire CREPA.
- Henderson, W.D. (1985). "Cohesion: The Human Element in Combat". Washington DC: National Defense University Press.
- Le Boterf, G., (1998). « L'ingénierie des compétences », Paris, Editions de l'organisation.
- Lee, K. C., Lee, D. S., & Seo, Y. W. (2011). Effects of Shared Leadership on Team Creativity through Knowledge-Sharing In an E-Learning Environment. In S. Lee & L. Hanzo (Eds.), 5th International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication (ICUIMC '11).
- Lee-Kelly, L. (2002). « Situational leadership: Managing the virtual project team ». *The Journal of Management Development*, vol. 21,

no 5/6, p. 461-476.

- Lurey, J., Raisinghani, M. (2001), "An empirical study of best practices in virtual teams", *Information & Management*, Vol. 38, p. 523-544.
- Miriam, M., Martin, H. (2010), "Cultural and societal influences on shared leadership in globally dispersed teams", *Journal of International Management* 16 234–246.
- Muller, K., Alliata, R., & Benninghoff, F. (2009). "Attracting and Retaining Teachers: A Question of Motivation". *Educational Management Administration Leadership*, 37(5), 574-599.
- Périlleux T. (2001). « Les tensions de la flexibilité », Paris, Desclée de Brouwer.
- Pink, D. H. (2011). "Drive. The surprising truth about what motivates us". NY: Riverhead Books.
- Renneker, J. A. (2004). « Local Motives and Virtual Team Success: Inverting the Normative Views of Team Goal Commitment and Hidden Agendas ». *Sprouts: Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations*, vol. 4. 3.
- Robert, L. P., You, S. (2013). "Are you satisfied yet? Shared leadership, trust and individual satisfaction in virtual teams". *Conference 2013 Proceedings* (pp. 461-466).
- Shin, Y. (2004). « A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations ». *Journal of Management*, vol. 30, no 5, p. 725-743.
- Zarifian, P. (1999). « Objectif compétence, pour une nouvelle Logique ». Paris, Éditions Liaisons.