

Les Equipes Virtuelles: Enjeux et facteurs de réussite

[Virtual Teams: Challenges and success factors]

Khalil Cherki

Education, Management et Responsabilité Sociétale des Organisations, Faculté des Sciences de l'Éducation,
Université Mohammed V, Rabat, Morocco

Copyright © 2021 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The drastic changes brought by the globalization of the economy and the dissolution of borders has considerably favored the emergence of remote management. In a fluctuating environment, the effectiveness of this new form of organization remains tightly linked to the ability of leaders to adapt their skills and consider the prerequisite of their virtual environment.

Thus, it is mandatory for modern managers to wear new behavioral glasses that they can federate, remotely, the ardor of their colleagues and at the same time to break with old hierarchical practices and bureaucratic recipes. More than ever, e-managers must develop a highly team awareness, continually identify tools and techniques and be responsive to whatever kind of limits to foster confidence and build a winning virtual team.

KEYWORDS: Remote Management, trust management, ICT, Telecommuting, E-leadership.

RESUME: Le changement induit par la globalisation de l'économie et la dissolution des frontières a considérablement favorisé l'émergence du management à distance. Dans un environnement fluctuant, l'efficacité de cette nouvelle forme d'organisation reste tributaire de la capacité des meneurs à s'adapter aux exigences et aux contraintes de leur environnement virtuel.

Ainsi, les managers modernes sont contraints de porter de nouvelles paires de lunettes comportementales pour pouvoir fédérer, à distance, l'ardeur des collaborateurs et par la même occasion rompre avec les vieilles pratiques hiérarchiques et recettes bureaucratiques. Plus que jamais, les managers à distance doivent développer une conscience de groupe, cerner les outils et les techniques et prendre connaissance des limites en œuvre pour fertiliser la confiance et fonder une équipe virtuelle gagnante.

MOTS-CLEFS: Management à distance, Management par la confiance, TIC, Télétravail, E-leadership.

1 INTRODUCTION

Il est communément admis que les équipes virtuelles représentent une nouvelle forme organisationnelle qui a émergé avec les TIC, notamment avec l'utilisation d'Internet. La doxa conforte également que la particularité des équipes virtuelles réside dans l'acquittement à distance de leurs tâches et la capacité de rassembler – a priori – de façon efficace des ressources et des compétences diverses (les meilleurs spécialistes dans chaque domaine), sans se déplacer.

En outre, elles peuvent réaliser un gain de temps important, puisque les 24 heures d'une journée peuvent être utilisées pleinement. Par exemple, le manager marocain qui a travaillé huit heures peut ensuite transmettre son travail à son collègue au Japon qui, lui, y consacra également huit heures et transmettra le dossier au collègue espagnol.

Néanmoins, le problème majeur réside dans les éventuels malentendus au niveau de la communication (pas de vrai dialogue, peu d'échanges directs, contextes d'interprétation équivoques, etc.). Ainsi, souvent le manque de coordination de ces équipes réduit parfois tous les gains escomptés.

Pour ce, il est impératif de tisser le nouveau profil imposé aux managers en charge de ces équipes particulières. Il importe également de revisiter les fondements des équipes traditionnelles pour comprendre le fonctionnement de leur réplique moderne. Cela prescrit inéluctablement de déceler les facteurs d'efficacité et détecter les freins de son développement afin d'assurer une compréhension mutuelle et une bonne connaissance de ce composite humain.

2 LE NOUVEAU PROFIL DU 'E-MANAGER'

Le manager est par définition celui qui génère le mouvement, un acteur réactif et une source d'initiatives motrices. En effet, le manager a pour mission délicate de mobiliser le système dont il a la charge et de s'attaquer aux problèmes qui risquent de le mettre en péril. L'histoire, riche de sens, guide le manager dans son combat avec son quotidien mais le futur, incertain et aléatoire, le pousse constamment à se surpasser et à se détacher de sa nostalgie contemplative.

À la question « quelles sont les compétences que doit posséder un manager à distance ? » on pourrait lister d'innombrables qualités, certes pragmatiques et tangibles pour la plupart, mais susceptibles de tisser l'image d'un être surnaturel. En effet, dans le contexte actuel, le bon manager se doit de composer non seulement avec les attentes de ses collaborateurs mais aussi avec son environnement virtuel et les caractéristiques des organisations plates. Autant d'éléments qui le poussent à se surpasser en mobilisant toute son énergie, ses valeurs humaines et ses gisements de matière grise.

À l'ère de *l'hoteling* (bureau hôtel), qu'il plaisait à Davenport et Pearlson [1] d'en rappeler l'usage par les entreprises depuis des décennies, la proximité des managers avec leurs collaborateurs a été complètement redéfinie. La distance amplifie les effets d'un nombre de facteurs relativement insignifiants lors du management d'équipes sur un même lieu de travail. Les modèles habituels, qui permettent aux managers de définir des priorités et de concentrer leurs efforts, doivent être adaptés pour minimiser l'impact de ces facteurs sur les efforts humains.

L'expérience montre qu'il existe des actions clés pouvant faire la différence entre succès et échec quand les membres d'équipes sont physiquement séparés. Ces actions sont un investissement, et tous les investissements doivent être justifiés. L'étape de planification des projets virtuels ou à distance doit prendre en compte les nombreux facteurs de risques pouvant affecter la livraison du projet (décalage horaire, perspectives culturelles, conflits interpersonnels et erreurs de communication). Cette approche permet aux managers à distance d'être plus fiables et réalistes dans la planification et l'exécution des projets.

Reconnaître qu'il existe un problème et trouver ensuite la meilleure réponse à la situation est une compétence essentielle. Anticiper le problème est une approche encore plus efficace qui nécessite un état d'esprit différent du modèle courant de management. Le facteur commun à tous ces éléments est la qualité de réflexion qu'un manager efficace peut apporter suivant la situation.

Dans les équipes virtuelles un équilibre est à trouver par le manager lui-même entre les processus de travail, l'utilisation de la technologie et les relations entre individus. Si le travail virtuel présuppose un transfert des responsabilités vers les collaborateurs, il exige tout de même que les managers renforcent leur rôle de contrôle [2].

En effet, les risques qui menacent communément les équipes traditionnelles, tels que la méfiance, les clans, les managers désinformés, les développements intéressants mais non liés au projet, de même que le faible engagement des collaborateurs, la surcharge et l'ambiguïté des rôles, ainsi que l'absentéisme peuvent être encore plus prononcés dans le cas des équipes virtuelles.

Du fait de leur situation particulière, les managers virtuels doivent avoir des compétences techniques – notamment dans la résolution de problèmes et l'apprentissage des outils technologiques – supérieures à celle de leurs collègues qui travaillent physiquement dans l'organisation. En outre, ils doivent être adaptables, techniquement indépendants, orientés résultats, et surtout avoir des compétences de communication qui puissent permettre d'échanger des idées sans être critiques et d'émettre des messages compréhensibles par tous, y compris par celles ou ceux dont la langue de communication, le plus souvent l'anglais, n'est pas la langue maternelle [2].

La définition des attentes et des règles doit recevoir une attention plus grande de la part des managers à distance, car ils n'auront pas d'occasions de renforcer leur message au cours de rencontres en face à face. Les e-managers doivent promouvoir la motivation et la cohésion de l'équipe, travailler à l'établissement de relations de confiance entre ceux-ci, promouvoir une vision commune, assurer la formalisation et la communication de nombreux aspects du travail, ainsi que l'entretien de l'équipe et sa productivité [3]. Barney & Hansen (1994) réconfortent cette idée en présentant la confiance comme « une croyance

mutuelle qu'aucune partie dans l'échange ne profitera des faiblesse de l'autre » [4]. Le rôle de l'e-leader dans la gestion de la confiance est alors mis en relief puisque plusieurs études ont montré que les équipes ayant un leader arrivent à développer un niveau de confiance plus élevé que les équipes autogérées [5].

En dehors du rôle critique des compétences non techniques, ces managers de la nouvelle ère doivent comprendre les caractéristiques uniques de la communication électronique, d'utiliser à bon escient les différentes technologies et de remplacer un moyen de communication par un autre en cas de problème.

2.1 COMPÉTENCES CLÉS DU 'E-MANAGER'

Il ne serait en aucun cas dérisoire de rappeler que le management repose sur plusieurs disciplines comme la psychologie, la sociologie, les mathématiques, l'économie et même l'ethnographie (l'étude descriptive et analytique des populations). Pour les meneurs d'hommes, l'alliance de toutes ces branches scientifiques est à la fois un défi et un trophée. Les managers deviennent donc des artistes appelés à développer des compétences transversales et secréter une énergie neuronale considérable. Plus que de simples méthodes et de techniques, le management s'articule d'abord sur l'action des managers et leur capacité à relancer l'ardeur des hommes.

Ainsi, pour dégager un profil type de l'e-manager modèle, plusieurs attitudes techniques et comportementales deviennent indispensables. A ce titre, il est possible d'énumérer quelques compétences faisant l'unanimité, toutes organisations virtuelles confondues, à savoir:

- **Le manager-coach**

Le bon e-manager doit entamer le passage de celui qui sait seulement comment faire les choses à celui qui sait également ce qu'il faut faire. En d'autres termes, il ne suffit plus d'être un manager mais il faut aussi jouer le rôle d'un coach afin d'assister les collaborateurs à atteindre les objectifs tout en les aidant à libérer leur potentiel. Le manager coach est donc un leader nuancé qui prend des initiatives et rassemble les bonnes volontés au sein des équipes. Il sait déléguer des tâches importantes à ses collaborateurs sans craindre pour son pouvoir. Il peut rester à l'ombre quand rien ne l'invite aux devants de la scène et s'exposer pour intervenir et faire face à toutes les contraintes.

- **La capacité d'écoute et de dialogue**

Pour gagner l'estime et le respect de ses collaborateurs, il importe au e-manager de savoir écouter et palper les attentes, d'organiser autant de réunions virtuelles que nécessaires et de planifier également, principalement en cas d'urgence, des rencontres pour réunir l'ensemble de l'équipe dans le même espace physique et pallier au sentiment d'isolement. Toutefois, il convient de préciser qu'il ne suffit pas uniquement de tendre l'oreille mais surtout de récolter les opinions et générer un feedback effectif, clair et précis.

- **Le sens de la communication écrite et des relations interculturelles à distance**

Dans un contexte technologique régi par les TIC, il est vitale pour le manager à distance de maîtriser la communication écrite et de choisir le support approprié à ses collaborateurs. Cette nécessité est largement justifiée par le poids que peut avoir un message contenant des directives écrites s'il reste ouvert à diverses interprétations.

La diversité culturelle est un aspect qu'il faudrait également considérer. Le e-manager est fortement sollicité à se munir d'une compétence interculturelle capable de favoriser son intégration dans un environnement fluctuant et peu palpable. L'acquisition de cette compétence l'habilitera à épouser plus facilement les contours de différents moules culturels pour combiner des qualités comportementales, cognitives et affectives en quête d'une interaction effective.

- **La reconnaissance**

Le manager à distance doit mettre en avant les efforts et les réalisations de son équipe au lieu d'insister sur les échecs et les erreurs. Les emails peuvent aussi servir à véhiculer des messages motivants en parallèle aux directives. Les retombées d'un tel geste, aussi insignifiant paraît-il, peuvent doper la motivation des équipiers et renforcer leur sentiment d'appartenance. Ainsi, les erreurs pourront servir de méthode d'apprentissage pour les collaborateurs et comme une orientation axée sur l'excellence en prévenant que les mêmes erreurs ne se reproduisent.

- **L'exemplarité**

Le bon manager doit donner l'exemple et assumer ses responsabilités pour gagner sa crédibilité auprès de son équipe. En effet, l'exemplarité renferme une notion de respect qui veut que le manager soit le premier à respecter et à s'aligner aux règles et normes en adoptant une conduite et un état d'être modèle.

- **L'anticipation**

Pour répondre à l'instabilité dans un contexte de plus en plus mondialisé, le manager moderne est appelé à se projeter dans l'avenir et anticiper des décisions susceptibles d'assurer la pérennité de son organisation et faire face aux défis concurrentiels. Il doit être prédisposé à abandonner la pensée purement opérationnelle au profit d'une pensée évolutive et anticipatrice. Valoriser le potentiel humain par la détection précoce de l'évolution des métiers et l'anticipation des compétences à maîtriser pour demain reste le moyen le plus réfléchi pour pré-visualiser et assurer un futur prometteur à toutes organisations.

- **Le courage**

Le courage d'un manager réside dans sa disposition à assumer ses responsabilités, à prendre des initiatives, à faire face aux autres et s'engager à contre-courant de l'opinion dominante. Il convient aussi de souligner qu'être courageux ne signifie pas de prendre des risques inconsciemment. Bien au contraire, un manager courageux et celui qui domine ses peurs et qui arrive à les surpasser pour décider dans l'incertitude et le danger.

- **L'autonomie**

Il serait fatal pour un manager à distance de confondre autonomie et indépendance. Manager et managé sont dans un bateau. L'un d'eux tombe à l'eau. Que reste-t-il ? Rien...l'entreprise a tout perdu [6]. L'organisation bâtie sur les relations hiérarchiques cède progressivement la place à une organisation fondée sur la complémentarité des Hommes et la mise en commun des compétences. Le manager moderne a donc le devoir de puiser ses décisions de l'action concertée de son équipe et faire valoir le rôle de chacun.

- **L'intuition**

Aujourd'hui, le bon manager est un visionnaire qui sait concilier les techniques et les recettes de la pensée managante à une pensée décompensée de logiques rationnelles. Il doit être conscient de l'importance d'une appréciation subjective dans le fondement d'un bon jugement. Cette approche est la seule capable d'éclairer son apport et le doter d'un champ d'action et de réflexion plus important. Dans cette veine, la touche personnelle reste une pièce maîtresse et le catalyseur pour prendre des décisions en se fiant à ses convictions et à son intuition.

- **Le pragmatisme**

Le manager dans ses réflexions constantes doit garder, même dans un contexte virtuel, les pieds sur terre et établir un juste milieu entre les projections futuristes et les exigences réelles des organisations. Dans cette perspective, Le manager est dans l'obligation d'user de bon sens et de décisions étudiées et fondées pour garantir le bon déroulement de son quotidien et faire face aux défis qu'exhibe son entourage. Ainsi, les tâches réparties et leur planification doivent être réalistes et réalisables.

- **L'autorité**

Un bon manager doit sponsoriser la souplesse mais doit parfois se montrer autoritaire pour trancher sur un problème sans pour autant chercher à s'imposer arbitrairement. Sous une autre formulation, l'autorité est une carte qu'il convient de garder au fond de sa poche mais jamais s'en séparer.

- **La capacité à encadrer une équipe virtuelle**

À travers les âges, la conscience collective n'a cessé de gagner de l'importance et de susciter l'intérêt de tous. Aujourd'hui, on ne parle plus de groupes mais d'un système plus élaboré qui n'est autre que l'équipe. Cette unité réalisée à partir de la diversité éclaire des intentions particulières visant à faire de l'idéal commun le prolongement des aspirations individuelles pour

concilier les attentes légitimes des acteurs et les exigences croissantes des organisations. Encadrer des forces aussi puissantes que celles qui émanent des groupes humains, assurément mobilisés, requiert une bonne compétence managériale. Le statut virtuel amplifie ce challenge et pousse le e-manager à formuler des techniques astucieuses et à nourrir le rapport affectif pour empêcher que ces énergies restent inemployées, ou pire de fonctionner à contre sens.

3 LES FONDEMENTS D'UNE ÉQUIPE VIRTUELLE GAGNANTE

En renforcement aux contours du concept de l'équipe virtuelle, il est toujours véniel de revisiter la notion commune de l'équipe. Ainsi, ce composite humain se définit généralement comme: « un groupe d'individus, organisés ensemble, conduits par un leader et œuvrant à l'intérieur d'un contexte, pour un même objectif» [7]. Cette formulation met la lumière sur quatre composants internes:

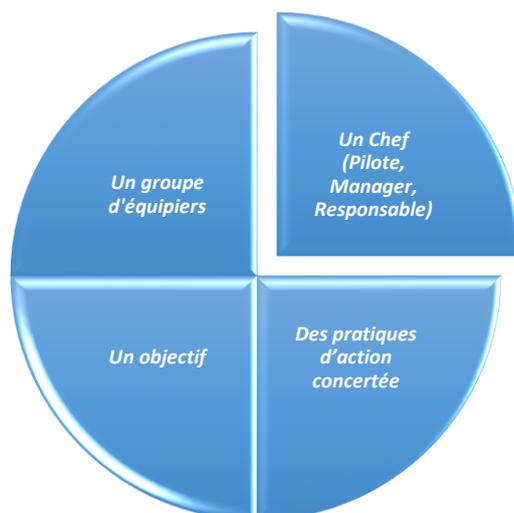


Fig. 1. Les quatre composantes qui confèrent à un groupe le statut d'équipe

En effet, l'équipe repose sur une alchimie subtile de deux logiques, l'une rationnelle, l'autre sensitive et affinitaire. La tâche confiée à une équipe est souvent difficile et relève parfois de l'impossible. Dans ce sens, on comprend mieux « l'origine du mot équipe qui appartient initialement au domaine maritime (du germanique « skip », bateau). Avant d'être connoté par le sport, équipage et équipe sont issus du « voyage et de la lutte d'un groupe d'hommes contre les aléas naturels » [7].

Dans la même perspective, les équipes virtuelles ne manquent pas de challenges. Elles ont pour mission paradoxale de résister aux fluctuations de leur environnement tout en s'accommodant à ce même changement. Le dicton qui stipule que « tout bois ne peut faire bonnes flèches. Mais tout bois tordu peut faire feu droit » s'applique parfaitement à ce gisement synergétique. Les relations psycho-sociales très étroites et l'équilibre affectif et fonctionnel lui acquièrent un degré d'engagement et de sur-motivation devant lesquels on reste admiratif. L'idéal commun remplace les aspirations individuelles, tandis que les réalisations collectives favorisent l'épanouissement des individus.

D'après Hart et McLeod (2003), « on appelle équipes virtuelle les équipes géographiquement dispersées. On les considère comme virtuelles quand leurs membres se rencontrent face à face moins d'une fois par mois, et utilisent les technologies de communication comme médium central pour la conduite de réunion de groupe » [8]. A l'instar de son leader, les équipes virtuelles doivent donc, au risque de périr dans le dandinement de leur environnement, faire preuve de robustesse et de flexibilité en optimisant l'utilisation des outils technologique et le déploiement de leurs potentiels.

Les organisations modernes ont compris qu'une bonne cohésion des équipes constitue non seulement la garantie d'un meilleur rendement mais aussi l'essentiel de tout développement. Encore faut-il prendre conscience des besoins d'une équipe pour en faire une configuration gagnante, favoriser son épanouissement et canaliser ses forces internes.

Pour ce, il est vital d'assurer la présence de certains éléments dont les principaux sont:

- **Un objectif commun**

L'équipe en général est une configuration à la fois humaine et opérationnelle forgée pour s'attaquer à des objectifs de grandes dimensions et achever des résultats impressionnants. Pour l'habiller à concrétiser sa mission il est primordial de définir au préalable un objectif précis et pertinent. C'est principalement au leader de l'équipe d'orienter ses collaborateurs et leur faire partager cet objectif pour éviter toute atomisation ou perte d'énergie.

- **Le respect des différences individuelles**

L'équipe est un système humain qu'on ne peut comparer à un modèle mécanique. La force et la richesse de ses éléments émane d'abord de leur diversité. Cela implique que pour utiliser ces énergies et les diriger vers un objectif commun il faut apprécier les différences et faire en sorte que chaque élément se retrouve dans son équipe et se sente reconnu pour son apport. C'est ainsi que les aspirations légitimes de chacun deviennent identiques et s'harmonisent avec l'idéal commun.

- **Des contacts dynamiques et constants**

L'équipe est un flux dynamique qu'il convient d'entretenir pour atteindre la sur-motivation et l'orienter vers les objectifs escomptés. La 'présence' à distance est une exigence. L'appartenance collective s'actualise par une restructuration souple mais permanente qui façonne la complémentarité des éléments et renforce leur disposition à jouer des rôles différents selon les situations. Des contacts dynamique via les outils technologique sont tout aussi capitaux pour mobiliser les énergies, maintenir un degré d'excitation élevé et nourrir le gout de vaincre. Aussi, le registre du management à distance doit impérativement comprendre des visites sur le terrain et des rencontres en face-à-face avec les collaborateurs.

- **Un bon manager**

L'équipe virtuelle est un système humain complexe, un oxymore homogène et dispersé, dont il faut connaître les ressorts de mobilisation pour l'appréhender et en tirer profit. Le manager reste l'homme clé, son rôle dans l'équipe nécessite des compétences très développées pour gérer l'interdépendance, canaliser les forces et les articuler entre elles.

Un bon manager serait un être d'énergie capable d'user, avec beaucoup de tact, de sa technique managériale pour renverser les situations, contrecarrer les résistances et favoriser le développement d'autres pouvoirs internes sans craindre pour son autorité. Un meneur d'équipe performant constitue une des plus importantes sources de rentabilité pour l'organisation. Sa présence est plus que nécessaire pour piloter les flux dynamiques et empêcher qu'ils fonctionnent à contre sens.

4 LES FACTEURS D'EFFICACITÉ DE L'ÉQUIPE VIRTUELLE

Après avoir parcouru les fondements de bases d'une équipe virtuelles, il importe de souligner trois facteurs d'efficacité à observer avant et après la constitution d'une équipe virtuelle, à savoir:

4.1 LA SÉLECTION DES MEMBRES

La formation d'une équipe virtuelle gagnante est une opération délicate qui requiert des compétences managériales particulières. En effet, la sélection des membres nécessite un don distinctif pour savoir choisir des personnes techniquement compétentes et culturellement ouvertes. Des personnes prêtes à adhérer et s'impliquer dans le projet, des personnes responsables qui sauront assumer leur place et les retombés de leurs décisions pour mener leur mission à terme.

Par ailleurs, la maîtrise de l'anglais est souvent une nécessité plus qu'un atout. Composer une équipe réclame aussi beaucoup d'application pour prévenir les conflits et purger les morosités.

4.2 L'ENCADREMENT DES ACTIVITÉS

L'équipe possède une capacité mobilisatrice qu'il convient d'encadrer pour pérenniser les effets dynamiques. Encore une fois, la 'présence à distance du manager' se déclare comme la clef de voûte d'une équipe virtuelle efficiente. Dans ce sens, il est essentiel de maintenir le contact avec la réalité externe de l'organisation et la réalité interne de l'équipe afin de garder une vision claire des attentes des collaborateurs et des exigences organisationnelles. Cela engage l'obligation d'amorcer la

discussion et de stimuler le processus collectif du dialogue pour favoriser l'appartenance à l'entité et profiter du plaisir de l'unité.

L'encadrement des activités renvoie également à une organisation sans faille. Le manager virtuel doit toujours envisager de redéfinir les missions de ses collaborateurs. Il doit également formuler une charte de fonctionnement et clarifier les règles ainsi que la stratégie à suivre pour l'atteinte des objectifs.

Le *reporting* (Rapports et comptes rendus fournis par les collaborateurs) est un autre point des plus cruciaux. Il est impérative de coordonner les tâches de l'équipe virtuelle et d'assurer son suivie en établissant les modalités et la fréquence du *reporting*.

Parallèlement, la gestion de l'information doit observer un tracé bien défini. Hormis le choix des modes de communication (email, vidéoconférence, Intranet...) la fréquence des contacts doit être parfaitement planifiée pour garantir un suivi renouvelé et un feedback porteur de sens. Il va sans dire que l'encadrement des activités passe aussi par une utilisation à bon escient des technologies de l'information et de la communication pour éviter leur double tranchant et profiter pleinement de leurs potentialités.

4.3 LE MAINTIEN DE LA SOLIDARITÉ

Une équipe solidaire est une équipe qui gagne. Cette réalité se confirme dans presque tous les mouvements collectifs dont les membres se pensent comme des acteurs d'un ensemble. Dans cette optique, la portée individuelle se dissout dans une atmosphère de coexistence et de satisfaction issues d'actions contributives.

Pour ce, il est essentiel de développer la solidarité en répartissant un travail d'équipe formateur sur les différents facteurs de cohésion. Profiter du rassemblement de ses collaborateurs dans un seul espace physique pour mener des activités de team building est une alternative tout aussi porteuse.

Subséquentement, encourager son coéquipier devient alors un moyen de développement personnel et une recette motivationnelle qui gagne l'ensemble des collaborateurs et entretient un tonus élevé chez tous.

5 LES FREINS DES ÉQUIPES VIRTUELLES ET POINTS DE VIGILANCE

Aucune équipe, qu'elle soit traditionnelle ou virtuelle, n'est à l'abri des forces disruptives qui sèment l'usure mentale, disloquent les liens affectifs et emboîtent les actions collectives. Une période difficile pourrait réduire la solidarité et favoriser les rivalités au sein de l'équipe. Il faut alors prévenir et contourner tout obstacle susceptible de menacer la conscience collective et conduire à la perte des repères, ou pire, à l'échec des résultats convoités [9].

Ces obstacles sont multiples mais peuvent être écartés. Encore faut-il en prendre connaissance et les identifier pour y faire face et consolider l'esprit d'une équipe virtuelle déjà assez vulnérable de par son éloignement géographique. Justement, tous les freins relevés sont de près ou de loin liés à l'atomisation géographique. A ce titre, les points de vigilance les plus cruciaux sont:

- **La perte de l'objectif commun**

L'esprit d'équipe ne parvient pas à s'installer ou se dissout suite à la dispersion géographique de ses membres. L'objectif commun est perdu de vue, la communication ne s'effectue plus qu'au sein d'un sous-groupe ou encore les logiques purement individuelles prennent le dessus.

A ce stade, il est primordial de renforcer le sentiment de proximité et de booster les échanges pour pallier à la distance géographique. Dans les cas les plus extrêmes et sur recommandation du manager à distance, l'entreprise devra débloquer des fonds pour réunir les coéquipiers dans un endroit physique et stimuler à la fois leur dynamique et leur sentiment d'appartenance.

- **Manque d'efficacité collective**

La diversité culturelle et professionnelle entre les membres de l'équipe engendre beaucoup d'incompréhensions. Parfois, le manager ne parvient plus à dégager un accord sur un socle minimal de méthodes de travail communes, permettant d'appréhender et de traiter efficacement les problèmes. Le groupe s'enlise dans des débats sans fin, générateurs de perte de temps et facteurs de découragement.

Souvent, ceci est un signal que le manager averti doit capter et proprement interpréter pour revoir sa gestion de l'information et redéfinir les missions des collaborateurs. Une restructuration de l'échiquier s'impose pour une bonne répartition des tâches, un meilleur emplacement des coéquipiers et une clarification de l'objectif à atteindre.

- **Perte en qualité de rendement**

La distance et le décalage horaire entraînent un délai prohibitif entre le moment où le problème est identifié, communiqué aux différents interlocuteurs, analysé puis décidé collectivement. L'équipe perd en crédibilité vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses partenaires et de ses clients.

Cette situation indique une carence en anticipation. Une équipe virtuelle performante est contrainte de considérer toutes les variables, y compris celle du décalage horaire et du traitement de l'information. Sa réussite est tributaire de son degré de projection et l'anticipation des besoins afin de générer son output dans les meilleurs délais et conserver son avantage concurrentiel.

- **Démotivation individuelle**

Faute d'interactions régulières, le sentiment d'isolement et de marginalisation gagne certains membres de l'équipe. Faute de stimulants collectifs, les individus puisent en eux l'énergie et la motivation qui finissent par s'essouffler au fil du temps.

En réaction à cette situation, le manager en charge de l'équipe virtuelle devra investiguer sur le degré de motivation de ses collaborateurs, sur leur niveau d'implication et également sur leurs rapports.

Il ne faudrait pas écarter l'éventualité d'un conflit entre collègues. Dans une équipe, des rapports de force se pratiquent au quotidien et résultent en l'exclusion d'un ou de quelques membres de l'équipe. Ces attitudes ne tardent jamais à nuire à la cohésion et la solidarité de l'ensemble de l'organisation [10].

A ce stade, il convient de déceler les symptômes et analyser les raisons des tensions pour appréhender le problème et éviter le clivage de l'équipe et l'éclosion de sous-groupes.

- **La dissimulation des objectifs**

La dissimulation des objectifs est un phénomène qui touche toutes les configurations d'équipes qu'elles soient traditionnelles ou virtuelles. Les organisations où les objectifs et les stratégies ne sont pas expliqués et sont délibérément dissimulés aux collaborateurs représentent un terrain fertile pour les tensions et les conflits. Par conséquent, l'esprit de compétition écrase celui de la collaboration et conduit à l'atomisation de l'équipe et à une perte considérable du potentiel humain.

6 CONCLUSION

Les organisations avisées comptent, aujourd'hui plus que jamais, sur la compétence collective de leurs équipes virtuelles. L'enjeu étant de réaliser au mieux leurs missions délocalisées et s'attaquer à des objectifs de grandes envergures, cette configuration organisationnelle se démocratise de plus en plus et devient synonyme d'un édifice dynamique très élaboré. Un système humain défiant l'éclatement géographique, qu'il convient d'entretenir à travers une présence digitale assidue pour maintenir son hyper réactivité tendue et garder le cap sur un objectif commun.

Face à cet enjeu, le défi majeur de l'e-manager est de créer un environnement qui favorise la complémentarité, la réflexion autonome et les possibilités de contribution aux objectifs partagés. Le manager moderne ne doit plus être perçu comme un fournisseur de solutions ayant réponse à toute question. En revanche, il doit se considérer comme un animateur qui déploie la voie aux membres de son équipe 3.0 pour les habiliter à concrétiser les objectifs escomptés et entretenir un environnement profitable à tous.

Néanmoins, manager à distance ne devrait jamais inciter à faire l'économie des opportunités de visites et de rencontres présentiels. En effet, il reste vital de privilégier périodiquement des déplacements et de réunir les collaborateurs afin de booster leur motivation et les préparer à replonger dans le contexte virtuel. C'est là une manière d'apporter un peu de chaleur humaine et une démarche astucieuse pour radier toute éventuelle inquiétude ou sentiment d'isolement.

La combinaison hybride, proportionnelle à chaque cas de figure, demeure donc cruciale en matière de management d'équipe virtuelle. Il s'en suivra une cohésion naturelle en symbiose, d'abord, avec les spécificités de notre contexte, hélas

caractérisé dans sa dimension sanitaire pas la nécessité de distanciation physique. Les attentes des collaborateurs en termes d'intérêt et d'encadrement seront également comblées. Cette imbrication conduira in fine à garantir sans cesse le gage d'une poursuite effective des objectifs stratégiques des Organisations. Au centre, l'e-manager demeure clairement la clef de voûte pour instaurer un dosage de chimiste et garder un œil bienveillant, digital soit-il, sur ses proches bien que lointains collaborateurs.

REFERENCES

- [1] T.H. Davenport, K. Pearlson, « Two cheers for the virtual office », Sloan Management Review, PP.51-65, 1998.
- [2] F. Wayne Casio, « Managing a virtual workplace », Academy of Management Executive », Août 2000, Vol 14, N° 3, P.P 81-83, 2000.
- [3] F. Bidault, « Comprendre la confiance: la nécessité d'une nouvelle problématique », Economies et Sociétés, 1998.
- [4] J. B. Barney et M. H. Hansen, « Trustworthiness as a source of competitive advantage », Strategic Management Journal, 15: 175-190, 1994.
- [5] S.L. Jarvenpaa, K. Knoll et D.E. Leidner, « Is there anybody out there ? Antecedents of trust in global virtual teams », Journal of Management Information Systems, (14, 4), PP. 29-64, 1998.
- [6] V. D. Bulke et I. Monème, « Le management relationnel: manager et managé sont dans un bateau », Edition Dunod, Paris, 2003.
- [7] O. Devillard, « La Dynamique des Equipes », éditions d'organisations, Paris, 2001.
- [8] R. K. Hart et P. L. McLeod (2003), « Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams », Elsevier, pp. 352-353, 2003.
- [9] M. Daassi, M. Favier, « Developing a Measure of Collective Awareness in Virtual Teams », International Journal of Business Information Systems, Vol. 2, N°4, 2007.
- [10] H. Barki et DM. Saunders, « Conflits et gestion de conflits dans l'implantation de systèmes informatisés », TIS, Vol3, N°1, 1990.