

# L'e-leadership comme un exercice du leadership dans un contexte virtuel : enjeux et mise en œuvre dans le secteur du transport international en Tunisie

**Bechir MOKLINE**

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

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

Mobile : 50 230 827

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

## Résumé

**OBJECTIF** – Le but de cette recherche est d'identifier les différents enjeux qui peuvent survenir pour les managers opérant dans un contexte virtuel et exerçant ainsi un exercice de e-leadership et identifiez les facteurs de succès critiques pouvant influencer sur les performances de ces derniers.

**MÉTHODE** - Un modèle de recherche qualitative a été appliqué où huit managers travaillant dans le secteur de transport international en Tunisie. Les managers ont participé à des entretiens semi-structurés. Les interviews ont subi une analyse de contenu et des résultats de recherches sont par la suite dégagés.

**CONCLUSIONS EMPIRIQUES** - Les conclusions présentées sont structurées autour du cadre théorique de la recherche. Ils soulignent l'importance des enjeux de la communication, des enjeux de coordination et des enjeux de supervision. Il aborde également le rôle des organisations dans le développement du leadership et souligne la contribution de la formation et le management de connaissance dans l'amélioration d'e-leadership.

**CONCLUSION** - Cette étude a permis de mieux comprendre les facteurs pouvant influencer sur les performances du manager dans un environnement du travail virtuel. Le rôle des e-leaders est de veiller à ce que les bonnes conditions existent pour que les collaborateurs distants fonctionnent de manière autonome, ceci inclut la clarté des objectifs et de la vision de l'organisation, les relations informelles et les infrastructures adéquates de communication.

**Mots clés:** e-leadership, leadership, équipe virtuelle, enjeux, facteurs de réussite, communication, coordination, supervision, transport international.

## Introduction

Au cours des deux dernières décennies, une révolution remarquable a pris forme dans les organisations du monde entier. Cette révolution implique la virtualisation des entreprises, de sorte

que divers aspects des interactions humaines passent désormais par l'intermédiaire des TIC (technologies de l'information et de la communication). En conséquence, un grand nombre des organisations traditionnelles alignées verticalement s'orientent vers une structure plus souple et plus polyvalente pour répondre aux demandes des marchés en évolution rapide.

Cette nouvelle structure organisationnelle, baptisée organisation virtuelle, supprime en particulier les barrières du temps et du lieu, mais relie les entreprises via des TIC leur permettant de collaborer à l'échelle mondiale. Tout en étant engagés dans une collaboration, les partenaires de l'organisation virtuelle ont de plus en plus recours à des équipes virtuelles pour s'acquitter de tâches ou de projets déterminés, dans lesquels une interaction et une collaboration ont lieu entre des individus répartis géographiquement et souvent culturellement disparates. Ces équipes sont en mesure d'effectuer leur travail sans se soucier des contraintes d'espace ou du temps, car elles adoptent la richesse technologique pour coordonner leurs activités et partagent toutes les ressources nécessaires.

Cependant, la mise en œuvre des organisations virtuelles et des équipes virtuelles pose des défis importants aux organisations qui souhaitent les déployer. Bien que certains de ces problèmes soient présents dans les équipes traditionnelles, ils peuvent devenir encore plus critiques dans les environnements virtuels. L'e-leadership est l'un de ces défis, qui consiste essentiellement à déterminer comment diriger efficacement les membres d'une équipe virtuelle dispersés sur le plan géographique grâce à un ensemble de stratégies du leadership (Yen et Yee, 2017).

Conformément aux équipes traditionnelles, le leader joue également un rôle crucial dans les organisations virtuelles et les équipes virtuelles en veillant à assurer une certaine cohésion et également une motivation au sein de son équipe afin d'amener ses collaborateurs à réaliser une tâche spécifique. Néanmoins, en raison du manque de proximité physique, le monde virtuel exige des e-leaders qu'ils soient proactifs et interactifs avec leurs collaborateurs et qu'ils modifient leurs efforts et leurs stratégies pour renforcer leur motivation et leurs relations. Évidemment, si elles sont dirigées de manière stratégique, les organisations basées sur des équipes virtuelles peuvent optimiser le partage des ressources, stimuler une créativité et une innovation élevées, résoudre efficacement les problèmes émergents et prendre rapidement des décisions de qualité favorable.

Bien qu'il existe une abondance des études et de recherches pour expliquer la théorie du leadership

dans des équipes traditionnelles, peu de travaux théoriques et empiriques ont examiné l'e-leadership ou les stratégies pertinentes proposées dans un contexte virtuel. L'objectif de cette étude est donc de combler cette lacune en examinant l'efficacité et les défis en matière d'e-leadership (Sewell et Taskin, 2015).

Il est clair que le leadership et les relations peuvent s'avérer difficiles à créer ou à maintenir dans un contexte virtuel où la confiance est difficile à créer, l'influence difficile à exprimer et la communication souvent ambiguë. Parmi les nombreux problèmes d'e-leadership inhérents à la nature dispersée et souvent impersonnelle de l'équipe du travail, la technologie, la communication, les différences culturelles, la confiance et l'isolement des membres de l'équipe sont les problèmes typiques. Sans relever ces enjeux avant d'aller de l'avant, l'e-leadership et les équipes virtuelles peuvent être problématiques et fragiles.

Le but de la présente étude est d'identifier, d'une part, les enjeux qui peuvent rencontrer les e-leaders dans leur travail avec leurs équipes et, d'autre part, les facteurs critiques de succès pouvant avoir un impact de performance de ces derniers.

Questions de recherche:

- ✓ Quels sont les différents enjeux de l'exercice de l'e-leadership?
- ✓ Quels problèmes peuvent survenir lors de la gestion virtuelle des personnes?
- ✓ Comment les managers peuvent-ils développer leur e-leadership en se basant sur des facteurs clés de succès?

Pour répondre à ces questions nous mènerons notre travail de recherche comme suit : nous commencerons par une description pertinente du cadre théorique de cette étude. Nous évoquerons la sélection et la justification de la méthodologie appliquée pour répondre aux questions de recherche. Nous présenterons les conclusions empiriques des entretiens qui ont été réalisés avec des responsables travaillant dans le secteur du transport international en Tunisie. Nous révélerons une discussion sur la manière dont les résultats empiriques sont en corrélation avec la littérature et exposerons un raisonnement expliquant pourquoi un écart pourrait exister. Nous finirons par une conclusion de cette étude pour résumer les principaux résultats de notre travail, les limites et les voies futures de recherche.

## 2. Cadre théorique

L'environnement économique est marqué, depuis plusieurs années, par le développement fulgurant de technologies avancées de l'information et de communication, ce qui a changé radicalement la manière dont les entreprises font des affaires (Avolio, Kahai et Dodge, 2000).

Schmidt (2014) indique que l'environnement et le contexte du leadership changent en raison des progrès technologiques et que les visions traditionnelles inhérentes au leadership ne sont pas applicables dans ce nouvel environnement, comme il le faisait auparavant.

Zaccaro et Bader (2003) indique que le nouveau type de leadership nécessaire dans cet environnement virtuel est souvent e-leadership et que « ... *Le e-leadership serait, désormais, la routine plutôt que l'exception dans notre réflexion sur ce qui constitue le leadership organisationnel* » (Zaccaro et Bader, 2003, p. 377).

L'e-leadership est, conséquemment, un nouveau paradigme du leadership avec les mêmes objectifs du leadership traditionnels. L'e-leadership atteint les mêmes objectifs que le leadership traditionnel via les technologies de l'information. Avolio et Kahai (2003) soutiennent que l'e-leadership, au même titre que le leadership traditionnel, vise à établir et à améliorer la relation entre les employés d'une organisation.

Annunzio (2001) décrit de la même manière qu'il est nécessaire d'étudier minutieusement le nouveau environnement numérique dans lequel les e-leaders évoluent pour combler le fossé qui existe entre ce qui est énoncé et ce qui est réellement pratiqué.

Avolio et Kahai (2003) décrivent que l'e-leadership ne doit pas être considéré comme une simple extension du leadership «traditionnel» face à face. Qu'il est nécessaire même si certains des principes fondamentaux du leadership seront toujours les mêmes, à introduire, fondamentalement, une nouvelle façon de voir la relation leader-collaborateur, à la fois au sein et entre les organisations.

Une grande partie de la littérature et des recherches porte sur le leadership dans un environnement virtuel et non sur des personnes dont la tâche principale n'est pas interconnectée avec les autres personnes de leur unité. Il faut donc considérer qu'il est important d'approfondir les connaissances sur la manière dont les e-leaders, qui dirigent principalement des individus faiblement liés, sans tâches liées entre elles, dans ce nouvel environnement de travail virtuel.

Avolio, Kahai et Dodge (2000) indiquent également qu'il existe une lacune dans la recherche sur les problèmes auxquels les e-leaders sont confrontés dans le nouvel environnement de travail où le travail est mené grâce aux technologies de l'information de pointe. Il est donc nécessaire d'étudier plus avant les défis auxquels sont confrontés les e-leaders et quels sont les facteurs de succès potentiels.

### 2.1. E-leadership

Il existe plusieurs expressions dans la littérature dénotant la situation dans laquelle les managers gèrent des personnes principalement au moyen de

technologies de l'information et de la communication, sans interaction directe en face à face. Certaines expressions sont e-leadership, leadership à distance, leadership virtuel et télé-leadership (Avolio, Kahai et Dodge, 2000; Schmidt, 2014; Lepsinger et DeRosa, 2010). Le terme principal qui sera utilisé tout au long du présent document pour désigner cette relation est 'e-leadership'.

Avolio, Kahai et Dodge (2000) décrivent le leadership comme : «... un processus d'influence sociale médiatisé par AIT (technologies de l'information avancée) pour: modifier les attitudes, les sentiments, la pensée, le comportement et / ou les performances avec individus, groupes et / ou organisations ».

Ils décrivent, en outre, que la technologie employée façonne des parties des structures organisationnelles dans lesquelles l'e-leadership existe et, en même temps, le leadership et la technologie utilisée (les deux à la fois) transforment les structures organisationnelles. Cela signifie qu'il existe une interconnexion entre la technologie, le leadership d'une part et la structure organisationnelle d'autre part.

L'e-leadership peut aussi être défini comme étant la prise en charge des relations entre les membres d'une organisation dans un contexte des TIC (Avolio et Kahai, 2003).

Walvoord et al. (2008) décrit également, à l'instar des autres auteurs, qu'il existe certaines différences entre le leadership traditionnel et l'e-leadership, ils parlent de la «Vide» dans l'organisation, qui doit être rempli par les dirigeants. Cependant, le vide dans le contexte d'e-leadership diffère de celui du leadership traditionnel. Ce vide qui peut aussi être manifesté par les défis des e-leaders qui sont les suivants : «... Coordonner et *maintenir les connaissances, la confiance et la responsabilité, tout en gardant l'influence et la vision de la communication aux adeptes électroniques.* » (Walvoord et al., 2008, p.1886).

Ils concluent qu'il existe une caractéristique commune à ces défis qui est la clé d'une gestion réussie au sein de l'e-leadership, c'est la communication entre le leader et ses partisans. La communication peut être considérée, à ce niveau, comme le principal facteur qui sépare l'e-leadership du leadership en face à face plus traditionnel.

Il a été également démontré que le succès des méthodes traditionnelles de styles du leadership tels que l'échange membre-dirigeant est fortement lié à la fréquence de communication et est donc décrit comme un facteur très important lorsque il est mené dans un environnement virtuel (Schmidt, 2014).

La situation idéale dans un contexte du travail virtuel est d'atteindre la performance et les synergies qui existent au sein des unités du travail social pleinement opérationnelles. Cependant, cela nécessite un niveau élevé de communication, de

confiance, de partage d'informations et de formation (Nydegger et Nydegger, 2010).

## 2.2. Les enjeux d'e-leadership

Les nouveaux changements imposés par un environnement caractérisé par les technologies de l'information ne sont pas sans conséquences pour les e-leaders qui doivent faire face à des nouveaux enjeux. Mentionnons qu'un e-leader doit connaître en profondeur les enjeux imposés par l'environnement virtuel de son organisation, faute de quoi, il jouera la partie avec un handicap (Pulley et Sessa, 2001). Nous identifions dans ce qui suit trois types d'enjeux dans l'exercice de l'e-leadership, à savoir : les enjeux de communication, les enjeux de coordination et les enjeux du contrôle.

### 2.2.1. Les enjeux de communication

Selon Zigurs (2003) et Avolio et Kahai (2003) l'enjeu de la communication pour un e-leader est la façon dont ce dernier parvient à faire sentir sa présence par le biais des technologies de l'information. Les moyens tels que le langage corporel, les discussions de corridor ou l'intonation n'existent plus lorsqu'il est question d'e-leadership. Le défi est alors d'avoir de la télé-présence comme l'appelle Zigurs (2003). Cependant les enjeux de la communication sont divers à savoir :

#### 2.2.1.1. Le choix des outils de communication

Selon Zigurs (2003), il est logique de penser que la performance obtenue sera supérieure lorsque l'on choisit un média adapté aux besoins de la tâche à accomplir. Pour un e-leader la difficulté réside dans la définition des caractéristiques tant de cette tâche que du média. Ainsi, Zigurs (2003) préconise qu'un e-leader doit être en mesure d'estimer la richesse d'un média de communication. Tout dépend d'une part du sujet traité (nature du problème, information à transmettre, complexité, urgence, nombre de personnes concernées, besoin de personnalisation) et, d'autre part, du contexte (secteur d'activité de l'entreprise, taille, distance séparant les différentes unités, équipement en TIC et, enfin, suivant des relations entre les protagonistes (maîtrise individuelle des outils, préférence individuelle pour l'oral ou l'écrit, stratégies personnelles des acteurs).

#### 2.2.1.2. La distorsion de l'information

La communication à distance, et tout particulièrement la communication électronique, ne donne que peu d'indices sur l'état d'esprit de son interlocuteur. En effet, la communication non verbale, qui compte pour près de 70% de la communication, est en partie occultée par ce type de transaction. Les expressions du visage, les gestes, les intonations, présents dans une communication en face-à-face, s'effacent à distance (Kurland, Bailey, 1999). Dans une étude portant sur des équipes travaillant à distance et utilisant

différents médias de communication, Kayworth et Leidner (2000) ont mis en évidence que cette perte d'information est déterminée par le degré de sophistication de la technologie utilisée. Ainsi, les équipes qui ne fonctionnent que par courrier électronique souffriraient davantage de perte et de distorsion de l'information que les équipes qui utilisent des médias plus riches. En effet, la portée de la communication demeure limitée (l'ironie, par exemple, ne fonctionne pas par courrier électronique) et certaines discussions sont jugées trop complexes pour être réalisées à distance (dans le cadre de négociations, notamment).

### **2.2.1.3. La juxtaposition de différents modes de communication**

Si l'on assiste au développement de ce que Isaac (2004) qualifie de « virtualisation des échanges et de la communication », avec le développement du courrier électronique, des conférences téléphoniques, des visioconférences, des forums électroniques internes et l'utilisation du travail collaboratif à distance (groupware), Kalika (2002) postule qu'un e-leader ne doit pas abandonner les modes traditionnels d'échange qui sont la discussion en face-à-face, le téléphone et le courrier mais il doit juxtaposer les différents modes de communication. Kalika (2002) explique cette nécessité de juxtaposition — qu'il surnomme « *l'effet millefeuille des moyens de communication* » - par plusieurs facteurs complémentaires : « *la méconnaissance des spécificités de chaque outil de communication, l'insuffisance de la formation à l'utilisation des TIC, le poids des habitudes et les logiques d'acteurs* ». (Kalika, 2002, p.227)

### **2.2.1.4. Le risque de surcharge d'e-leader**

Selon Kalika (2002), « *Il est clair, que l'utilisation des TIC va connaître des situations de blocage, car les e-leaders atteindront les limites temporelles de leur charge de travail.* » (Kalika, 2002, p.103). Ce risque de surcharge est, d'une certaine manière, amplifié par les avancées de la technologie. En effet, les communications sont de plus en plus faciles et de plus en plus rapides. Il est donc tentant, pour l'e-leader, de demander un maximum d'informations à ses collaborateurs avant de prendre une décision.

Le fait d'être « toujours joignable », soit par courrier électronique, soit sur son cellulaire, et ce pendant les soirées, les fins de semaine ou les vacances, peut l'inciter à vouloir contrôler davantage le travail de ses collaborateurs et, de ce fait, à moins déléguer. Si les membres de son équipe doivent le consulter pour chaque décision locale, le conduisant à demander à son tour des informations complémentaires ou le soutien de sa propre hiérarchie, le management à distance deviendra source de lenteur : « *si l'on n'y prend garde, la rapidité et la facilité de communication*

*peuvent considérablement augmenter le temps de décision, ce qui est peu souhaitable dans un monde où la rapidité d'action est un élément clé de la compétitivité* » (Perlo, Hills, 1999, p.117).

### **2.2.1.5. La perte des indices sociaux**

Le dernier point qui nous semble intéressant d'étudier dans le cadre de la communication à distance concerne la perte des indices sociaux. Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, le statut social et hiérarchique de son interlocuteur est moins facilement appréciable à distance. La taille du bureau, le mobilier, les vêtements portés, la voiture (etc.) étaient autant d'indicateurs de la position de son interlocuteur. A distance, ces éléments sont souvent inconnus, ou minimisés (Daft, Lengel, 1986). Cette perte d'indices sociaux aurait un effet « égalisateur » : les individus seraient moins sensibles à la hiérarchie sociale et, du coup, réagiraient différemment que dans un contexte de face-à-face.

## **2.2.2. Les enjeux de coordination**

La coordination est souvent associée à la performance d'e-leadership dans son exercice de gestion des équipes virtuelles (Maznevski et Chudoba, 2000). Mais la dispersion, la distance, la diversité (Axtell et al., 2004) font en sorte que la coordination du travail à distance soit plus difficile. Les enjeux de la coordination sont les suivants :

### **2.2.2.1. Gérer l'isolement**

Diriger virtuellement devrait être considéré comme une affaire complexe et problématique. Cela requiert de la connaissance et de la compréhension de la relation interpersonnelle qui peut aider à motiver, impliquer et soutenir les collaborateurs à distance (Jenster, 2010).

Un problème pour les e-leaders est de veiller à ce que les personnes hors site ne se sentent pas isolées du reste de l'organisation. Le sentiment d'appartenance à un groupe est important car il pourrait réduire les sentiments d'anxiété, augmenter la performance des individus et générer de capacités relationnelles (Swigart, 2012).

L'expression « *loin des yeux, loin du coeur* » s'apparaît couramment dans la littérature et indique ce qui se passe lorsque des individus sont non directement présent dans le contexte du travail (Kurland et Cooper, 2002; Mulki et al, 2009; Offstein et Morwick, 2009). Mortensen et Hinds (2002) ont découvert dans leur étude que les membres d'une équipe ou d'un groupe ont plus de difficulté à reconnaître leur adhésion quand il y a un fort degré de virtualité. Un des problèmes principal avec les individus travaillant hors de l'organisation est qu'il peut y avoir un manque d'interaction avec leurs collègues et également leurs managers, cela aurait des effets négatifs sur le plan personnel en raison d'un manque de partage des expériences quotidiennes et des difficultés d'acquérir une

compréhension de la culture, on parle principalement d'isolement social (Mulki et al., 2009).

Kurland et Cooper (2002) décrit un autre type d'isolement, à savoir l'isolement professionnel qui est lié au manque de supervision des collaborateurs à distance. En effet, les deux auteurs ont conclu de leur étude qu'il était difficile pour les e-leaders d'avoir connaissances sur les performances des leurs collaborateurs à distance et conséquemment de leur éprouver de la reconnaissance sur de plus longues périodes.

Des études ont montré qu'un individu dans le contexte virtuel qui a été donné une formation relationnelle et une capacité à développer une relation virtuelle a amélioré un sentiment d'appartenance à un groupe (Jenster, 2010). Les individus doivent donc être capables à offrir du temps pour la communication afin de nouer des relations (Schmidt, 2014).

Les e-leaders qui réussissent encouragent une communication plus informelle et personnelle et partage des informations avec ses collègues distants afin d'accroître cet échange d'informations et cette compréhension mutuelle (Schmidtes, 2014; Swigart, 2012). C'est principalement les e-leaders qui ont la responsabilité de veiller à ce que la communication soit suffisante et présente au sein de leurs équipes pour se prémunir de l'isolement qui pourrait se produire (Swigart, 2012).

Un autre aspect crucial pour les e-leaders est de promouvoir les rencontres face à face, en particulier pour les nouveaux employés, où les e-leaders devraient aider à les présenter à l'organisation (Swigart, 2012).

Jenster (2010) décrit trois aspects permettant aux e-leaders à créer un engagement et une confiance au sein des membres de l'équipe, à savoir : communiquer une vision claire, exprimer leur confiance en eux et essayer d'induire leur enthousiasme et leur énergie.

#### **2.2.2.2. Objectifs et vision partagés**

Maynard et Gilson (2014) affirment que tous les membres d'une équipe doivent avoir une vision commune du but et des objectifs d'une tâche et de la manière dont le travail doit être effectué et organisé. Plusieurs études ont également montré qu'une compréhension commune des objectifs et de la vision de l'organisation avait un impact significatif sur la performance et la capacité d'un groupe à coordonner son travail.

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 (McDermott 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 et 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. Un e-leader doit veiller à ce que 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)( Yen et Yee, 2017).

#### **2.2.2.3. Créer la confiance**

Le thème de la confiance constitue un des thèmes les plus largement étudiés dans la littérature sur les équipes virtuelles. Cet engouement dénote

l'importance que revêt ce concept dans un contexte caractérisé par une dématérialisation accrue des relations et des processus de travail (Coat et Favier, 1998).

La confiance peut se définir comme « *la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables* » (Bidault et Jarillo, 1995, p.25).

Dans les équipes virtuelles, la rareté relative des contacts directs entre les participants aggrave ce manque de visibilité et augmente l'incertitude dans la communication. En effet, la faiblesse de coprésence et d'interactions présentes, la virtualisation des modes de coordination du travail, les contraintes temporelles de durée et de disponibilité des individus constituent autant de freins aux mécanismes de contrôle et aux pratiques de gestion traditionnelles. Dans ce contexte, la confiance apparaît comme l'unique solution permettant de faire face à ces obstacles et de surmonter les difficultés inhérentes à la gestion de la virtualité des équipes pour assurer leur efficacité (Handy, 1995 ; Langevin et Picq, 2001).

Dans les équipes virtuelles, la proximité intellectuelle en tant que base de la sélection préalable accompagnée d'une proximité affective, pourra en partie surmonter les distances géographiques et organisationnelles et contribuer ainsi au climat de confiance collective.

Dans la mesure où la confiance se révèle être une ressource fragile et fluctuante, il appartient finalement au e-leader de la gérer au sein de l'équipe. Il devra en particulier s'assurer de la bonne coordination du travail et du respect des délais.

La réduction de l'incertitude relative aux échanges sera en partie de son ressort grâce à des précautions prises tout au long du processus de réalisation du travail.

Au préalable, il devra sélectionner les participants de façon à regrouper des individus compétents et orientés positivement vers autrui. Cette sélection facilitera l'émergence d'une confiance collective manifestée a priori par les participants les uns envers les autres.

L'entrée effective d'un nouveau membre dans le groupe sera ensuite le fait d'une cooptation par chacun de façon à maintenir le climat de confiance établi et limiter la dispersion des ressources dues à l'effort d'adaptation au changement. L'e-leader doit être capable de réguler le fonctionnement du groupe et d'aider ses membres à exprimer leurs capacités et leur bienveillance à distance. Cette régulation doit s'affirmer en cas de turbulence lorsqu'un membre ne réalise pas le travail attendu ou quand des conflits apparaissent (Sung Leea et al., 2015).

L'exclusion de l'individu perturbateur ne se fera qu'après la constatation de l'échec des

négociations, de façon à exploiter rationnellement les bénéfices de la coopération déjà établie.

### **2.2.3. Les enjeux de supervision**

Le fait de surveiller les performances de personnes qui ne sont sous l'angle de vue semble un exercice difficile (Sewell et Taskin, 2015 ; Perlo et Hills, 1998 ; Apgar, 1998). Dubé et Paré (1999) avancent que les managers sont accoutumés à « une supervision 'à vue' ». Mais, à distance, le manager est incapable de visualiser physiquement le travail réalisé par ses collaborateurs. Or les managers pensent spontanément que si leur collaborateur est loin de leurs yeux, ils vont avoir du mal à vérifier son activité. Cette difficulté est l'une des plus grandes contrariétés des e-leaders et explique leur réticence face aux équipes virtuelles (Boivin et al., 1996).

La littérature nous propose trois principales approches permettant la supervision à distance d'équipes virtuelles, à savoir : l'EPM (*Electronic Performance Monitoring*), le management par objectifs et l'autogestion.

#### **2.2.3.1. L'Electronic Performance Monitoring (L'EPM)**

L'EPM signifie que les managers s'appuient essentiellement sur la technologie pour suivre à distance l'activité, le rendement et la performance de leurs collaborateurs.

Grace à cette technologie, ils sont même capables de contrôler les heures d'arrivée et de sortie sur la base des connexions informatiques. Ils évaluent également le rythme de travail en fonction du nombre de transactions traitées. L'EPM est souvent assimilé à la « *gestion invasive à distance* » (Hertel et al., 2005).

Le suivi électronique de la performance rejoint en quelque sorte les principes tayloriens d'organisation du travail (Lund, 1992) et contribue systématiquement à augmenter le niveau de stress des salariés (Aiello et Kolb, 1995). Concernant la performance proprement dite, il faut noter, que cette surveillance électronique a tendance à stimuler positivement « les travailleurs hautement qualifiés (*high skilled workers*) » et à inhiber « les travailleurs peu qualifiés (*low skilled workers*) » (Davidson et Henderson, 2000).

Si ces auteurs constatent que le niveau de stress dépend de la compétence de la personne travaillant à distance, Sylvie Montreuil, professeur titulaire au Département des relations industrielles de l'Université Laval, pense quant à elle, que ce stress est lié, d'une part, au flou des objectifs et de l'encadrement et d'autre part au niveau de qualification des salariés. En effet, d'après cette dernière, si les critères d'évaluation et les normes de rendement sont si clairs, les travailleurs ne se sentent pas plus stressés à distance qu'en travaillant au bureau.

### 2.2.3.2. Le management par objectifs

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)

L'accent est alors mis, dans cette alternative, sur les objectifs à atteindre et le *feedback* sur le travail réalisé. A ce propos, Dumoulin (2000) stipule que « *le management à distance est un mode de management contractuel, centré sur des objectifs* ». 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 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 à distance (Hertel et al., 2005).

D'après Kurland et Bailey (1999), la plupart des employés considèrent que la mesure et le suivi de la performance de résultats demeurent difficiles à mettre en œuvre à distance. En effet, la mesure du résultat exige systématiquement une capacité à quantifier et spécifier ce résultat.

### 2.2.3.3. L'autogestion

L'autogestion consiste à laisser les équipes se gérer seules (Hertel et al., 2005). Dans ce cas, chaque équipe choisit un *leader* dont les rôles principaux résident dans l'accompagnement et la facilitation de la réalisation des objectifs en jouant davantage un rôle d'un manager que celui de *coach* (Davenport et Pearlson, 1998). Ainsi, le rôle de diriger une équipe n'est plus octroyé exclusivement à une seule personne, mais c'est le groupe qui gère le groupe.

Cependant, comme le travail réalisé dépasse le cadre de l'équipe, les e-leaders doivent trouver des moyens d'évaluer la performance individuelle de leurs managés à distance qui soient en phase avec leur environnement de travail. Une distribution claire des rôles de chacun peut aider dans cette démarche. Les membres conscients et responsables de la tâche qu'ils doivent accomplir ou de leur rôle dans l'équipe nécessiteront moins de surveillance que de simples exécutants. On peut reprendre le principe des travaux de Belbin (1993) sur le rôle des collaborateurs et l'appliquer, aux équipes virtuelles. En plus d'une tâche à accomplir, d'avoir à réaliser une partie du projet, chaque membre est également sélectionné, outre pour ses compétences "pratiques", pour assumer un rôle dans la cohésion de l'équipe contribuant à l'avancée du projet. L'autogestion d'une équipe passe, de ce fait, par cette division des compétences managériales, le contrôle s'assure systématiquement par l'implication et la responsabilité de chacun des

membres au sein de l'équipe. Ainsi, sans supprimer toute autorité, hiérarchie ou contrôle, on laisse une plus grande autonomie aux membres. C'est donc une plus grande responsabilisation de ses membres qui permet d'instaurer une confiance nécessitant moins de contrôles et de rectifications.

Pour conclure sur ces trois approches conçues dans le cadre du travail à distance, l'*electronic performance monitoring* (EPM) est perçu davantage comme « un retour au début de 20<sup>ème</sup> siècle ».

Conséquemment, les pratiques du management par objectifs et de l'autogestion étant jugées plus propices à la gestion de la distance entre manager et managés (Hertel et al., 2005).

## 3. Méthodologie

Afin d'obtenir des informations détaillées sur les enjeux potentiels et les facteurs de réussite lors de l'exercice d'e-leadership, une approche de recherche qualitative a été appliquée. Les techniques spécifiques permettant d'obtenir les données empiriques proviennent d'entretiens semi-structurés avec des responsables ayant divers niveaux d'expérience de la direction électronique au sein des six entreprises tunisiennes appartenant au secteur du transport international (routier, ferroviaire, maritime et aérien).

Les entretiens ont été réalisés pendant environ une heure avec des pairs. Selon les personnes interrogées le temps de l'entretien planifié était suffisant pour répondre suffisamment aux questions. Les entrevues étaient réalisées avec des responsables tunisiens opérant dans le secteur du transport international.

Les interviewés ont occupé totalement ou partiellement de postes de direction à distance et ont eu de ce fait l'occasion de pratiquer un exercice d'e-leadership. Ils représentent également divers départements de l'organisation comme les ressources humaines, les finances, la communication, etc. Et ont géré plusieurs types des équipes virtuelles. La raison de la diversité des interviewés était de générer un large aperçu de la façon dont l'organisation et les individus sont gérés dans un contexte virtuel et augmenter les possibilités d'obtenir des conseils utiles sur les enjeux et les facteurs de succès pour réussir l'e-leadership.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une analyse de contenu de ces entretiens pour obtenir des résultats de recherche. Nous avons veillé dans notre analyse à ce que les réponses soient alignées aux différents domaines clés qui sont relevés dans la revue de la littérature afin d'apporter une comparaison entre les deux cadres théorique et empiriques.

## 4. Résultats empiriques

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats de notre étude empirique. Ces résultats sont basés sur ce qui a été le plus souvent évoqué par les interviewés. Ils exposent les avis des personnes interrogées sur les différents sujets ainsi qu'une partie de leur vision générale sur l'e-leadership.

### 4.1. Les enjeux de communication

Les entretiens ont clairement montré que la communication est l'un des plus importants aspects centraux en matière d'e-leadership. La communication est considérée à la fois comme un facteur clé de succès et comme un défi de taille qui doit être géré de manière appropriée, sans quoi elle risquerait de perturber ou d'entraver le travail virtuel. Il a également été décrit tout au long des entretiens que la communication est un facteur qui affecte, dans une certaine mesure, tous les sujets abordés dans le cadre théorique. Un des enjeux de la communication qui est difficile à gérer, c'est la surcharge de managers dont la majorité a déclaré qu'il était difficile de trouver le temps de communiquer avec tout le monde de manière régulière sur des tels points qu'ils perçoivent comme étant exhaustifs, en particulier lorsqu'ils gèrent des groupes plus importants d'individus.

Ils décrivent toujours qu'il est très nécessaire d'avoir une communication fréquente, mais que cela ne vient pas aussi naturellement puisque les rencontres naturelles et non intentionnelles ne se produisent pas. Une autre raison pour laquelle la communication est, dans une certaine mesure, insuffisante, c'est que les managers ont fait savoir que les repères visuels étaient absents et qu'ils étaient incapables d'interpréter correctement la situation de leur collaborateurs dans la même mesure que s'ils se réunissaient en personne.

Un autre sujet fréquemment abordé concerne le développement des relations interpersonnelles des relations. En effet, la plupart de personnes interrogées déclare qu'il faut plus de temps pour établir une relation dans des environnements virtuels et qu'il serait plus facile de nouer des relations s'ils pourraient rencontrer directement leurs collaborateurs.

*«La communication est généralement très sèche, c'est principalement des discussions liées au travail et il est très rare que vous rencontriez vos collègues et discutiez des aspects qui vont au-delà du travail.»*

Beaucoup affirment que ce manque de communication informelle et de relations interpersonnelles n'affecte pas tellement la performance au travail, alors que d'autres pensent qu'il a un impact majeur.

Un autre aspect abordé au cours de l'entretien était le point de vue des managers sur l'e-leadership et la résolution des conflits ou la gestion des divergences d'opinion. Les managers ont déclaré qu'ils n'avaient

pas connu de conflits majeurs au sein de leur groupe, même s'ils ont travaillé dans un contexte virtuel pendant une longue période. Ils ont cependant décrit que des malentendus dus à la communication se sont produits très souvent. Ces conflits vécus concernaient généralement des questions liées à la tâche. En effet, certains interviewés étaient obligés de s'appuyer sur des informations secondaires pour comprendre l'avancement d'une tâche assignée à l'un de ses collaborateurs.

Un des facteurs clés de succès d'une bonne communication est de fournir les meilleurs canaux de communication pour l'échange des informations. Plusieurs personnes interrogées ont déclaré qu'il était nécessaire, dans ce contexte virtuel, de disposer de bons documents spécifiant le contenu de la tâche de l'individu et de descriptions claires des processus et procédures de travail afin de réduire les risques d'ambiguïté et d'incertitude.

Une personne interrogée a déclaré que *«... la communication est très largement basée sur des discussions concernant le travail, les livraisons et les objectifs des unités, mais les documents de description de travail occupent l'importance la plus cruciale...»*.

Il est également nécessaire de tenir les personnes au courant des informations nécessaires en ce qui concerne les livrables et les changements qui surviennent au sein du groupe. Cela peut être fourni par le biais d'une communication à sens unique telle que courrier électronique, bulletin d'information, etc., mais il est nécessaire que des interactions individuelles au niveau du groupe se produisent, de sorte que des questions et des incertitudes pourraient être élevées. Les personnes interrogées ont déclaré que les interactions devaient être fréquentes et qu'il était nécessaire de combiner différentes méthodes de communication et d'inclure à la fois des interactions physiques et virtuelles. Il devrait également y avoir un degré de formalité différent pendant les discussions et du temps disponible pour interagir et discuter de sujets qui vont au-delà du contexte de travail. La plupart des managers utilisent cette méthode et ont des programmes différents en fonction de la situation. Certaines réunions mettent l'accent sur des questions spécifiques liées au travail, tandis que d'autres n'ont pas d'ordre du jour fixe, mais les participants peuvent évoquer ce qu'ils trouvent intéressant.

La plupart des managers utilisent cela et ont des programmes différents en fonction de la situation. La réunion physique est décrite comme très importante, même si plusieurs personnes eu du mal à mettre pleinement l'accent sur les avantages, mais une personne interrogée l'a décrite simplement avec: *«... il se passe beaucoup de choses dans la rencontre physique entre individus.»*

La réunion physique donne un aperçu du contexte des individus, de leurs conditions et leur état mental d'une manière difficile à transmettre par la technologie.

Un autre aspect qui a été évoqué par tous les managers et souligné comme un facteur particulièrement important est que les managers se rendent disponibles pour le groupe.

Les collaborateurs doivent avoir le sentiment qu'ils peuvent contacter facilement leur chef s'il existe des problèmes ou questions qui se sont produits et cela augmentera la sécurité psychologique des ces derniers. Ceci est décrit comme un défi pour plusieurs managers qu'ils essaient d'augmenter leur disponibilité. Ils réclament qu'ils font souvent recours à plusieurs canaux de contact, et ils s'assurent que même s'ils ne sont pas toujours disponibles, ils reviennent toujours à la personne qu'elle les a demandé le plus tôt possible.

En ce qui concerne les technologies de communication, la plupart des e-leaders interviewés ont communiqué à travers le même type de technologies; téléphone et courrier électronique ainsi que la plupart des communications quotidiennes se font via Skype, qu'il s'agisse d'appels téléphoniques, de fonctions de discussion intégrées ou que certains l'utilisent comme communication vidéo. Les e-leaders qui incluent la vidéo dans leur communication expriment son utilité. Ils proclament que la vidéo génère un aperçu beaucoup plus large sur les individus à qu'ils communiquent et rend les participants une partie intégrante de l'interaction.

Une des personnes interrogées a déclaré: *«Je pense que si vous avez la possibilité [de faire quelque chose d'une meilleure façon], alors vous devriez l'en saisir.»*

Cela implique que si la technologie disponible peut améliorer la communication, c'est à la responsabilité d'e-leader de l'utiliser et d'encourager également son équipe à l'utiliser.

Plusieurs des personnes interrogées avaient entrepris une formation concernant le leadership à distance, mais ce n'était pas le cas pour tout le monde. Mais certaines personnes ont demandé si les managers devaient obligatoirement suivre ces cours. Plusieurs personnes interrogées ont également souligné qu'il pourrait être tout aussi pertinent que les collaborateurs suivent des cours sur le travail dans un contexte virtuel, car ils en font partie autant que les managers.

Certains des managers ont veillé que leur organisation aborde le sujet de l'e-leadership et de la collaboration virtuelle à l'ordre du jour et d'en discuter plus avant. Cela permet de former un certain mangement de connaissance en matière d'e-leadership qu'il faudrait le partager au sein de l'organisation.

## 4.2. Les enjeux de coordination

Les entretiens nous évoquent que la dispersion géographique de membres de l'équipe virtuelle limite en effet l'affectif rendu possible par la familiarité, mais elle limite aussi les opportunités organisationnelles d'exposer les collaborateurs distants à des symboles, des rites communs favorisant le développement d'une culture d'entreprise. En ce sens, l'éloignement réduit également les possibilités de coordination du groupe.

La plupart des personnes interrogées ont déclaré qu'il existe un risque que des personnes qui sont géographiquement répartis obtiennent un sentiment d'isolement du reste du groupe et d'organisation. Un grand nombre de personnes interrogées ont expliqué que leurs unités de travail peuvent se diviser en plusieurs groupes de travail ou sous équipes en fonction de leur situation géographique.

Différentes sous-cultures et méthodes de travail peuvent émerger au sein de ces sous équipes, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les organisations qui veulent avoir une manière uniforme de travailler. Un risque dans les différentes sous équipes est que les individus ne se font pas entendre et manquent, de ce fait, une vue d'ensemble de l'organisation, de ce qu'elle fait et de ce qu'elle vise atteindre. *« ... Il peut être difficile pour les individus de lever les yeux de leur point focal [leur contexte de travail] et d'avoir une vision plus globale et de voir qu'ils font partie de quelque chose plus gros. »*

Les individus doivent avoir une compréhension de ces aspects pour pouvoir agir en conséquence et pour être motivés, les managers sont donc confrontés au défi de garantir que les individus sont mis à jour sur ces aspects.

Le sentiment d'appartenance est également étroitement lié aux objectifs et à la vision de l'organisation. Les individus doivent bien comprendre comment ils peuvent contribuer à la réalisation des objectifs du groupe et comment le groupe contribue aux objectifs généraux de l'organisation. La plupart des responsables se fixent donc des objectifs pour l'ensemble du groupe, ce qui génère également un sentiment d'appartenance au groupe plus grand, dans la mesure où ils s'efforcent d'atteindre un objectif commun, ce qui permet également de mieux comprendre ce que font les autres membres.

Certains des managers ont également déclaré que les individus dans des contextes virtuels besoin d'être plus autonome et de pouvoir prendre des initiatives par eux-mêmes. Les managers devraient aider et encourager les individus à créer leur propre réseau, et à travers cela devenir plus autonome et obtenir les bonnes conditions préalables pour y'être.

Un autre élément de la coordination qui a été évoqué par les interviewés est la confiance. En ce

sens, les personnes interrogées ont expliqué qu'il peut être difficile de mieux comprendre le travail quotidien de leurs collègues. Il est donc nécessaire de faire confiance à leur travail et de contacter les responsables si nécessaire. Ils décrivent également qu'il est plus difficile de développer la confiance dans le contexte virtuel car la communication et l'interaction diffèrent du contexte réel.

L'une des plus grandes différences qu'ils soulèvent est l'aspect temporel: la confiance créée dans un contexte virtuel prend beaucoup plus de temps que lors d'une interaction face à face régulière, car il est plus difficile de construire une relation interpersonnelle. Une des personnes interrogées a déclaré, lorsqu'on lui a demandé ce qui crée la confiance, que:

*«C'est une question difficile, j'essaie d'être honnête, mais c'est surtout apprendre à connaître mutuellement... la connaissance mutuelle permet de savoir si la personne est digne ou non de confiance».*

Certains des managers encouragent donc une communication plus personnelle et favorisent les discussions car ils aident à créer une relation interpersonnelle. Plusieurs d'entre eux ont également déclaré qu'ils essayent de donner du temps pour des interactions personnelles chaque fois qu'ils se rencontrent en personne. Ce permet de mieux comprendre le comportement de chacun et par conséquent d'assurer plus de confiance entre les membres de l'équipe.

Il a été déjà indiqué que les managers ont expliqué qu'il était nécessaire de convaincre les collaborateurs qui sont autonomes et ont le pouvoir de prendre des décisions émanant de leur propre point de vue. Mais il est nécessaire qu'ils partagent une perception commune à l'égard de l'organisation, la fonction et le groupe afin que leurs décisions puissent aller à l'encontre des objectifs. L'objectif primordial des organisations doit être clairement défini et disponible, il doit ensuite être subdivisée en sous-objectifs jusqu'à un niveau permettant aux individus de comprendre comment ils peuvent contribuer à leur travail.

En outre, il est également important que les différents objectifs soient cohérents et contribuent à l'objectif global. Comme l'a déclaré une des personnes interrogées: *«Il est important [pour les collaborateurs] de comprendre la corrélation entre les objectifs individuels jusqu'aux objectifs généraux de l'organisation, car elle clarifie leur rôle dans l'organisation, donne un sens au travail et les motive».*

C'est donc une capacité très importante pour les e-leaders de pouvoir décomposer les objectifs de manière claire et transférer cette connaissance aux individus.

Un moyen d'amener les individus à reconnaître et à comprendre les objectifs est de les inclure dans la

création des objectifs. Les managers essaient d'impliquer les individus dès le début du processus et pendant discussion et laisser les donner leur avis. Comme il a été également déclaré par l'une des personnes interrogées qui: *«Les objectifs doivent être développés en fonction des conditions du contexte des collaborateurs qui doivent donc être inclus dans la discussion car ils possèdent une grande connaissance spécifique du contexte de travail».*

### 4.3. Les enjeux de supervision

D'après les interviewés, le contrôle consiste à s'assurer que les membres de l'équipe vont travailler à atteindre les buts fixés par l'organisation. Cependant, dans un contexte du travail virtuel, les managers ont réorienté leurs positions. Ils ont délaissé le rôle de contrôleur pour adopter plutôt celui de facilitateur. Il a déjà été mentionné que pour fonctionner dans une équipe virtuelle, le travailleur se doit d'être autonome. Le manager à distance n'aura donc pas à contrôler si, effectivement, le travail est accompli. Plutôt, il devra chercher à fournir à ses collaborateurs les meilleurs outils possibles pour qu'ils puissent accomplir avec succès leurs missions et leurs objectifs. Tout de même, le manager peut s'entendre avec les membres de l'équipe pour tenir des sessions d'information au cours desquelles il sera mis au courant de la progression des travaux.

*«Je dirais plutôt que le contrôle devient une information. Est-ce qu'on est dans nos révisions? Est-ce qu'on reste dans notre politique ou est-ce qu'on change? On ne contrôle plus en disant 'je veux que cela se passe'. On vérifie pour voir si ce qu'on pensait, se passe ou non. Si cela ne se produit pas, qu'est-ce que je fais? On doit donc régulièrement remettre en question les décisions prises.»*

Il y a des managers qui exigent à leurs collaborateurs d'établir une liste de documents à livrer selon les grandes étapes de développement du projet/ ou l'atteinte des objectifs. Il y'en a une autre pratique courante qui vise à déléguer tout en gardant l'échéance des livrables très courte.

Au-delà de ce délai, il pourrait y avoir une perte d'efficacité. Il se pourrait que les membres d'équipe se sentent moins concentrés sur la tâche puisque l'échéance est encore loin. Aussi, en gardant les échéances courtes, il sera plus facile pour le manager de repérer les problèmes et de les circonscrire avant qu'ils ne prennent trop d'importance.

*«Il faut beaucoup plus hiérarchiser, avoir des points de contrôle. De toute façon, c'est un problème de confiance. On ne peut pas les contrôler tous les jours c'est impossible. (...) Il y a différents moyens de contrôler de toute façon. Le point essentiel c'est déléguer mais avec échéance. Évidemment on accorde de l'initiative mais on la*

*limite avec une échéance bien déterminée pour accomplir la mission. Au-delà de cette échéance, le collaborateur est foutu. »*

En cohérence avec le management par objectifs, l'évaluation des résultats est le mode de contrôle dominant pour la plupart de managers interviewés. Les membres de l'équipe possèdent des objectifs annuels qui servent à la fois à leur évaluation et à leur rémunération

De plus, les entretiens ont montré que, contrairement à ce qui est attendu, le contrôle des comportements n'est pas totalement absent dans le contexte de travail virtuel étudié, mais est adapté pour faire face aux nouvelles formes d'organisation et de fonctionnement. A ce niveau, le manager se présente dans quelques rencontres cycliques, assister les personnes sur la réalisation des échéances prévues, évaluer les comportements de ces dernières sur des critères comme la réactivité (immédiateté de réponses aux messages électroniques), l'esprit d'équipe, la participation aux réunions. On se situe évidemment ici dans le cadre de contrôle des comportements puisqu'on vise de se justifier que l'individu contrôlé respecte rigoureusement les règles permettant de travailler efficacement au sein de l'équipe.

*« Je suis bien conscient que le contrôle des comportements semble inadapté aux équipes virtuelles, puisqu'on attend de ces équipes qu'elles fassent preuve d'originalité et de créativité et non pas qu'elles se soumettent à des normes préétablies. Néanmoins, on est attaché à une suivie rigoureuse de l'employé, enfin c'est la culture de la plupart des entreprises tunisiennes. »*

## **Conclusion et discussion**

Le but de cette étude était d'identifier les enjeux qui peuvent rencontrer les e-leaders lorsqu'ils travaillent dans un contexte virtuel et d'identifier les facteurs de succès critiques pouvant avoir une incidence sur performance des managers à distance. Trois questions de recherche ont été développées et doivent être répondu afin de satisfaire le but. Nous concluons à travers cette étude que plusieurs des domaines qui ont été découverts dans le cadre théorique peuvent agir à la fois comme un enjeu et un facteur de succès dans l'e-leadership.

Le facteur de succès le plus important et très difficile est la communication. La raison pour laquelle il est si important est que cela affecte tous les autres domaines qui sont pris en compte dans cette étude. Il est nécessaire d'encourager les relations informelles et s'assurer que la communication est fréquente entre les membres de l'équipe. Les e-leaders doivent également veiller à ce qu'ils soient disponibles pour discuter régulièrement de questions importantes et de créer une atmosphère propice pour établir des relations interpersonnelles. C'est clair en ce qui concerne l'aspect technologique, il est nécessaire de disposer

suffisamment des outils qui permettent une véritable interaction d'équipe. Mais la simple existence d'une technologie appropriée n'est pas suffisante pour que la communication se produise. L'enjeu et le facteur de succès est de s'assurer qu'il existe une structure systématique en place qui déclenche le meilleur outil de communication.

Cette étude a montré qu'il existe un risque accru que certaines personnes pourraient éprouver un sentiment d'isolement à l'égard du groupe et de l'organisation. Les e-leaders doivent donc être en mesure d'envisager, de clarifier et de faire en sorte que les individus comprennent le but de l'organisation, le fonctionnement de leur unité et les tâches qui leur sont assignées.

Le contrôle est devenu une facilitation plus qu'une supervision directe dans l'exercice d'e-leadership. L'évaluation s'effectue d'une manière individuelle et est essentiellement basée le contrôle de résultats. Nous marquons de ce fait la prédominance de l'autogestion et du management par objectif. Néanmoins, nous avons remarqué qu'une partie du contrôle classique de comportements est présente dans la pratique de la plupart des e-leaders interviewés.

Il est également devenu évident que les e-leaders ne peuvent pas compter sur un contrôle méticuleux des progrès du travail des ses collaborateurs. La confiance est cependant très difficile à créer et nécessite beaucoup de temps et une compréhension mutuelle. La difficulté de créer la confiance dans l'environnement de travail virtuel est qu'il existe des obstacles inhérents à la virtualité qui empêchent une bonne communication, ce qui rend la compréhension entre les membres d'une équipe ambiguë et génératrice des malentendus et des conflits.

Un aspect important évoqué par les e-leaders est qu'ils préféreraient davantage de conseils pratiques et de la connaissance en matière de l'e-leadership. Cela pourrait être sous la forme d'une formation et d'apprentissage assurés par l'organisation.

L'aspect principal du développement du e-leadership consiste pour l'organisation et extraire la connaissance déjà fondée en interne et la diffuser dans l'organisation

A la fin, nous rappelons que notre étude est réalisée sur un échantillon de managers opérant à distance avec leurs équipes dans le secteur de transport international. Ceci a des implications sur la généralisation de l'étude puisque les conclusions sont peut-être non applicables dans d'autres secteurs et dans d'autres situations, étant donné que les structures et le contexte organisationnels pourraient avoir une incidence sur les performances du manager.

Cette étude couvre plusieurs enjeux et facteurs de réussite pouvant survenir pour les managers dans un contexte virtuel. Il serait toutefois plus utile d'envisager d'autres pistes de recherche et

d'approfondir les connaissances sur la contribution des différents sujets au succès des cyber-leaders. Plus précisément, il serait question d'étudier les différents styles du leadership et l'impact de la richesse des médias utilisés au sens de Daft et Lengel (1986), sur la dynamique du groupe. Une deuxième piste serait d'investiguer sur l'impact de la présence d'un leadership dans la détermination du niveau de confiance au sein d'une équipe virtuelle.

Au vue du nombre limité d'échantillons dans l'étude et le fait qu'elle repose sur un seul secteur, elle nécessite des recherches plus complètes pour que les résultats soient validés. Il est également nécessaire d'ajouter que la majorité de revues de la littérature existantes dans ce domaine sont axées à la fois sur la gestion de projet et sur la gestion d'équipes virtuelles. Cette étude vise à approfondir les connaissances sur l'e-leadership dans des contextes non liés au projet. L'e-leadership dans ces conditions devrait être étudié avec d'autres volets. Si nous reprenons notre démarche, nous aurions apporté un certain nombre des éléments de connaissance sur ce sujet pour utiliser une méthode de recherche quantitative. Il s'agira donc de tester des hypothèses à l'aide des questionnaires. En atteignant un échantillon plus large appartenant à diverses entreprises et divers secteurs d'activité, cela nous permettra d'obtenir des résultats plus généralisables.

### Références bibliographiques

Aiello, J.R., & Kolb, K.J. (1995). Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 339-353.

Annunzio, Susan. *E leadership*. New York: Free Press, 2001.

Apgar, M. (1998), "The alternative workplace: changing where and how people work," *hbr*, Vol 76, May-June, pp. 121-136.

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.

Avolio, B., Kahai, S. and Dodge, G. (2000). E-leadership: Implication for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp.615-668.

Axtell, C.M., Fleck, S.J., and Turner, N. (2004), "Virtual Teams: Collaborating across Distance," in *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 9), eds. C.L. Cooper and I.T. Robertson, Chichester: Wiley, pp. 205-248.

Bidault F., Jarillo, J.C. (1995). « La confiance dans les transactions économiques », in BIDAULT F., GOMEZ P. Y., MARION G., *Confiance, entreprise et société*, Editions ESKA, Paris, 109-123.

Boivin, C., Rivard, S., Aubert, B.A (1996). « Le télétravail, un phénomène en Émergence » : *Gestion*, vol. 21. numéro 2, Pp. 68-75.

Chen, Y. and Hew, K. (2015). Knowledge Sharing in Virtual Distributed Environments: Main Motivators, Discrepancies of Findings and Suggestions for Future Research. *International Journal of Information and Education Technology*, 5(6), pp.466-471.

Coat, F., Favier, M., (1998), "Les équipes virtuelles : De nouveaux moteurs pour la performance", In *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Favier, M., Coat, F., Courbon, J.C., Trahand, J., Paris, *Economica*,

Daft, R.L. et Lengel, R.H. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, Vol. 32, N° 5, pp. 554-571.

Davidson, R., Henderson, R. (2000). "Electronic performance monitoring: A laboratory investigation of the influence of monitoring and difficulty on task performance, mood state, and self-reported stress levels", *Journal of Applied Social Psychology*, 2000, 906-920.

Dubé, L., Paré, G. (1999). « Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel », *Revue Internationale de Gestion*, vol.24, n°2, pp.14-22

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

Handy, C. (1995). "Trust and virtual organization: how do you manage people whom you do not see". *Harvard Business Review*, 73 (3), 40-50.

Hertel, G., Geister, S. and Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), pp.69-95.

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.

Isaac H. (2004), "Technologies mobiles et management: l'émergence d'un manager nomade?", 9ème Congrès de l'AIM

Jenster, N.P. 2010, *Leadership Impact on Motivation, Cohesiveness and Effectiveness in Virtual Teams: A FIRO Perspective*, Grenoble Ecole de Management (France).

- Kalika, M. (2002), « Le défi du e-management », in Kalika M., Les défis du management, éditions Liaisons, pp.221-236.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. 1993. *The Wisdom of Teams: Creating the HighPerformance Organisation*. McKinsey & Company
- Kayworth, T. and Leidner, D. (2000). The global virtual manager: a prescription for success. *European Management Journal*, 18(2), pp.183-194.
- Kurland, N. and Cooper, C. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), pp.107-126.
- Kurland, N. B. et Bailey, D. E. (1999). «Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime». *Organizational Dynamics*, 19, 53-68.
- Langevin, P., Picq, T., (2001), “Contrôle des équipes virtuelles : Une revue”, *Cahiers de recherche EM Lyon*, N° 2001-04.
- Lepsinger, R. and DeRosa, D. (2010). *Virtual team success*. San Francisco, Calif.:Jossey-Bass.
- Lipnack, J. and Stamps, J. (1997). *Virtual teams*. New York: Wiley.
- Lund, J. (1992), « Electronic performance monitoring : a review of resarch issues », *Applied Ergonomics*, vol.23, pp.54-58.
- 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.
- Maynard, M. and Gilson, L. (2014). The Role of Shared Mental Model Development in Understanding Virtual Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 39(1), pp.3-32.
- 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.
- Mortensen, M. and Hinds, P. (2002). Fuzzy teams: Boundary disagreement in distributed and collocated teams. *Distributed work*, (1), pp.283-308.
- Mulki, J.P., Bardhi, F., Lassk, F.G. & Nanavaty-Dahl, J. 2009, "Set Up Remote Workers to Thrive", *MIT Sloan Management Review*, vol. 51, no. 1, pp. 63-69.
- Nydegger, R. and Nydegger, L. (2010). Challenges in managing virtual teams. *Journal of business and economics research*, 8(3), pp.69-82.
- Odiorne, G.S. (1965), “Management by objectives”. New York, NY: Pitman.
- Offstein, E. and Morwick, J. (2009). *Making telework work*. Boston: Davies-Black.
- Perlo A., Hills C. (1998). « Réunir et souder une équipe virtuelle », *L'Expansion Management Review*, Mars, pp. 114-119.
- Platt, L. (1999). «Virtual teaming: where is everyone? », *The Journal of Quality and Participation*, Sept.-Oct., 41-43.
- Pulley, M. L., Sessa, V. I. (2001). « E-leadership: tackling complex challenges ». *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225-230.
- Schmidt, G. (2014). *Virtual Leadership: An Important Leadership Context*. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), pp.182-187.
- Sewell, G. and Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? *Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework*. *Organization Studies*, 36(11), pp.1507-1529.
- Swigart, M. (2012). *Identifying successful telework factors through the study of the relationship between personality and workplace isolation*. Ph.D. Capella University.
- Wageman, R. (1997). “Critical success factors for creating superb self-managing teams.” *Organsiational Dynamics*, 26 (1), Summer, 49-62.
- Walvoord, A., Redden, E., Elliott, L. and Coovert, M. (2008). Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. *Computers in Human Behavior*, 24(5), pp.1884-1906.
- 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.
- Yan, P., Yee.P. (2017). «How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study». *Computers & Education*. Volume 42, January 2015, Pages 47-56.
- Zaccaro, S. J., and Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading eteams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), p.377-387.
- Zigurs, I., (2003), “Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity”, *Organizational Dynamics*, (31, 4), pp. 339-351.