

UQAC
Université du Québec
à Chicoutimi

Mémoire

présenté à

l'Université du Québec à Chicoutimi

comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de projet en gestion de projet

**Thème : les pratiques favorisant l'engagement au sein des équipes virtuelles :
revue systématique**

Par

Dominique Rodrigue Yves BAYIHA (BAYD15109301)

Aout 2025

DEDICACES

Je dédie ce mémoire

À
Mon épouse NITA THEORONE

Ma mère
Ngo Bayiha Jeanne D'Arc

Ma belle-mère
Marie Zebazé

RESUME

Dans un contexte marqué par la généralisation du télétravail et l'essor des équipes virtuelles, ce mémoire s'intéresse à l'identification des meilleures pratiques favorisant l'engagement des membres au sein de ces équipes.

Pour ce faire, une revue systématique de la littérature a été réalisée selon les standards PRISMA. Vingt-cinq (25) articles scientifiques publiés entre 2000 et 2024 ont été sélectionnés à partir de bases de données reconnues (Scopus, Web of Science, ProQuest, EBSCOhost), en s'appuyant sur des critères de sélection rigoureux : langue (français/anglais), évaluation par les pairs, pertinence du contenu, et lien direct avec les notions d'engagement et de travail virtuel. Les données ont ensuite été analysées à l'aide d'une grille d'analyse thématique.

Les résultats révèlent que plusieurs leviers contribuent à renforcer l'engagement au sein des équipes virtuelles : le leadership transformationnel et paradoxal, la qualité des communications numériques, la confiance interpersonnelle, le recours à des outils technologiques adaptés, la gestion de la surcharge informationnelle et l'attention portée au bien-être des collaborateurs.

Ce travail met en lumière la nécessité pour les organisations d'adapter leurs pratiques managériales afin de créer des environnements de travail virtuels propices à l'engagement durable. Certaines limites ont été identifiées, notamment la concentration des études dans des contextes occidentaux et le manque d'approches longitudinales. Toutefois, cette étude ouvre des pistes pour des recherches futures, en particulier dans le cadre du travail virtuel et des innovations technologiques collaboratives.

Ce mémoire contribue ainsi à enrichir la réflexion sur la gestion des équipes virtuelles en proposant des recommandations pratiques pour les gestionnaires de projets.

Mots clés : engagement, équipe virtuelle, meilleures pratiques.

REMERCIEMENTS

Je souhaite avant toute chose exprimer ma profonde gratitude envers Dieu, l'Éternel, source de toute grâce et de toute lumière, qui m'a guidé tel un phare durant ce parcours au combien enrichissant. Dans son amour infini, Il a insufflé en moi le souffle de vie, la persévérance et cette flamme sacrée qui m'a permis de transcender les défis pour accomplir, humblement, cette œuvre à la gloire de son saint nom.

Mes remerciements vont ensuite, avec un respect empreint d'admiration, au Professeur Salmatha Ouedraogo, qui a présidé ce mémoire et dont la sagesse éclairée et le soutien indéfectible ont été les pierres angulaires de cet ouvrage. Votre mentorship exigeant et votre rigueur académique ont sculpté la substance de ce mémoire, lui conférant profondeur et pertinence.

À ma famille, je dédie ces lignes empreintes d'émotion :

- À mon épouse bien-aimée, Nita Théorone, compagne lumineuse de chaque instant, dont l'amour inaltérable et la présence réconfortante ont été mon refuge et ma force ;
- À ma mère, NGO BAYIHA Jeanne D'arc, et à ma belle-mère, Marie Zebazé, dont les cœurs généreux, l'affection indéfectible et les efforts consentis en silence ont façonné l'être que je suis.

Puissiez-vous toutes, être bénies et comblées de joies aussi infinies que les étoiles qui illuminent la nuit.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	ii
RESUME.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1.....	9
REVUE DE LA LITTERATURE	9
INTRODUCTION	9
1.1. EQUIPE VIRTUELLE	9
1.2. L'ENGAGEMENT AU SEIN D'UNE ÉQUIPE.....	13
1.3. ENGAGEMENT AU SEIN DES EQUIPES VIRTUELLES	15
1.4. LES PRATIQUES FAVORISANT L'ENGAGEMENT AU SEIN DES ÉQUIPES VIRTUELLES	18
CONCLUSION.....	19
CHAPITRE 2.....	21
CADRES THEORIQUE ET CONCEPTUEL	21
INTRODUCTION	21
2.1. CADRE THEORIQUE	22
2.1.1. Théorie des exigences du travail et des ressources (JD-R)	22
2.1.2. Théorie du leadership transformationnel.....	24
2.1.3. Articulation critique des deux modèles	25
2.2. CADRE CONCEPTUEL	26
2.2.1. Introduction	26
2.2.2. Equipe virtuelle	27
2.2.3. Engagement au travail	30
2.2.4. Elaboration d'un modele conceptuel sur l'engagement au sein des équipes virtuelles	32
CHAPITRE 3.....	35
METHODOLOGIE	35
INTRODUCTION	35
3.1. CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : LA REVUE SYSTEMATIQUE	35

3.2. PRESENTATION DE LA REVUE SYSTEMATIQUE	37
3.3. APPLICATION DE LA DEMARCHE DE LA REVUE SYSTHEMATIQUE A NOTRE RECHERCHE.....	39
3.3.1. QUESTION DE RECHERCHE.....	39
3.3.2. CRITERES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION.....	40
CHAPITRE 4.....	48
RESULTATS ET DISCUSSION	48
4.1. PRESENTATION DES RESULTATS	48
4.1.1. Analyse descriptive	48
4.1.2. Analyse du contenu.....	52
4.2. DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES	55
4.2.1. Discussion	55
4.2.2. Limites	61
4.2.3. Perpectives futures	61
CONCLUSION.....	63
BIBLIOGRAPHIE	64
ANNEXES	75

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: critères d'inclusion et d'exclusion (source : auteur)	40
TABLEAU 2 : Définition des bases de données sélectionnées (source : auteur).....	42
TABLEAU 3: Grille d'analyse des articles.....	75

LISTE DES FIGURES

Figure 1: évolution de l'engagement et le taux de désengagement des employés au États-Unis (Gallup, 2024)	6
Figure 2: Le modèle des exigences du travail et des ressources.....	23
Figure 3: Cadre terminologique des équipes virtuelles d'El Idrissi (2025).....	28
Figure 4: Modèle de performances des équipes virtuelles (El Idrissi, 2025)	30
Figure 5: schéma conceptuel.....	34
Figure 6: Diagramme de flux de la revue systématique	47

INTRODUCTION GENERALE

La pandémie de COVID-19 a provoqué une transformation radicale des dynamiques organisationnelles à l'échelle mondiale, marquée par une transition massive vers le travail à distance et les modèles virtuels. Selon Chavez-Dreyfuss (2020), près de 72 % de la population active mondiale a été impactée par cette réalité. Le travail à distance, d'abord perçu comme une solution temporaire, s'est imposé comme une norme, en partie grâce aux avancées technologiques facilitant la collaboration à distance (Van Vliet, 2022). Cependant, cette révolution a mis en lumière des défis uniques liés à la gestion des équipes virtuelles, notamment en termes de coordination, de communication, et surtout, d'engagement des membres (Hertel et al., 2005).

Les équipes virtuelles, définies comme des groupes dispersés géographiquement mais interconnectés par des technologies numériques (Blak Bernat et al., 2023), sont devenues indispensables dans un contexte où les organisations cherchent à recruter des talents au-delà des frontières physiques. Toutefois, maintenir un haut niveau d'engagement au sein de ces équipes demeure un défi majeur, amplifié par la distance, le manque d'interactions sociales et des outils souvent mal adaptés (Tran et al., 2022). Les équipes virtuelles ont connu une croissance rapide, mais il existe encore une connaissance limitée des meilleures pratiques, politiques et procédures appropriées pour les équipes virtuelles (De Bruyn, 2017). Entre autres l'engagement au sein de ces équipes a été clairement identifié comme facteur contribuant à améliorer l'efficacité des équipes virtuelles (Panteli et al., 2019).

Par ailleurs, des recherches ont montré que l'adoption de nouvelle pratique au travail a eu un impact positif sur l'engagement des employés (ten Brummelhuis et al., 2012). Cependant, malgré l'abondance de recherches sur les équipes virtuelles, peu d'études se sont penchées spécifiquement sur les meilleures pratiques favorisant l'engagement dans les équipes virtuelles de projet (Jackson-Boothby, 2021; Machado, 2021).

De plus, les pratiques couramment explorées se concentrent sur des approches générales de collaboration à distance, mais n'intègrent pas suffisamment les dimensions particulières des équipes de projet, telles que la nécessité d'une vision partagée et d'une coordination étroite des efforts (Kohntopp et McCann, 2021).

Du point de vue contextuel, La majorité des recherches sur l'engagement à distance s'appuient sur des données collectées avant ou pendant la pandémie, une période marquée par des contraintes exceptionnelles qui ne reflètent pas toujours les réalités post-pandémiques (Machado, 2021). Il en résulte un besoin pertinent d'actualiser ces connaissances pour mieux comprendre les facteurs qui favorisent l'engagement au sein des équipes virtuelles de projet.

Face à ces constats, cette recherche vise à répondre à la question suivante : **quelles sont les meilleures pratiques favorisant l'engagement au sein des équipes virtuelles de projet ?**

Avant d'explorer la question pratiques favorisant l'engagement au sein équipe virtuelle, une recherche préliminaire a été menée pour évaluer l'état actuel des connaissances dans ce domaine. Bien que des revues systématiques aient été identifiées

sur divers aspects de la collaboration à distance, nous n'avons pas trouvé de revue systématique portant spécifiquement sur l'engagement au sein des équipes virtuelles.

Dans la littérature existante, quelques revues systématiques existantes mettent en lumière plusieurs facteurs contextuels influençant la collaboration en équipe. Par exemple, certaines études ont examiné les défis rencontrés par les équipes virtuelles dans le domaine du développement de logiciels distribués, mettant en évidence des aspects tels que la coordination, la communication et la confiance (Nguyen Duc et al., 2012) et les meilleures pratiques ou solutions pratiques (par exemple, méthodes agiles, développement piloté par les tests (Noll et al., 2011), visites fréquentes sur site et face à face réunions (Noll et al., 2011; Šmite et al., 2010) ont été identifiés pour les équipes traditionnelles (Noll et al., 2011) et les équipes qui utilisent une approche « suivre le soleil » (c'est-à-dire où les équipes confient le travail à la fin de la journée dans un fuseau horaire pour les travailleurs commençant leur journée dans un autre) (Kroll J et al., 2013). Des travaux supplémentaires ont identifié des opportunités de recherches futures, telles que relever les défis présents dans les projets logiciels multi-organisationnels et soutenir le développement de besoins et de méthodes de coordination au cours d'un projet (Nguyen-Duc et al., 2015).

D'autres recherches se sont concentrées sur les facteurs généraux affectant la collaboration en équipe, identifiant des éléments tels que la capacité de compromis, le respect mutuel et la confiance, ainsi que des cadres pour la gestion des équipes virtuelles dans divers contextes industriels. Mattessich et Monsey (1992) ont identifié 19 facteurs

essentiels à une collaboration réussie, parmi lesquels figurent la capacité à faire des compromis, le respect mutuel et la confiance, ainsi que la flexibilité. De manière similaire, Patel et ses collègues ont développé un cadre basé sur la catégorisation de sept facteurs liés à la collaboration, destiné à être utilisé dans les projets d'ingénierie collaborative dans les secteurs de l'automobile, de l'aérospatiale et de la construction (Patel et al., 2012).

Contrairement au premier groupe de recherches, les conclusions de ce deuxième groupe sont applicables à certains contextes. Cependant, étant donné que ces revues de littérature se focalisent principalement sur la collaboration pour des équipes colocalisées, il est difficile de déterminer l'impact des facteurs identifiés par ces études sur les équipes virtuelles. En cela, ce travail se distingue en se concentrant exclusivement sur les équipes virtuelles.

Toutes ces études fournissent des informations précieuses sur l'engagement au sein des équipes virtuelles de projet et qui seront explorés dans le cadre ce travail.

Malgré ces contributions précieuses, il manque des études qui se focalisent sur l'engagement au sein des équipes virtuelles et spécifiquement dans le cas des équipes de projet. En plus de cela, il faut noter que les informations fournies dans ces revues sont basées sur des études et des données datant d'il y a environ dix ans, ce qui nous amène à nous poser, à juste titre, la question suivante: les données ayant servi à ces études et les solutions proposées sont -elles toujours pertinentes dans notre contexte ? Ainsi, le présent travail s'avère d'autant plus pertinent pour tenter de trouver ou tout de moins de proposer des perspectives nouvelles, plus actualisées sur l'engagement au sein des équipes virtuelles.

Ce travail nous invite à explorer les pratiques managériales qui contribuent à renforcer l'engagement des travailleurs dans des équipes virtuelles. Plus précisément, ce travail cherche à identifier et à évaluer les stratégies efficaces pour maintenir une cohésion d'équipe et un niveau d'implication élevé, malgré les contraintes inhérentes à la distance (Hertel et al., 2005). Il s'agit également de fournir aux décideurs des recommandations pratiques basées sur des preuves empiriques, afin de relever les défis de l'engagement au sein des équipes virtuelles (Kim et al., 2019).

De manière plus spécifique, cette recherche vise à :

1. Identifier les facteurs clés influençant l'engagement au sein des équipes virtuelles, tels que la communication, le soutien organisationnel et la gestion de la performance.
2. Évaluer l'efficacité des outils technologiques et des pratiques collaboratives pour stimuler l'engagement des équipes dispersées géographiquement.

Pour ce qui est de la pertinence au niveau organisationnelle, ce sujet revêt une importance cruciale. En effet, les équipes virtuelles qui prennent de plus en plus d'ampleur au sein des organisations font régulièrement face à un désengagement émotionnel et à une baisse de productivité. De manière générale, maintenir les employés engagés reste un défi continual pour les organisations comme le suggère une étude récente menée par Gallup (2024) aux Etats Unis. Dans ce graphique, on peut constater que l'engagement des employés n'a pas cessé d'augmenter depuis 2008 jusqu'en 2020 où il a atteint son pic à 36%, en plein cœur de la Covid, ensuite il a commencé à décroître jusqu'en 2021 pour ensuite se stabiliser jusqu'en début d'année 2024 autour de 32% avant de recommencer à décroître jusqu'à 30%.

Parallèlement, le taux desengagement des employés manière générale a continué d'osciller autour e 16%. Après avoir atteint un pic, l'engagement a commencé à décliner progressivement, probablement en raison du retour progressif au travail en présentiel, des ajustements dans les politiques de travail virtuel et des défis liés à la aux démissions. Pour y remédier, certaines organisations ont mis sur pieds des politiques parmi lesquelles la mise à disposition du matériel adequat au travailleurs, la clarification des tâches de chaque employé, etc. il se trouve que les employés confronté au difficulté du travail à distance se sont avérés les plus engagés a travers la mise en place de telles mesures.

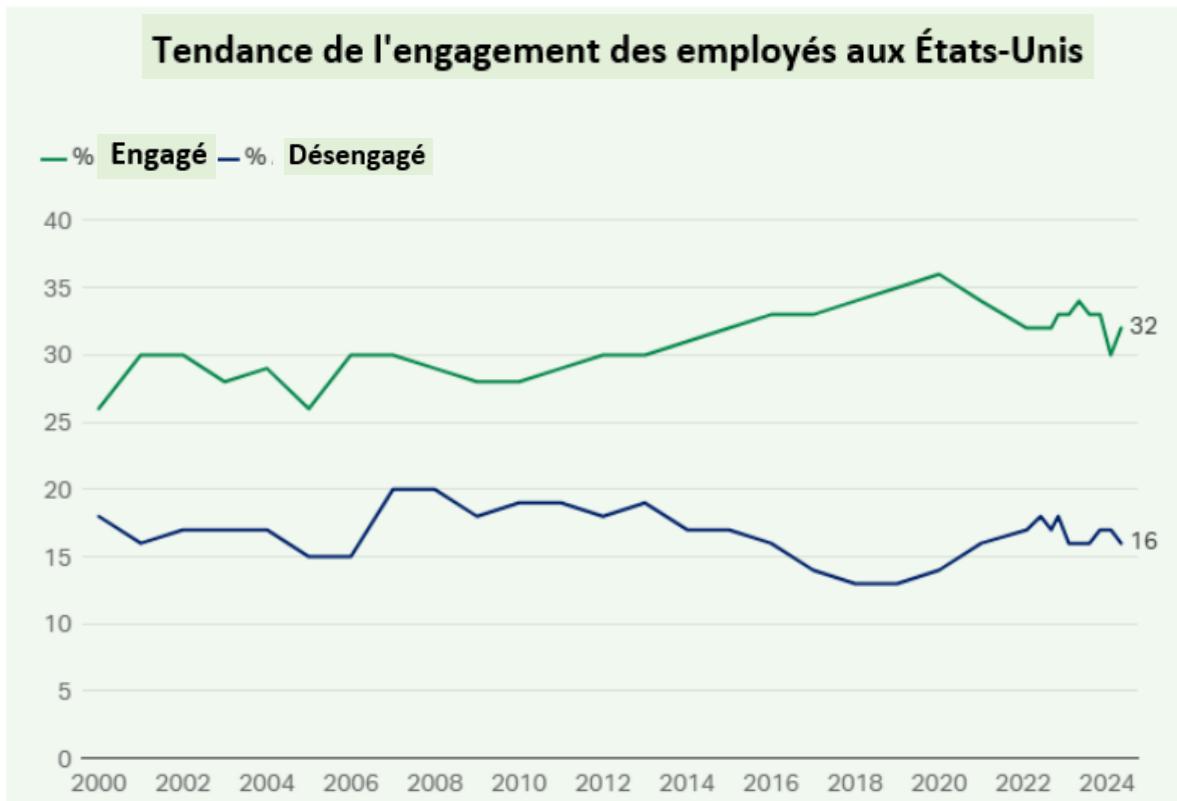


Figure 1: évolution de l'engagement et le taux de désengagement des employés au États-Unis (Gallup, 2024)

Ainsi, En proposant aux gestionnaire des solutions pour maintenir les travailleurs engagés, pourrait aider les entreprises à maintenir un environnement inclusif et collaboratif et ainsi accroître les performances organisationnelles. (Schaufeli et Bakker, 2004) ont d'ailleur démontré que l'engagement des employés favorise une meilleure qualité du travail, une productivité accrue.

Pour finir, les organisations sont désormais tenues de s'arrimer à nouvelle donne technologique et faire face de manière efficace aux nouveaux enjeux du travail à distance considérablement redefini depuis la Covid 19 car, faut t-il le rappeler, cette pandemie a profondément modifié les attentes des travailleurs et des organisations. Selon une étude de (Gautam et Diaan-Yi, 2022), 70 % des employés souhaitent conserver des options de travail flexible, mais cela passe par un travail considérable pour maintenir les employés engagés, à tel point que 90 % des petites organisations se battent pour mettre sur pieds des modèles d'engagement des employés, qui leur permettent d'obtenir une productivité et un engagement maximum. En ce sens, ce travail vise l'adaptation des organisation face aux nouvelles dynamiques de travail post-COVID-19.

Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons opté pour la réalisation d'une revue systématique. Cette approche rigoureuse constitue une méthode idéale pour réunir et analyser de manière exhaustive les résultats d'études multiples portant sur notre thématique. En suivant des protocoles stricts pour la sélection, l'évaluation et la synthèse des données, cette méthode minimise les biais et garantit une analyse approfondie et fiable des travaux pertinents (Macdonald, 2000).

Par ailleurs, cette démarche nous permet non seulement de repérer les tendances émergentes dans la littérature, mais aussi de formuler des conclusions à partir de preuves solides (Sacre et al., 2021).

Ce mémoire comprend quatre chapitres. Le premier chapitre, consacré à la revue de la littérature, propose une exploration approfondie des études existantes sur l'engagement au sein des équipes virtuelles, permettant ainsi de situer notre recherche dans le contexte des discussions académiques actuelles. Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel en développant les concepts clés qui fondent l'étude. Le troisième chapitre est dédié à la méthodologie et expose la démarche adoptée pour mener la recherche, en mettant en avant la stratégie de revue systématique ainsi que les protocoles de sélection et d'analyse des données. Enfin, le quatrième chapitre présente et analyse les résultats obtenus, afin d'en dégager les tendances et les apports pertinents concernant l'engagement au sein des équipes virtuelles.

CHAPITRE 1.

REVUE DE LA LITTERATURE

INTRODUCTION

Ce chapitre de revue de littérature vise à explorer les concepts d'équipe virtuelle et d'engagement au sein des équipes virtuelles. Nous aborderons les aspects pertinents de la littérature autour de ces concepts afin de mieux les cerner. Dans cette démarche il sera question dans un premier temps, de comprendre les origines des équipes virtuelles et les évolutions qu'elles ont connues avec l'évolution des technologies et des organisations, les principaux défis auxquelles elles sont confrontées. Ensuite, on définira l'engagement des membres au sein de ces équipes et les facteurs qui favorisent l'engagement.

1.1. EQUIPE VIRTUELLE

Dès les années 1960, les États-Unis ont été pionniers dans l'utilisation des équipes de travail. L'essor généralisé des équipes et des cercles de qualité a débuté dans le mouvement Total Quality Management dans les années 1980. Au début des années 1990, de nombreuses entreprises ont reconnu les avantages de l'autogestion des équipes de travail, notamment la réduction de la bureaucratie, l'optimisation du temps et l'amélioration des services (Ouaddi, 2016). À partir du milieu des années 1990, des entreprises telles que Goodyear, Motorola, Texas Instruments et General Electric ont commencé à exporter le concept d'équipe dans leurs filiales étrangères en Asie, en Europe et en Amérique latine afin d'intégrer les pratiques mondiales en matière de gestion des ressources humaines (Kirkman et al., 2001). Avec l'avancée technologique

des communications, les équipes virtuelles se sont rapidement multipliées et étendues à l'échelle mondiale (Kirkman et al., 2002).

Les équipes virtuelles sont définies de différentes manières par les auteurs, notamment en incluant le travail à domicile, en déplacement ou en groupe au-delà des frontières via Internet (Bernat et al., 2023).

Les équipes à distance, parfois appelées équipes virtuelles ou distantes, sont des groupes de travail dont les membres peuvent contourner les limitations géographiques, temporelles et organisationnelles grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (Duarte et Tennant, 1999; Lipnack et Stamps, 2000b). Ces équipes virtuelles permettent à leurs membres de collaborer malgré la distance géographique en utilisant des outils de communication tels que la messagerie électronique, et de s'organiser efficacement même en tenant compte des fuseaux horaires différents. De plus, ces équipes peuvent être constituées de membres appartenant à des organisations différentes, ce qui les rend multiculturelles et géographiquement dispersées (Bernat et al., 2023; Ouaddi, 2016).

Il existe diverses manières de classifier les équipes en milieu professionnel. Elles peuvent être catégorisées selon différents critères : en équipes de travail ou en équipes d'amélioration/conseil ; à court terme ou à long terme ; fonctionnelles, transversales ou autogérées ; en équipes projet (exécutantes) ou en équipes consultatives ; et en équipes colocalisées ou virtuelles. Dans la suite, nous nous focalisons sur les équipes virtuelles.

Bell et Kozlowski (2002) proposent une approche multidimensionnelle très intéressante pour classer les équipes virtuelles, en s'écartant des typologies traditionnelles au profit d'axes de variation contextuels plutôt que de catégories rigides. Leur modèle repose sur quatre dimensions clés, influencées par des paramètres spatio-temporels, fonctionnels, organisationnels, ainsi que par la complexité des tâches assignées. La première dimension, la distribution temporelle, distingue les équipes selon leur synchronisation : certaines fonctionnent en temps réel (ex. vidéoconférences), ce qui est essentiel pour les tâches complexes nécessitant une coordination immédiate, tandis que d'autres opèrent en temps différé (ex. échanges par e-mail), adapté aux missions moins interdépendantes comme la génération d'idées. La deuxième dimension, le franchissement des frontières, concerne la capacité des équipes à traverser des frontières fonctionnelles, organisationnelles ou culturelles. Une équipe intégrant des membres issus de différentes entreprises ou pays devra gérer des différences linguistiques, culturelles ou procédurales. Plus les projets sont complexes, plus les équipes tendent à stabiliser leurs membres et processus, limitant les changements fréquents, alors que des tâches simples permettent une flexibilité accrue avec un roulement possible des membres. Dans ce contexte, les équipes distribuées géographiquement sont particulièrement représentatives, le degré de dispersion allant d'un seul membre situé ailleurs jusqu'à une répartition complète à l'échelle internationale (Staples et Zhao, 2006). La troisième dimension, le cycle de vie, distingue les équipes à court terme, souvent créées pour des projets ponctuels, de celles à long terme, impliquées dans des opérations continues ; ces dernières favorisent la cohésion et la stabilité, cruciales pour la réussite des tâches complexes. Enfin, la quatrième dimension concerne les rôles des membres, qui peuvent être multiples ou

spécialisés. Dans des configurations flexibles comme les équipes matricielles, un membre peut assumer plusieurs responsabilités, au risque de conflits ou d'ambiguïtés, alors que les tâches complexes requièrent des rôles clairement définis et alignés sur des compétences techniques spécifiques, facilitant ainsi la collaboration dans les flux de travail intensifs où chaque contribution est complémentaire et distincte.

Principaux défis relevés au sein des équipes virtuelles

La plupart des équipes virtuelles font face à un certain nombre de défis liés à la fois au management qu'a la forte dépendance vis-à-vis des outils technologiques. Morrison-Smith et Ruiz (2020) ont classé les défis des équipes virtuelles en cinq catégories : la distance géographique, la distance temporelle, la distance perçue, la configuration des équipes dispersées et la diversité des travailleurs. De manière similaire aux équipes colocalisées, les équipes virtuelles sont impliquées dans diverses activités collaboratives telles que des réunions formelles et informelles utilisant des technologies telles que la vidéoconférence (par exemple, Zoom, Skype et les communications textuelles (par exemple, Slack et Microsoft Teams), le transfert de fichiers et le partage d'applications. Cependant, les équipes virtuelles rencontrent des difficultés dans leur collaboration, ce qui les empêche de connaître autant de succès que les équipes colocalisées (Dubé et Robey, 2009; Lipnack et Stamps, 2000a; Olson et Olson, 2000). En conséquence, elles investissent beaucoup de temps et de ressources financières pour déplacer les membres de l'équipe lors de projets spécifiques afin de surmonter les obstacles à la collaboration dus à la distance (Siebdrat et al., 2014; Van den Bulte et Moenaert, 1998).

Ajouté à cela s'ajoutent d'autres défis tels que Isolement psychosocial un manque de connexion sociale entre les membres de l'équipe (Golden et al., 2008), le manque de confiance Bergiel et al. (2008) , la gestion des conflits interculturels liés à des différences de fuseaux horaires, langues et normes sociales (Li et Yazid, 2025; Stahl et al., 2010), les difficultés liées à la prise des décisions du fait de l'éloignement des membres McLeod (2013) et l'augmentation du stress, des tensions physiques et psychologiques du fait des changements survenus durant le Covid (Booth, 2022).

Face à ces défis, des pistes de solution ont émergé et touchent à la fois le leadership et un ensemble de bonnes pratiques dans le but de favoriser l'engagement au sein des équipes virtuelles.

1.2. L'ENGAGEMENT AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

L'engagement au travail est un concept clé défini par Schaufeli et Bakker (2004) comme un état de motivation positif, articulé autour de trois concepts essentielles : la vigueur qui se traduit par une grande énergie et une forte volonté d'investir des efforts dans les tâches ; le dévouement qui un sentiment d'importance, d'inspiration et de fierté envers le travail accompli et l'absorption qui correspond à une immersion totale et une concentration intense dans les activités, souvent accompagnées d'une perception altérée du temps. Selon (Kahn, 1987), Il se manifeste par une connexion émotionnelle et intellectuelle des membres envers leur travail, ce qui les incite à s'investir pleinement. Il se manifeste par des caractéristiques spécifiques tel que l'ont relevé (Tran et al., 2022). Ces derniers estiment qu'un employé engagé est une

personne passionnée et habilitée dans l'exercice de ses fonctions. De plus, un tel employé est loyal et productif (Bakker et al., 2012), et laisse transparaître sa passion pour son travail et une forte connexion avec la mission qui lui est assignée.

À l'opposé, un employé désengagé éprouve des difficultés à être productif et montre souvent une insatisfaction dans l'exécution de ses tâches. Teck et Samy (2021) décrivent cette situation comme un manque d'association intellectuelle et émotionnelle de l'individu avec les décisions liées à son travail et à son environnement professionnel. Ces distinctions mettent en lumière l'importance de l'engagement pour garantir non seulement la satisfaction des employés, mais aussi leur performance et leur contribution à la mission globale de l'organisation.

Un certain nombre d'outils sont souvent utilisés pour gérer l'engagement au sein des équipes virtuelles. A titre d'exemples, la carte de processus peut servir pour mieux gérer les collaborations, y compris la rétroaction et l'approbation de la documentation du projet. Le diagramme de cause à effet (Rane et al., 2020) peut également être utilisé pour engager la participation des membres de l'équipe en identifiant les causes profondes du problème et en impliquant la participation de toutes les personnes impliquées dans le processus. Un autre outil qui peut être utilisé pour gérer les intérêts des membres de l'équipe c'est le journal des problèmes. Un journal des problèmes est un outil utilisé pour saisir et surveiller les problèmes en cours de discussion et non résolus (Project Management, 2017).

1.3. ENGAGEMENT AU SEIN DES EQUIPES VIRTUELLES

L'engagement au sein des équipes virtuelle est une problématique cruciale dans les organisations. Si l'on s'en tient à l'étude de Gallup (2024) le taux d'engagement des travailleur n'excéderait pas les 36%. L'on s'accorde à dire que l'engagement joue un rôle des plus importants dans les équipes de travail de manière général mais davantage au sein des équipes virtuelles. Comme on l'a vu plus haut, il arrive très souvent qu'au sein des équipes virtuelles, la charge de travail mette à rude épreuve la motivation et les performances (Teck et Samy, 2021), raison pour laquelle Tran et al. (2022) mettent l'accent sur la nécessité d'une bonne collaboration pour favoriser l'engagement des membres de l'équipe à distance. Il souligne que l'engagement permet aux membres de l'équipe de soutenir le projet dans la mesure où, elle favorise un environnement de responsabilité, de confiance, d'autonomisation ainsi que la floraison de nouvelles idées ce qui contribue positivement à la réussite du projet.

La mise en place des équipe virtuelles capable de susciter l'engagement des membres fait face à un certain nombre de défis. Certains auteurs tels que (Teck et Samy, 2021) ont relevé les défis liés à la formation des membres notamment dans le domaine des technologies et le soutien de la haute direction.

Cela étant, des propositions de solutions ont été avancées pour relever le niveau d'engagement au sein des équipes virtuelles. Pour exemple, Tran et al. (2022) ont souligné l'importance d'un encadrement accompagnateur et assertif, ainsi que d'un leadership inclusif dans les processus décisionnels et opérationnels, en mettant l'accent sur la collaboration entre les services, notamment les services informatiques et les

travailleurs de première ligne. Cette approche vise à garantir aux travailleurs un service technologique de qualité, ce qui a permis d'éviter certains problèmes.

Une fois que les solutions sont mises en œuvre, il est essentiel de surveiller continuellement l'engagement au sein des équipes virtuelles. Pour ce faire, plusieurs approches sont envisageables. Tran et al. (2022) ont élaboré un cadre comprenant trois grandes phases pour garantir l'engagement des parties prenantes dans une équipe virtuelle : (1) l'identification et la planification de la gestion des intervenants, (2) la gestion de l'engagement des intervenants, et (3) le maintien de l'engagement des intervenants.

La première étape consiste pour les organisations à identifier leurs parties prenantes dans le cadre du réaménagement des effectifs et à comprendre précisément leurs besoins et leurs exigences. Une culture fondée sur la confiance, l'engagement et l'autonomisation est essentielle pour que les organisations se concentrent sur les situations individuelles des parties prenantes, élaborent des plans visant à les maintenir impliquées, inspirées et revigorées, et s'engagent dans une démarche d'amélioration continue (Verma et al., 2021).

La deuxième phase requiert l'engagement actif des membres à travers une adhésion participative afin de soutenir l'excellence opérationnelle en améliorant les performances globales au travail grâce à une communication constructive et à des relations de soutien Lin et al. (2020). Les principes de la Gestion de la Qualité Totale (TQM), du travail 4.0 et d'autres approches modernes de gestion de projet peuvent être appliqués pour renforcer les performances en matière d'engagement et de gestion des membres de l'équipe.

La troisième phase se concentre sur le suivi des relations avec chaque membre, y compris l'ajustement des stratégies et des plans. La surveillance et l'adaptation des relations avec chaque membre aident les gestionnaires à déterminer où concentrer leurs efforts pour aligner les programmes de conciliation travail-vie personnelle, tels que le réaménagement des effectifs, avec les pratiques des ressources humaines (Akter et al., 2019)

Par la suite, ils ont suggéré divers outils pour faciliter la mise en œuvre des différentes phases du cadre. A titre d'exemple, pour les deux premières phase (l'identification et la planification de la gestion des membres), des plans d'analyse de l'équipe, des plans de communication au sein de l'équipe, ainsi que des diagrammes SIPOC et des diagrammes de processus en couloir peuvent être utilisés Carden et al. (2021). Pour la gestion de l'engagement, les cartes de processus, les diagrammes de cause à effet et les journaux des problèmes s'avèrent utiles (Jafari-Sadeghi et al., 2021). En ce qui concerne le recueil de feedback des membre et la gestion des risques, les sondages et les registres des risques sont des instruments précieux pour obtenir des retours d'information, documenter et analyser les risques, ainsi que pour ajuster les plans de communication des membres afin de soutenir leur engagement (Samans et Nelson, 2022).

1.4. LES PRATIQUES FAVORISANT L'ENGAGEMENT AU SEIN DES ÉQUIPES VIRTUELLES

La transition vers les formes de travail virtuels a stimulé des débats sur les pratiques efficaces qui favorisent l'engagement de manière générale. Des études récentes (Bartsch et al., 2021; Lagowska et al., 2020; O'Rourke, 2021; "The rise of working from home. (Special Report). The Economist," 2021) mettent en lumière des compétences nécessaires pour le leadership à distance (Maduka et al., 2017; Meyer, 2010). Des qualités comme la résilience, l'agilité, l'introspection, l'humilité et l'apprentissage actif sont maintenant considérées comme cruciales pour un leadership efficace (Lagowska et al., 2020; Singh et al., 2020). Une autre approche plus humaniste du leadership, caractérisée par une communication transparente et honnête ainsi qu'une attention authentique, une empathie réelle, et une flexibilité, un engagement et une écoute active, est également considérée comme incontournable pour le leadership à distance et dans les environnements de travail virtuel. Même les pratiques de leadership bien établies font l'objet d'une réévaluation, avec Dirani et al. (2020) réinventant les cinq principales pratiques de leadership de (Kouzes et Posner, 2012) pour s'adapter à la nouvelle norme de travail.

L'incertitude persistante des hauts dirigeants concernant les pratiques de leadership efficaces dans un environnement de travail virtuel est illustrée par une enquête McKinsey (Bar Am et al., 2020), où seulement 21 % des dirigeants estimaient avoir l'expertise et les ressources nécessaires pour naviguer avec succès dans cette nouvelle norme. Cette crise de leadership est exacerbée par une étude d'Oracle Workplace Intelligence (Austin, 2021), révélant que les dirigeants ont davantage

souffert de problèmes de santé mentale tels que le stress, l'anxiété, l'isolement, la dépression et l'épuisement professionnel que leurs employés lorsqu'ils travaillaient en équipe virtuel. Les dirigeants ont particulièrement éprouvé des difficultés à collaborer virtuellement avec leurs équipes, à gérer la perte de la culture du lieu de travail traditionnel, ainsi qu'à faire face au stress et à l'anxiété associés au travail. Cette incertitude des dirigeants quant à des pratiques de leadership efficaces dans un environnement de travail virtuel soulève des défis importants pour l'avenir du leadership.

CONCLUSION

La revue de littérature sur les équipes virtuelles met en évidence les défis complexes que doivent relever les organisations dans un environnement de travail de plus en plus digitalisé et globalisé. La distance géographique, les différences culturelles, la communication numérique et la gestion des performances à distance sont autant d'obstacles qui compliquent la gestion de ces équipes. Cependant, la recherche souligne également l'importance des pratiques efficaces pour surmonter ces difficultés, telles que l'utilisation d'outils numériques collaboratifs, l'adoption de processus de communication structurés, et le renforcement de la cohésion d'équipe malgré la dispersion géographique. Les équipes virtuelles offrent des avantages significatifs, comme la possibilité de recruter des talents à travers le monde et d'améliorer la flexibilité des employés. Toutefois, leur succès dépend largement de la capacité des organisations à adapter leurs stratégies de gestion, en intégrant de nouvelles pratiques qui tiennent compte des spécificités du travail à distance. La pandémie de Covid-19 a

accéléré cette transformation, obligeant de nombreuses entreprises à adopter des solutions de gestion virtuelle de manière pérenne.

En somme, la littérature montre que, bien que le travail à distance présente des défis uniques, les équipes virtuelles peuvent être aussi performantes que les équipes colocalisées si elles sont bien gérées. L'engagement des membres, la communication efficace et l'utilisation de technologies adaptées sont des éléments essentiels pour garantir la réussite des projets dans ce nouveau contexte de travail.

CHAPITRE 2.

CADRES THEORIQUE ET CONCEPTUEL

INTRODUCTION

Ce chapitre présente les fondements théoriques et conceptuels qui structurent cette recherche sur l'engagement au sein des équipes virtuelles. Il vise à explorer les principales notions mobilisées pour analyser ce phénomène, tout en tenant compte des spécificités du contexte du travail à distance et de la collaboration numérique. L'engagement au travail, en tant que concept clé de la psychologie organisationnelle, a fait l'objet de nombreuses théorisations au fil des décennies. Plusieurs approches ont été développées pour tenter de comprendre ce qui pousse un individu à s'investir durablement et activement dans son activité professionnelle. Parmi elles, on retrouve notamment le modèle Job Demands–Resources (JD-R) (Demerouti et al., 2001), ainsi que les théories du leadership transformationnel.

En mobilisant ces cadres, cette recherche s'appuie donc sur un socle théorique robuste pour étudier l'engagement dans un environnement marqué par la virtualisation des équipes, l'usage accru des technologies collaboratives, et la redéfinition des modes de management. À la lumière de ces références, nous proposerons dans un modèle conceptuel original, intégrant les variables clés influençant l'engagement des membres d'une équipe virtuelle.

2.1. CADRE THEORIQUE

2.1.1. Théorie des exigences du travail et des ressources (JD-R)

Introduit par Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (Demerouti et al., 2001), le modèle Job Demands–Resources (JD-R) constitue un cadre théorique universel visant à expliquer le bien-être, la motivation et la performance des employés dans divers contextes professionnels. Il repose sur une dichotomie centrale entre deux catégories de facteurs : les exigences professionnelles (Job Demands), définies comme les aspects physiques, psychologiques ou organisationnels du travail nécessitant un effort soutenu (p. ex., surcharge de travail, ambiguïté des rôles), susceptibles de générer stress ou désengagement lorsqu'elles deviennent excessives ; et les ressources professionnelles (Job Resources) qui englobent les éléments facilitant l'atteinte des objectifs, tels que l'autonomie, le soutien hiérarchique ou la clarté des tâches, qui stimulent l'engagement et atténuent les effets négatifs des exigences.

Dans le contexte d'une étude sur l'engagement au sein des équipes virtuelles, ce modèle s'avère particulièrement intéressant. En effet, les environnements numériques introduisent des exigences spécifiques (isolement, complexité technologique, flexibilité temporelle) pouvant accroître les risques d'épuisement professionnel, tandis que les ressources adaptées (reconnaissance, cohésion d'équipe, outils collaboratifs) jouent un rôle clé dans le maintien de la motivation. Le JD-R permet ainsi d'analyser les mécanismes d'engagement dans des configurations virtuels, en identifiant tant les leviers de performance que les points de tension critiques.

Le modèle met en exergue deux processus psychologiques interdépendants : un processus de motivation, où l'abondance de ressources favorise l'énergie, la créativité et la productivité ; et un processus de détérioration de la santé, marqué par l'accumulation d'exigences entraînant fatigue et désengagement. Par ailleurs, il intègre les ressources personnelles (résilience, optimisme) comme facteurs modérateurs, capables de renforcer l'impact positif des ressources professionnelles ou d'atténuer les effets délétères des exigences. Ainsi, le JD-R se révèle un outil théorique essentiel pour formuler des hypothèses et concevoir des interventions organisationnelles adaptées aux défis du travail digitalisé.

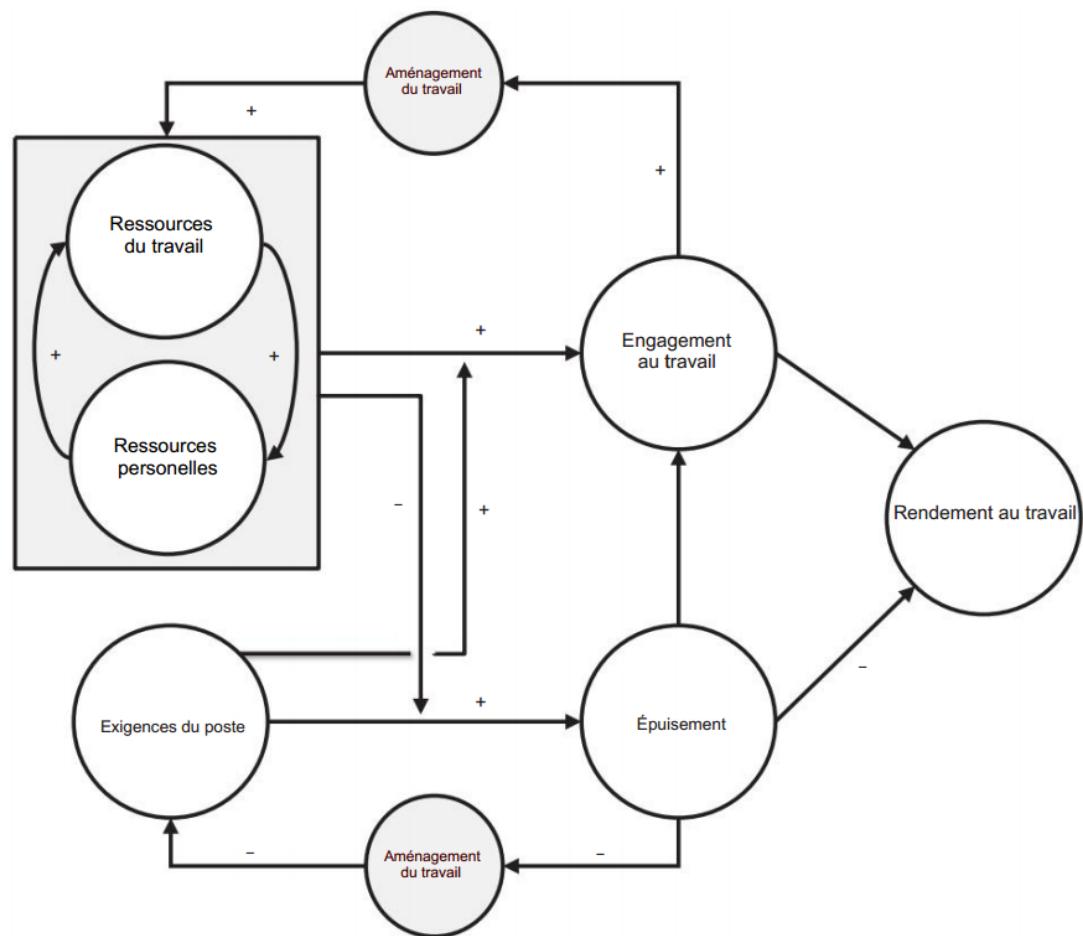


Figure 2: Le modèle des exigences du travail et des ressources

Toutefois, si le modèle JD-R est robuste et universel, certains auteurs en soulignent les limites. Il tend parfois à être trop général et à négliger les facteurs contextuels spécifiques aux environnements virtuels, comme les paradoxes liés à la flexibilité (autonomie accrue versus isolement) ou les tensions culturelles au sein des équipes (Bakker et Demerouti, 2017). Cela appelle à le combiner avec d'autres cadres théoriques, comme celui du leadership, pour mieux saisir les dynamiques relationnelles propres aux équipes virtuelles.

2.1.2. Théorie du leadership transformationnel

Le leadership transformationnel se révèle déterminant pour maintenir l'engagement au sein des équipes virtuelles, où l'absence de proximité physique et la dématérialisation des interactions peuvent fragiliser la motivation et la cohésion collective. Les travaux de (Kelloway et al., 2012) et (Hoch et Kozlowski, 2012) soulignent que ce style de leadership, axé sur l'inspiration et la connexion émotionnelle, permet de pallier les défis spécifiques du travail à distance. En cultivant une vision claire et mobilisatrice, les leaders transformationnels donnent un sens aux missions qu'il assigne, en alignant les efforts individuels sur des objectifs communs et ce, malgré la dispersion géographique.

D'après ce modèle, La reconnaissance individuelle joue un rôle central car, en valorisant les contributions de chaque membre et en adaptant leur accompagnement, les leaders renforcent le sentiment d'appartenance et atténuent l'isolement. A côté de cela, l'autonomisation joue un rôle prépondérant dans la mesure où il favorise la responsabilisation et la croissance professionnelle ce qui permet de stimuler une

motivation intrinsèque essentielle dans des contextes où le contrôle hiérarchique direct est limité. Enfin, la création d'un climat de confiance, marqué par la transparence, la sécurité psychologique et la coopération, permet de surmonter les ambiguïtés liées à la distance.

Ces facteurs agissent comme des ressources psychosociales (au sens du modèle JD-R), ce qui permet de compenser les exigences accrues des environnements virtuels (surcharge cognitive, solitude). En combinant inspiration, soutien et empowerment, le leadership transformationnel transforme les contraintes du virtuel en opportunités d'engagement renouvelé, démontrant que l'efficacité managériale repose davantage sur la qualité des interactions que sur la supervision formelle.

Néanmoins, ce modèle comporte aussi des limites. Le leadership transformationnel repose fortement sur des interactions riches et continues, ce qui peut être difficile à maintenir dans des environnements numériques caractérisés par des communications fragmentées et parfois impersonnelles. De plus, il met l'accent sur l'inspiration et le soutien, mais ne traite pas explicitement des tensions paradoxales tel que l'autonomie versus le contrôle ou encore la proximité versus la distance, très présentes dans les équipes (Zhang et al., 2022).

2.1.3. Articulation critique des deux modèles

L'intégration du JD-R et du leadership transformationnel offre un cadre analytique pertinent pour comprendre l'engagement dans les équipes virtuelles. Le JD-R permet d'identifier les exigences et ressources structurelles influençant l'engagement, tandis que le leadership transformationnel illustre comment les pratiques

managériales peuvent renforcer les ressources psychosociales et compenser les exigences propres au travail virtuel.

Cependant, une lecture critique montre que ces deux modèles, bien qu'efficaces, ne suffisent pas entièrement. Le JD-R tend à sous-estimer la dimension relationnelle et culturelle, tandis que le leadership transformationnel ignore les paradoxes et tensions inhérents aux environnements distants. C'est pourquoi des approches complémentaires, telles que le leadership paradoxal (Zhang et al., 2015) ou la théorie de la confiance organisationnelle (Mayer et al., 1995), pourraient enrichir l'analyse.

2.2. CADRE CONCEPTUEL

2.2.1. Introduction

Malgré la richesse de la littérature sur l'engagement au travail, notre revue de littérature révèle l'absence d'un modèle conceptuel unifié et spécifique traitant directement de l'engagement au sein des équipes virtuelles. En effet, la majorité des modèles existants ont été élaborés dans des contextes de travail présentiel ou virtuels, sans toujours intégrer les spécificités organisationnelles, communicationnelles et psychosociales propres aux équipes virtuelles. Ceci étant, nous tentons dans cette section de construire un cadre conceptuel adapté, en nous appuyant sur une compréhension approfondie des concepts clés que sont l'équipe virtuelle et l'engagement au travail, ainsi que sur les théories mobilisées dans la section précédente : la théorie du leadership transformationnel et le modèle Job Demands–Resources (JD-

R). Cette réflexion aboutira à la formulation d'un modèle conceptuel original, conçu pour illustrer et expliciter les mécanismes par lesquels les pratiques de leadership à distance peuvent favoriser (ou entraver) l'engagement des membres d'une équipe virtuelle, en interaction avec des ressources sociales, organisationnelles et individuelles.

2.2.2. Equipe virtuelle

Les équipes virtuelles sont définies comme des groupes de professionnels géographiquement dispersés, travaillant de manière interconnectée via des technologies numériques, en vue d'atteindre des objectifs communs (Bernat et al., 2023; Ouaddi, 2016). Elles sont caractérisées par une absence ou une faible fréquence d'interactions en face à face, une forte dépendance à la technologie, une diversité des membres et une grande autonomie dans l'exécution des tâches (Duarte et Tennant, 1999).

Dans le cadre de ses travaux, El Idrissi (2025) a proposé un modèle conceptuel structuré en quatre niveaux, qui permet d'analyser la performance des équipes virtuelles à travers des facteurs interreliés. Ces niveaux sont : (1) les facteurs de contexte (degré de virtualité, diversité géographique et culturelle), (2) les facteurs individuels (compétences, expérience, motivation), (3) les facteurs d'interaction sociale (confiance, conscience collective, qualité du partage de connaissances, gestion des conflits), et enfin (4) les facteurs d'orchestration managériale, comprenant le leadership à distance, la qualité des outils numériques, les normes partagées et les mécanismes de régulation collective (El Idrissi, 2025).

A cause de ses caractéristiques spécifiques, telles que la flexibilité temporelle, la communication majoritairement asynchrone, l'autonomie organisationnelle, mais aussi le risque d'isolement ou d'incompréhension interculturelle, les équipes virtuelles exigent une gestion adaptée. En effet, ces caractéristiques peuvent devenir des atouts ou des contraintes selon la capacité de l'équipe à mettre en place des mécanismes d'ajustement collectifs et un cadre structurant (El Idrissi, 2025).

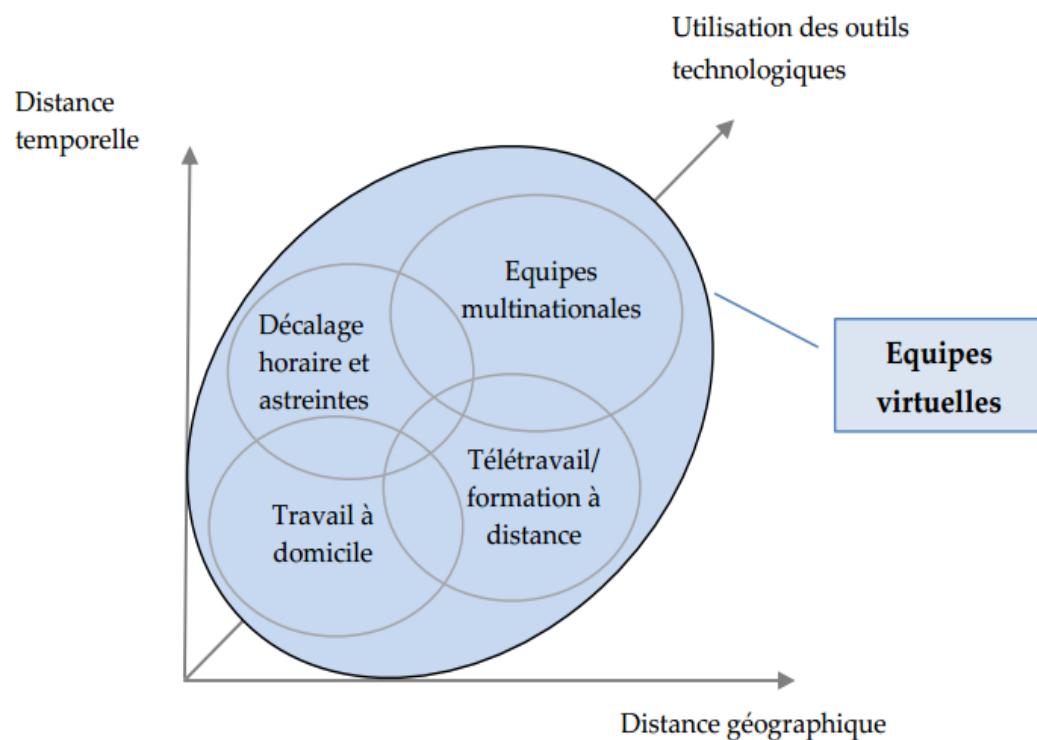


Figure 3: Cadre terminologique des équipes virtuelles d'El Idrissi (2025)

Les facteurs de performance identifiés incluent notamment la clarté des objectifs et des rôles, la fluidité des processus de communication, l'efficacité des outils numériques, la présence d'un leadership approprié (directive ou participatif selon la maturité de l'équipe) ainsi qu'un système de feedback régulier. Ces éléments sont

essentiels pour favoriser la productivité, la satisfaction des membres et la qualité du travail produit (El Idrissi, 2025; Malhotra et al., 2007).

Sur le plan motivationnel, le modèle s'appuie implicitement sur la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000), en valorisant l'importance de l'autonomie, du sentiment de compétence et de l'appartenance sociale comme leviers de motivation au sein des équipes virtuelles. Le climat de confiance, quant à lui, est considéré comme un facteur transversal : il favorise le partage de connaissances, diminue les conflits et renforce la coordination (El Idrissi, 2025).

Le modèle conceptuel d'El Idrissi (2025) intègre ces différentes dimensions dans une logique systémique, où chaque niveau influence directement ou indirectement la performance de l'équipe virtuelle. Ce modèle a été validé empiriquement via une approche PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), confirmant la robustesse des liens entre leadership, interaction sociale, facteurs individuels et performance collective (El Idrissi, 2025).

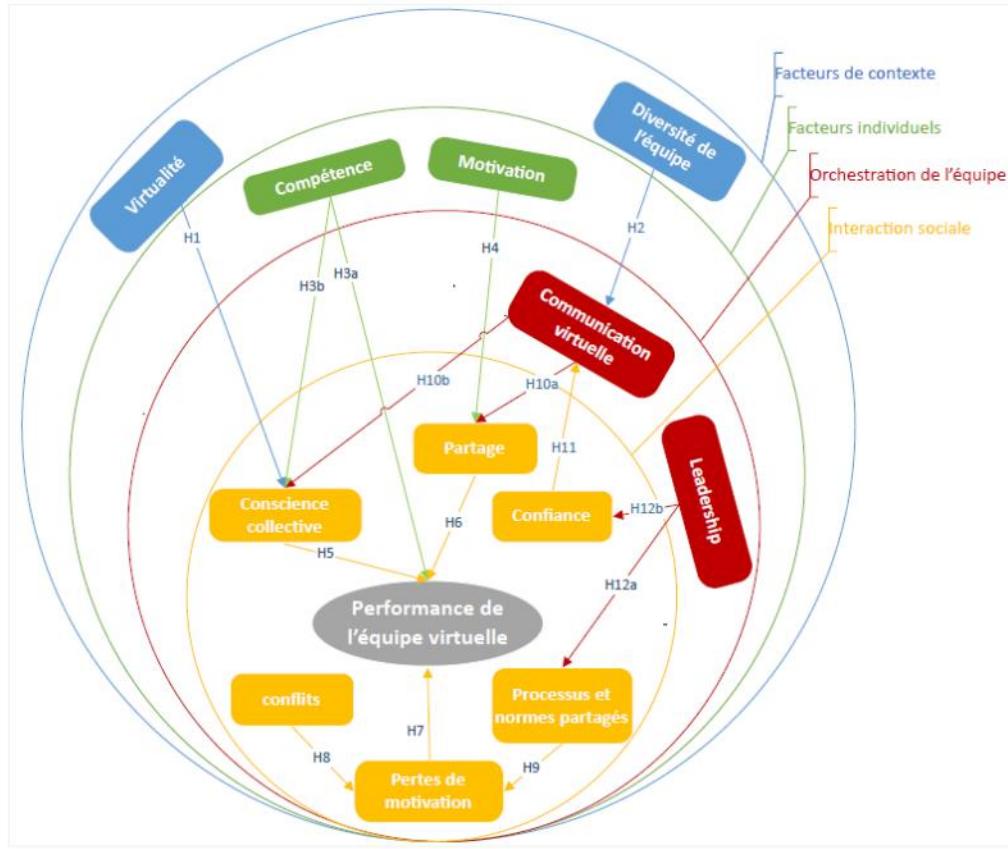


Figure 4: Modèle de performances des équipes virtuelles (El Idrissi, 2025)

2.2.3. Engagement au travail

L’engagement au travail est un construit multidimensionnel qui désigne l’état psychologique par lequel un individu choisit volontairement de s’investir dans son activité professionnelle. Il ne se réduit pas à la simple loyauté envers une organisation, mais implique un lien actif, émotionnel et cognitif entre l’individu et son environnement de travail (Brigitte et Peyrat-Guillard, 2012). Cet engagement peut être dirigé vers différents objets ou cibles : l’organisation, le poste, le superviseur, les clients ou encore les valeurs professionnelles (Kouadio, 2022).

La littérature distingue plusieurs approches de l'engagement, la plus connue étant le modèle tridimensionnel de (Meyer et Allen, 1991). Ce modèle définit trois formes d'engagement organisationnel : affectif (attachement émotionnel à l'organisation), de continuité (volonté de rester par crainte de perdre les avantages accumulés), et normatif (sentiment d'obligation morale de rester). Ce modèle, bien qu'influant, a été largement critiqué pour sa confusion entre les attitudes envers l'organisation et celles envers un comportement spécifique (rester/quitter) (Brigitte et Peyrat-Guillard, 2012).

Selon Klein et al. (2012), il faut distinguer ce lien d'autres formes de rattachement psychologique comme l'engagement par absence d'alternatives (lien de consentement), ou encore l'engagement instrumentalisé (calculé). L'engagement véritable, dans leur perspective, correspond à un investissement psychologique significatif envers une cible, et non à une simple obligation subie ou à une stratégie de protection.

Kouadio (2022) insiste sur la pluralité des formes d'engagement : affectif, normatif et calculé, mais aussi sur leurs ancrages multiples dans la réalité du travail. L'engagement peut ainsi être dirigé vers l'organisation, l'emploi ou le poste, les valeurs du métier ou du service public, ou encore vers le groupe de travail ou le manager. Cette diversité d'ancrages reflète une approche élargie de l'engagement, en phase avec les mutations identitaires du monde professionnel. Elle invite à considérer les interactions entre plusieurs types de liens (implication multiple), ce que Brigitte et Peyrat-Guillard (2012) appellent les profils de liens psychologiques.

L’engagement est étroitement lié au bien-être au travail, qu’il soit hédonique (plaisir, satisfaction) ou eudémonique (sens, actualisation de soi). Selon Kouadio (2022), les employés engagés sont plus résilients au stress, moins absents et plus productifs. L’organisation, en retour, gagne en cohésion, en performance et en stabilité. Les facteurs favorisant l’engagement incluent : un management participatif, la reconnaissance et le respect du contrat psychologique, des opportunités de développement professionnel, et un alignement entre les valeurs personnelles et organisationnelles.

2.2.4. Elaboration d’un modèle conceptuel sur l’engagement au sein des équipes virtuelles

Le présent modèle intègre les apports du Job Demands–Resources (JD-R) (Demerouti et al., 2001) et la théorie du leadership transformationnel (Kelloway et al., 2012) ainsi que la conception de l’engagement comme lien psychologique volontaire (Klein et al., 2012) . Il propose une lecture systémique des interactions entre facteurs contextuels, ressources organisationnelles, variables psychologiques individuelles et résultats attendus, en s’appuyant sur des recherches récentes.

Le modèle conceptuel se structure autour de quatre axes interdépendants. Premièrement, les facteurs contextuels définissent le cadre opérationnel des équipes virtuelles, composé du degré de virtualité (distance géographique, qualité des outils numériques) et la technologie. Une technologie défaillante ou des objectifs ambigus exacerbent les exigences professionnelles (surcharge, isolement), tandis qu’une infrastructure fiable et des attentes explicites constituent des ressources stabilisatrices.

Deuxièmement, les ressources organisationnelles et sociales jouent un rôle clé : le leadership transformationnel à la particularité d'associer à une vision inspirante la reconnaissance individuelle et l'autonomisation ; il permet ainsi de créer un climat de confiance et de cohésion. Le soutien managérial, une culture collaborative et une communication structurée compensent l'absence de contacts physiques.

Troisièmement, les ressources psychologiques individuelles (autonomie perçue, sentiment de compétence, appartenance et motivation intrinsèque) agissent comme des leviers internes, permettant aux membres de transformer les défis virtuels en opportunités d'apprentissage. Enfin, les résultats attendus se manifestent à travers l'engagement, caractérisé par la vigueur (énergie mentale), le dévouement (implication émotionnelle) et l'absorption (concentration), selon (Schaufeli et al., 2002). Ces dimensions génèrent une performance accrue, un bien-être durable et une fidélisation des talents, essentiels dans un marché marqué par la rareté des compétences.

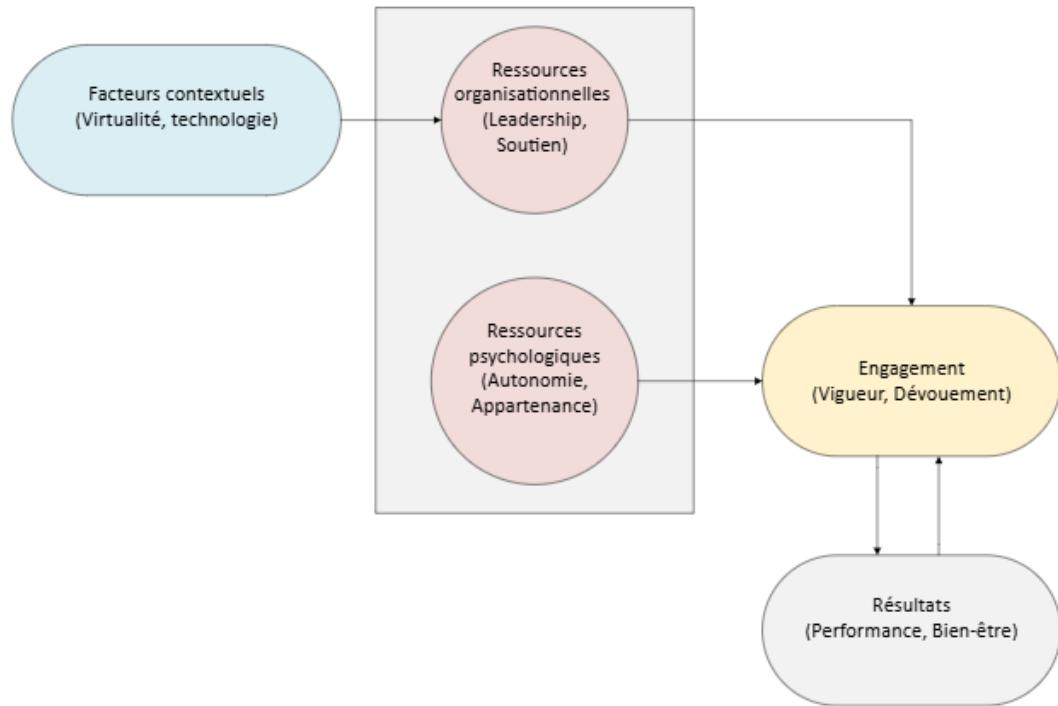


Figure 5: schéma conceptuel

(Source auteur)

Ce modèle conceptuel met en lumière l'importance d'une approche systémique pour comprendre l'engagement dans les équipes virtuelles. Il articule les dimensions individuelles, organisationnelles et contextuelles dans une logique d'interaction. Il pourra être testé empiriquement à travers une enquête quantitative ou une étude qualitative.

CHAPITRE 3.

METHODOLOGIE

INTRODUCTION

Ce chapitre expose la méthodologie de recherche adoptée pour étudier l'engagement au sein des équipes virtuelles, en mettant en lumière les approches et techniques employées pour répondre à la question de recherche. Notre méthode de recherche est étroitement liée à la problématique identifiée, visant à analyser comment divers facteurs influencent l'engagement des équipes dans un environnement virtuel de travail.

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer les facteurs contextuels qui facilitent ou entravent l'engagement au sein des équipes virtuelles. Plus précisément, notre étude vise à identifier et analyser les éléments déterminants de cet engagement, mettant en lumière les aspects qui favorisent la durabilité des relations et de la collaboration au sein de ces équipes.

3.1. CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : LA REVUE SYSTEMATIQUE

Pour atteindre cet objectif, nous avons opté la méthodologie de la revue systématique de la littérature. Une méthodologie de recherche rigoureuse et structurée qui permet d'explorer de manière exhaustive et impartiale les connaissances existantes sur un sujet spécifique. Son objectif est de trouver, évaluer et synthétiser des données sur la base d'un certain nombre de critères d'éligibilité prédéfinis fin de répondre à une question de recherche donnée (Nambiema et al., 2021). C'est ce qui fait

d'elle une activité de recherche à part entière de la catégorie des études observationnelle rétrospective basée sur des preuves scientifiques disponibles pour un sujet donné. C'est pourquoi de nombreux chercheurs y ont recours (Nambiema et al., 2021).

Cette méthodologie est particulièrement adaptée à notre sujet pour trouver des réponses à notre question de recherche qui vise à identifier et à présenter les meilleures pratiques favorisant l'engagement au sein des équipes virtuelles. Ce choix de la revue systématique s'appuie sur le fait que celle- ci est adéquate pour l'élaboration d'un guide de meilleures pratiques (Harbour et Miller, 2001). La revue systématique est généralement considérée comme une première étape dans la mise à jour des connaissances dans un domaine donné, afin de dégager des solutions pour la pratique. Plusieurs caractéristiques de la revue systématique en effet, permettent de soutenir les raisons de ce choix qui présente un certain nombre d'avantages clés à savoir :

- **Exhaustivité de la couverture** : La revue systématique permet de rassembler et de synthétiser l'ensemble des études pertinentes disponibles sur le sujet, offrant ainsi une vue d'ensemble complète des recherches antérieures sur l'engagement dans des contextes virtuels (Tricco et al., 2018).
- **Réduction du biais de sélection** : Cette méthode minimise le risque de biais en utilisant des critères préétablis pour la sélection des études incluses, garantissant ainsi une approche systématique et transparente dans l'identification et l'analyse des données (J. Higgins et S. Green, 2011).

- **Standardisation des procédures :** La revue systématique utilise des méthodes standardisées pour la collecte, l'analyse et la synthèse des données, ce qui permet de comparer et de généraliser les résultats de manière robuste et reproductible (Grant et Booth, 2009).
- **Identification des lacunes et des besoins de recherche :** En examinant de manière critique les recherches existantes, la revue systématique permet d'identifier les lacunes dans la littérature et les domaines nécessitant davantage d'investigation, ce qui guide la formulation de recommandations et de futurs travaux de recherche (Borenstein et al., 2009).

3.2. PRESENTATION DE LA REVUE SYSTEMATIQUE

La revue systématique est une méthode de recherche visant à identifier, évaluer et synthétiser de manière transparente et reproductible les travaux existants sur une question donnée (Denyer et Tranfield, 2009). Elle se distingue d'une simple revue narrative par sa rigueur méthodologique et son objectif de réduire les biais dans la sélection et l'analyse des études (Tranfield et al., 2003).

Objectifs

Les principaux objectifs de la revue systématique sont :

1. Recueillir l'ensemble des études pertinentes afin de proposer une vision globale du sujet étudié ;
2. Évaluer la qualité des travaux inclus pour garantir la fiabilité des conclusions (J. P. T. Higgins et S. Green, 2011) ;

3. Comparer et synthétiser les résultats, en identifiant convergences, divergences et lacunes de la recherche (Petticrew et Roberts, 2006);
4. Fournir une base scientifique solide pour la prise de décision et pour orienter de futures recherches (Kitchenham, 2004; Mulrow, 1994).

Fondements épistémologiques

La revue systématique s'appuie principalement sur une logique **positiviste et empiriste**, dans le but de chercher à produire des connaissances objectives et généralisables à partir de données factuelles. Toutefois, certaines déclinaisons adoptent une posture **post-positiviste** (prise en compte des biais possibles) ou **constructiviste** (intégration de la diversité des contextes et interprétations), notamment dans les synthèses qualitatives (Gough et al., 2017; Guba et Lincoln, 1994). L'enjeu central demeure la **transparence méthodologique** et la **reproductibilité** des résultats (Moher et al., 2009).

Typologie

Il existe différentes formes de revues systématiques, adaptées selon les objectifs de recherche :

- **Quantitatives** (souvent avec méta-analyse) pour agréger des résultats statistiques (J. P. T. Higgins et S. Green, 2011);
- **Qualitatives** pour dégager des thèmes et expériences communes (Noblit et Hare, 1988);
- **Mixtes** intégrant données quantitatives et qualitatives (Pluye et al., 2009);

- **De portée** (scoping review) pour cartographier un champ émergent (Arksey et O'Malley, 2005);
- **Réalisme critique** et autres approches intégratives selon les contextes (Pawson et al., 2005; Whittemore et Knafl, 2005).

Étapes clés

Le processus d'une revue systématique suit généralement un enchaînement standardisé :

1. Définition de la question de recherche (souvent structurée via le modèle PICOTS) ;
2. Élaboration d'un protocole de recherche ;
3. Recherche exhaustive dans des bases de données et sources complémentaires ;
4. Sélection des études selon des critères d'inclusion/exclusion prédéfinis ;
5. Évaluation critique de la qualité méthodologique des travaux retenus ;
6. Extraction et synthèse des données (méta-analyse ou synthèse narrative) ;
7. Interprétation des résultats et formulation de recommandations ;
8. Mise à jour régulière de la revue pour intégrer de nouvelles publications (Moher et al., 2009; Petticrew et Roberts, 2006).

3.3. APPLICATION DE LA DEMARCHE DE LA REVUE SYSTEMATIQUE A NOTRE RECHERCHE

3.3.1. QUESTION DE RECHERCHE

La question de recherche est :

« Quelles sont les meilleures pratiques favorisant l'engagement au sein des équipes virtuelles ?»

APPLICATION DE LA METHODE PICOTS A LA QUESTION DE RECHERCHE

TABLEAU 4 : Question de recherche selon PICOTS

Critère PICOTS	Application à la question de recherche
P (population)	Les études sur l'engagement en contexte virtuelles
I (intervention)	Toute intervention en lien avec l'engagement en contexte virtuel
C (comparaison)	Comparaison entre équipes virtuelles et physiques, ou entre différentes pratiques favorisant l'engagement des équipes virtuelles de projet
O (Resultats)	Pérennité des résultats
T (temporalité)	2000-2024
S (Type d'étude)	Inclure des études quantitatives (enquêtes, analyses statistiques), études qualitatives (entretiens, études de cas) ainsi que des revues systématiques et les études mixtes.

(source : auteur)

3.3.2. CRITERES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION

TABLEAU 1: critères d'inclusion et d'exclusion (source : auteur)

Paramètre PICOS	Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Population	Toutes les études portant spécifiquement sur des interventions en lien avec l'engagement au sein des équipes virtuelles	-les études sur les équipes virtuelles mais qui ne portent pas spécifiquement sur l'engagement -Etudes sur l'engagement qui ne sont pas en lien avec les équipes virtuelles

Intervention	Toutes les interventions faisant référence à l'engagement en contexte virtuel	
Comparateur	Non applicable	Non applicable
Résultat	Tout résultat permettant d'atteindre ou contribuant à l'engagement au sein des équipes virtuelles	
Contexte d'intervention	Canada Etats-Unis Chine Europe Autre pays de l'Amérique du Nord et de l'Europe, pays développés	Aucune restriction mais la priorité est accordée aux pays développés de l'Amérique du Nord et l'Europe
Type de publication et de plan(devis) d'étude	- études quantitatives - Etudes qualitatives - Etudes mixtes	RAS
Langue de publication	Français et anglais	Toutes les autres langues en dehors du français et de l'anglais
Temps de publication	Vingt-cinq (25) dernières années (2000-2024)	Années avant 2000

(source : auteur)

1. RECHERCHE EXHAUSTIVE DANS LA LITTERATURE

Pour notre recherche, nous utiliserons des bases de données multidisciplinaires et spécialisées qui couvrent les domaines des sciences sociales, gestion, et technologie.

Les bases choisies sont les suivantes :

TABLEAU 2 : Définition des bases de données sélectionnées (source : auteur)

Base de données	Description	Discipline(s) couvertes	Langue(s)	Accès
Érudit	Plateforme de recherche canadienne offrant des articles scientifiques, des thèses, des revues et des documents dans les sciences humaines et sociales, principalement pour le public francophone.	Sciences humaines, sociales, culture, littérature, droit, éducation	Français (majoritairement), anglais	Accès libre ou avec abonnement selon les publications
EBSCO	Ensemble de bases de données multidisciplinaires regroupant des articles de revues académiques, des livres électroniques,	Multidisciplinaire : sciences humaines, sociales, économiques,	Multilingue (français, anglais et autres langues)	

	des études de marché, des magazines, des thèses et d'autres types de publications.	santé, technologie		
Cairn.info	Plateforme francophone de publications académiques. Elle propose des revues, des ouvrages, des magazines et des encyclopédies dans différents domaines des sciences humaines et sociales.	Sciences humaines et sociales, économie, droit, histoire, philosophie, sociologie	Français (majoritairement), anglais	Accès gratuit à certains contenus, abonnement requis pour d'autres articles
Eureka	L'une des plus grandes bases de données bibliographique multidisciplinaire, développée par Elsevier, qui fournit des résumés et des citations d'articles scientifiques, d'actes de conférences,	Les sciences de la vie, les sciences physiques et de l'ingénierie Les sciences sociales	Multilingue (majoritairement), anglais	Accès gratuit à certains contenus, abonnement requis pour d'autres articles

	de livres et de chapitres de livres.	Les arts et les sciences humaines La gestion, le marketing et l'administration		
--	---	---	--	--

(source : auteur)

Un plan de concepts a été élaboré en vue de faire efficacement toutes les recherches documentaires pertinentes sur l'engagement dans les équipes virtuelles en appliquant les équivalents en anglais ou en français selon les bases de données utilisées. Ce plan de concepts permettra de cibler efficacement les recherches dans les bases de données en utilisant à la fois les termes principaux et leurs synonymes ou termes équivalents. Il est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau : Plan de concept proposé

Concept Principal	Synonymes/Termes associés	Terme(s) équivalent(s) en anglais
Engagement	Implication, Participation, Motivation, Adhésion	Commitment, Involvement, Participation, Engagement

Équipe virtuelle de projet	Travail à distance, Collaboration virtuelle de projet, Équipe distribuée de projet, Télétravail	Virtual project team, Remote project team, Distributed project team, Teleworking
Meilleures pratiques	Stratégies optimales, Pratiques efficaces, Bonnes pratiques	Best practices, Optimal strategies, Effective practices

(source : auteur)

- Ce tableau nous permettra de formuler de stratégies de recherche

Sur la base du tableau précédent, nous combinons les mots-clés en utilisant des opérateurs booléens (**AND**, **OR**, **NOT**) pour affiner les résultats. la requête obtenue est la suivante :

("Engagement" OR "Commitment" OR "Involvement" OR "Participation" OR "Motivation" OR "Adhésion") AND ("Équipe virtuelle de projet" OR "Virtual project team" OR "Remote project team" OR "Distributed project team" OR "Travail à distance" OR "Collaboration virtuelle de projet" OR "Équipe distribuée de projet" OR "Télétravail" OR "Teleworking") AND ("Meilleures pratiques" OR "Best practices" OR "Stratégies optimales" OR "Optimal strategies" OR "Pratiques efficaces" OR "Effective practices" OR "Bonnes pratiques")

2. SELECTION DES ETUDES

Lors de nos recherches dans les bases de données, nous allons appliquer des filtres pour limiter les résultats :

- **Années de publication** : nous allons restreindre les résultats aux articles publiés dans les 15 dernières années pour obtenir des informations actualisées.
- **Types de documents** : on va privilégier les **articles académiques revus par les pairs** pour garantir la qualité et la rigueur des publications.
- **Langue** : on retiendra des articles en anglais et en français.

3. ÉVALUATION DE LA QUALITE DES ETUDES SELECTIONNEES

L'évaluation de la qualité méthodologique des études revêt une importance fondamentale dans le cadre d'une revue systématique, car elle conditionne la robustesse des conclusions avancées (Sacre et al., 2021). Cette démarche a donc été intégrée de manière transversale à toutes les étapes d'analyse des résultats. Le processus s'est articulé en deux temps majeurs. Dans un premier temps, un tri préliminaire a été réalisé sur les articles issus des requêtes effectuées dans les bases de données. Cette phase d'identification, fondée sur l'examen des titres et des mots-clés, a permis d'exclure les travaux non pertinents et de réduire le corpus à étudier, tout en éliminant les doublons générés par la multiplicité des sources consultées. Dans un second temps, une sélection rigoureuse a été opérée via une lecture sommaire des résumés, suivie d'une analyse approfondie des textes intégraux. Cette double approche a facilité l'exclusion des documents incompatibles avec les objectifs de la recherche, et de ne retenir que les études les plus cohérentes et significatives pour l'analyse finale. L'ensemble de cette méthodologie, illustré par la figure ci-dessous, incarne une rigueur indispensable pour garantir la validité scientifique de la synthèse proposée.

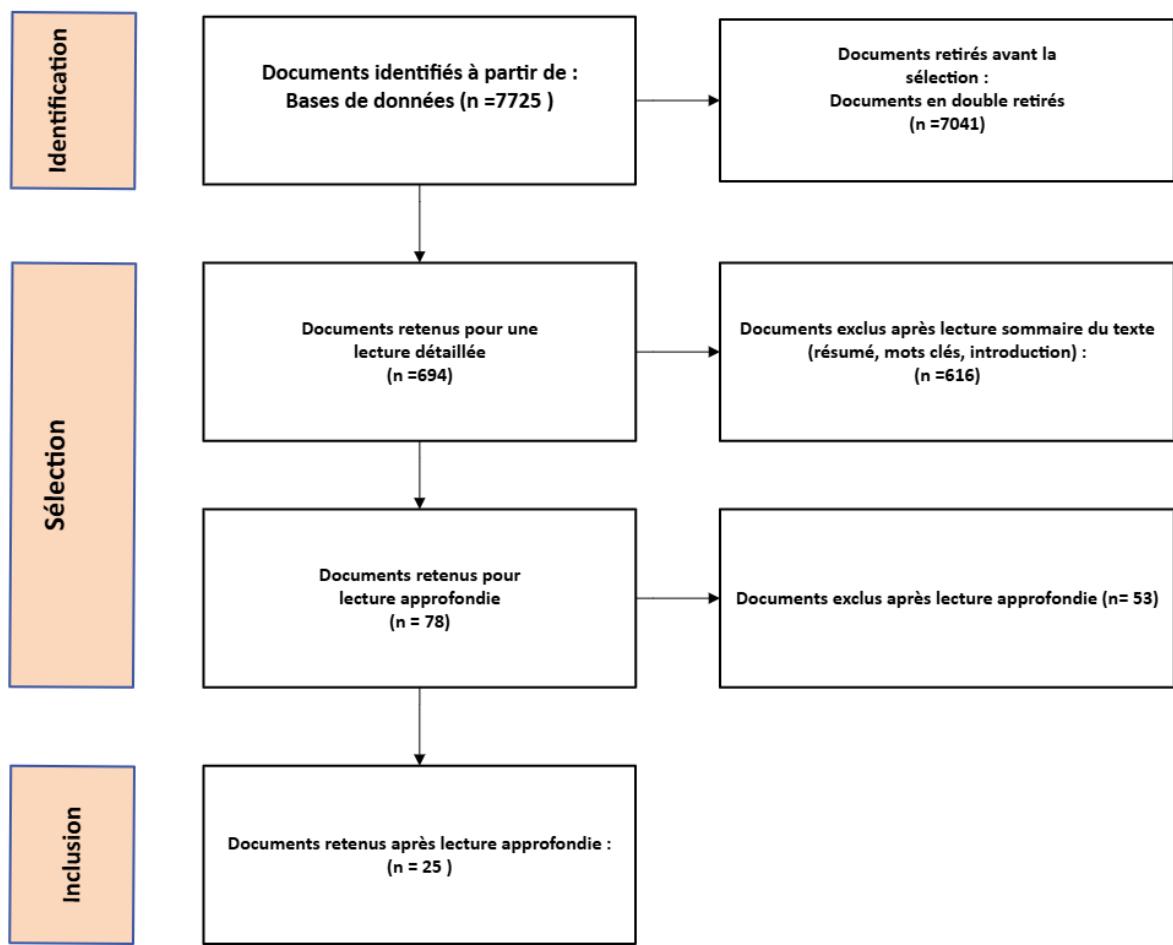


Figure 6: Diagramme de flux de la revue systématique

(Source : auteur)

CHAPITRE 4.

RESULTATS ET DISCUSSION

4.1. PRESENTATION DES RESULTATS

4.1.1. Analyse descriptive

4.1.1.1. Présentation des échantillons

L'échantillon analysé dans cette étude est composé de 25 articles scientifiques publiés entre 2000 et 2024. Il a été sélectionné suivant une méthodologie rigoureuse visant à explorer les dynamiques d'engagement, de gestion et de performance des équipes virtuelles. Ces publications, issues de revues académiques reconnues ou de conférences spécialisées, incluent des recherches empiriques (quantitatives et qualitatives), des revues de littérature et des études conceptuelles, couvrant des secteurs variés tels que les technologies de l'information, les services professionnels, l'éducation ou la finance. Bien que majoritairement ancrées dans des contextes occidentaux (Amérique du Nord, Europe). Ces études offrent une perspective multiculturelle sur l'engagement au sein des équipes virtuelles, notamment dans des projets internationaux ou multisites. Le choix de cette période décennale, incluant l'ère post-COVID-19, permet de refléter l'accélération récente de la digitalisation du travail, tout en intégrant une diversité méthodologique ce qui renforce la robustesse des conclusions. Les forces de l'échantillon résident dans son homogénéité thématique centrée sur l'engagement au sein des équipes virtuelles, sa représentativité sectorielle et géographique, ainsi que sa capacité à croiser approches théoriques et pratiques,

offrant ainsi un panorama complet des enjeux contemporains des équipes virtuelles.

4.1.1.2. Répartition des études en fonction de la revue de publication

Cette partie vise à analyser les revues académiques et scientifiques ayant accueilli les études sélectionnées, afin d'apprécier la diversité et la crédibilité des sources mobilisées dans le cadre de cette revue systématique.

Les publications analysées relèvent principalement de trois catégories : les revues spécialisées en gestion de projet (telles que l'International Journal of Project Management ou le Project Management Journal), qui sont assez renommés en ce qui concerne les équipes virtuelles, la collaboration à distance et les pratiques managériales ; les revues de management et de leadership (à l'instar du Journal of Leadership & Organizational Studies ou de l'Academy of Management Review), qui abordent la dynamique des équipes délocalisées, le leadership à distance et l'influence des technologies émergentes ; ainsi que les revues en sciences sociales et technologies du travail (comme Computers in Human Behavior ou Information & Management), qui explorent les transformations numériques des organisations.

4.1.1.3. Répartition des études en fonction de l'année de recherche

Cette partie a pour objet la répartition temporelle des études retenues afin de dégager les tendances de recherche relatives à l'engagement au sein des équipes virtuelles, tout en éclairant l'évolution des thématiques et l'intérêt croissant pour la gestion des équipes à distance. L'analyse chronologique révèle

que les publications, couvrant plusieurs décennies, suivent une progression marquée par des phases distinctes :

Avant 2010, les travaux se focalisaient principalement sur les outils de communication et les défis du travail virtuel, avec une attention limitée à l'engagement spécifique des équipes virtuelles. Entre 2010 et 2015, une augmentation des études émerge, centrée sur le leadership à distance et les technologies collaboratives. La période 2016-2020 voit une croissance significative des recherches sur l'engagement, stimulée par l'essor du travail virtuel et les innovations technologiques en gestion de projet. À partir de 2020, un pic de publications est observé, directement corrélé à la pandémie de COVID-19, laquelle a accéléré l'adoption du travail virtuel et soulevé des enjeux inédits en matière de motivation et de bien-être.

4.1.1.4. Répartition des études en fonction des pays et continents

Dans cette partie il est question d'analyser la distribution géographique des études retenues afin d'identifier les régions ayant contribué à la recherche sur l'engagement au sein des équipes virtuelles, tout en révélant les disparités, les contextes organisationnels privilégiés et les lacunes territoriales.

L'examen met en lumière une concentration marquée dans les pays développés : l'Amérique du Nord (États-Unis, Canada), leader incontesté grâce à ses universités et entreprises technologiques pionnières dans les équipes virtuelles ; l'Europe (Royaume-Uni, Allemagne, France), où les études explorent le travail virtuel et la flexibilité ; et l'Asie (Chine, Inde), en plein essor avec la

digitalisation et l'externalisation. L'Océanie (Australie, Nouvelle-Zélande) produit des travaux plus sporadiques sur les défis culturels des équipes distribuées, tandis que l'Amérique latine et l'Afrique demeurent sous-représentées, démontrant un manque criant de recherches dans ces contextes.

4.1.1.5. Répartition des études en fonction du type de recherche

Plusieurs types de recherches sont employés dans les études sélectionnées suivant trois approches : qualitative, quantitative et mixte. L'approche qualitative, exploratoire et descriptive, s'appuie sur des entretiens, des observations ou des analyses de contenu pour décrypter les dynamiques relationnelles et les perceptions individuelles, comme l'impact de la communication virtuelle ou du leadership. À l'inverse, l'approche quantitative, majoritaire dans la littérature, privilégie les données chiffrées via des enquêtes et des analyses statistiques (corrélations, régressions) pour mesurer des indicateurs tels que la productivité ou la satisfaction, bien que certaines études souffrent de biais liés à des échantillons restreints. L'approche mixte, bien qu'encore marginale, émerge comme une méthode prometteuse en combinant rigueur statistique et profondeur contextuelle, par exemple en croisant des enquêtes avec des entretiens approfondis, permettant ainsi de trianguler les résultats.

4.1.2. Analyse du contenu

4.1.2.1. Leadership et gestion des équipes virtuelles

Les études recensées montrent que plusieurs styles de leadership ont été mobilisés dans les contextes virtuels, notamment le leadership transformationnel (Avolio et al., 2003; Hoch et Kozlowski, 2014), le leadership adaptatif (De Bruyn, 2017) et le leadership paradoxal (Sadeghi et Rad, 2018). Ces styles sont mentionnés comme des facteurs influençant directement ou indirectement l'engagement des employés à distance.

Le leadership transformationnel est souvent cité pour sa capacité à renforcer la motivation (Kim et Park, 2019), tandis que le leadership adaptatif est évoqué pour sa flexibilité dans la gestion de contextes virtuels évolutifs (ten Brummelhuis et al., 2012). Quant au leadership paradoxal, il est associé à la capacité de gérer simultanément des besoins contradictoires dans les équipes virtuelles (Zhang et al., 2014).

4.1.2.2. Communication et collaboration

La qualité de la communication est un thème récurrent dans les études analysées. Certaines études soulignent l'importance des outils numériques tels que les visioconférences, la messagerie instantanée ou les plateformes collaboratives (Wang et al., 2021).

les études mettent également en évidence l'impact de la surcharge informationnelle sur la productivité et l'engagement (De Bruyn, 2017). L'absence d'interactions informelles est identifiée comme un facteur pouvant limiter la cohésion d'équipe (Even, 2021) et la mise en place de rituels sociaux et de moments d'échange informel est proposée dans certaines études comme solution (Barnwell et al., 2014; Even, 2021; Jackson-Boothby, 2021; Kim et al., 2019).

4.1.2.3. Confiance et cohésion d'équipe

La confiance apparaît comme une condition essentielle à l'efficacité des équipes virtuelles selon plusieurs recherches (Browne et al., 2016; Dube et Marnewick, 2016). Elle est liée à la fréquence et la qualité des échanges, à la transparence des attentes et à la fiabilité perçue des membres.

La cohésion d'équipe est également un facteur relevé par certains auteurs (Barnwell et al., 2014; Browne et al., 2016). Elle est favorisée par des pratiques telles que le mentorat, les événements d'équipe en ligne ou encore les activités de team-building virtuel (Even, 2021). Certains auteurs tel que Kim et al. (2019) insistent aussi sur le rôle de la culture d'entreprise dans le maintien de la cohésion, même à distance.

4.1.2.4. Technologies et environnement de travail

L'usage des technologies dans le travail virtuel est un facteur central. Les études analysées mentionnent l'importance des outils collaboratifs pour la structuration du travail et la coordination des tâches (Bal et Teo, 2000; Caputo et

al., 2023; Wang et al., 2021). Toutefois, certaines études alertent sur les effets négatifs d'une sur-utilisation des technologies, notamment en termes de fatigue numérique et de surcharge cognitive (Andrulli et Gerards, 2023; Sacre et al., 2021).

Plusieurs recherches mettent aussi en évidence les enjeux liés à l'adoption des technologies, notamment la nécessité de formations adéquates et de support technique (Cripe et Burleigh, 2022); Enfin, la question de la flexibilité offerte par les équipe virtuelles est fréquemment abordée comme levier d'engagement ou, à l'inverse, comme générateur de stress lié au brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle (Eng et al., 2024).

4.1.2.5. Engagement et bien-être des employés

La majorité des études font un lien explicite entre bien-être psychologique et niveau d'engagement (Bakker et Demerouti, 2017; Patterer et al., 2024). L'engagement est souvent conditionné par la présence de politiques de soutien organisationnel : accompagnement psychologique, reconnaissance du travail, équilibre des charges, feedback régulier (Schmitt, 2024; Stranzl et al., 2024).

Certaines études insistent sur l'importance des stratégies de prévention du burnout, notamment dans les contextes de surcharge informationnelle, de déconnexion insuffisante ou de déséquilibre vie professionnelle/personnelle (Andrulli et Gerards, 2023; Even, 2021; Sacre et al., 2021).

4.2. DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

4.2.1. Discussion

Les résultats de cette revue systématique de la littérature, basée sur l'analyse de 25 études scientifiques, mettent en lumière les multiples dimensions de l'engagement au sein des équipes virtuelles de projet. La discussion suivante permet de mettre en perspective ces résultats à la lumière des cadres conceptuels, des réalités organisationnelles et des limites identifiées.

L'analyse a mis en évidence une forte présence des recherches publiées dans des revues scientifiques à haut facteur d'impact, notamment celles indexées dans Scopus et Web of Science. Cette répartition témoigne de la rigueur méthodologique appliquée dans l'exploration des pratiques d'engagement au sein des équipes virtuelles. Les contributions issues de maisons d'édition reconnues comme Elsevier, Springer, SAGE Publications et Taylor & Francis renforcent la crédibilité scientifique des résultats, en particulier dans des revues phares telles que le Journal of Business Research, Group Decision and Negotiation ou encore l'International Journal of Human Resource Management.

Par ailleurs, la présence, bien que minoritaire, d'articles issus de revues émergentes ou locales constitue un apport innovant, introduisant des perspectives nouvelles sur des enjeux souvent négligés, tels que la gestion interculturelle ou les pratiques organisationnelles spécifiques à certains contextes. Ces publications élargissent la compréhension globale du sujet, bien que leur diffusion reste limitée dans la communauté scientifique internationale.

A côté de cela, on note une évolution notable des thématiques abordées dans le temps. Avant 2015, l'accent était principalement mis sur les problèmes techniques liés à la communication à distance, traduisant une préoccupation initiale pour l'efficacité opérationnelle des équipes virtuelles (Hertel et al., 2005). Après 2015, les recherches se sont orientées vers des questions plus complexes, notamment le leadership, la motivation et l'engagement psychologique (Hoch et Kozlowski, 2014).

À partir de 2020, la pandémie de COVID-19 a joué un rôle catalyseur, générant une prolifération d'études centrées sur les impacts du travail virtuel prolongé et sur les stratégies d'adaptation organisationnelle (Contreras et al., 2020; Wang et al., 2021). Ces travaux révèlent également une diversification méthodologique, avec une augmentation des études empiriques longitudinales et expérimentales, permettant d'observer plus finement les évolutions de l'engagement dans le temps.

La répartition géographique des études révèle une forte asymétrie en faveur des pays occidentaux, particulièrement les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne et les pays nordiques, qui concentrent la majorité des recherches. Ceci peut s'expliquer par la maturité des infrastructures numériques, la disponibilité des financements de recherche et la dominance de l'anglais dans les publications scientifiques.

Toutefois, une progression notable est observée en Asie, notamment en Chine, en Inde et en Corée du Sud, où les recherches portent sur l'adoption rapide des outils numériques et la spécificité des pratiques culturelles (Kim et Park, 2019). En revanche, les contributions provenant d'Afrique ou d'Amérique latine demeurent quasi absentes, traduisant un manque d'intégration de ces contextes dans la littérature

internationale. Cette disparité géographique limite la portée universelle des résultats et suggère la nécessité de développer des recherches plus inclusives.

D'autre part, on observe une domination des approches quantitatives, principalement orientées vers la mesure de variables comme la performance, l'efficacité des outils numériques ou l'impact du leadership sur l'engagement (Bakker et Demerouti, 2017). Ces approches offrent une robustesse statistique mais tendent à négliger les dynamiques humaines et contextuelles.

Les études qualitatives, bien que moins nombreuses, apportent une profondeur d'analyse en explorant des dimensions psychosociales, telles que la confiance interpersonnelle, la cohésion et le bien-être émotionnel (Golden et al., 2008; Jarvenpaa et Leidner, 1999). Enfin, les études mixtes, encore très limitées, apparaissent comme une voie prometteuse pour relier les généralisations statistiques aux réalités vécues par les employés dans les équipes virtuelles. Leur faible représentation constitue ainsi une limite importante de la littérature existante, mais ouvre des perspectives riches pour de futures recherches.

Leadership et gestion des équipes virtuelles

Les résultats montrent de façon cohérente que le leadership transformationnel constitue un levier majeur de l'engagement à distance. Sa capacité à inspirer une vision partagée, à reconnaître les efforts individuels et à encourager la participation renforce le sentiment d'appartenance des membres d'équipe virtuelles. Cette observation est en accord avec les travaux de Bass et Avolio (1994), qui identifient ce style de leadership comme favorable à la motivation intrinsèque.

Par ailleurs, le leadership adaptatif se distingue dans les environnements virtuels par sa flexibilité, sa gestion contextuelle des imprévus et sa capacité à répondre à la diversité des réalités culturelles et technologiques. Cela renforce l'idée que les environnements incertains, comme le travail virtuel, exigent une posture managériale dynamique et sensible.

Le leadership paradoxal émerge également comme une réponse pertinente aux tensions propres aux équipes dispersées. Il permet d'équilibrer autonomie et supervision, discipline et flexibilité, ou proximité et distanciation. Cette approche renforce la cohésion et la performance, en permettant aux gestionnaires de concilier des attentes organisationnelles souvent contradictoires (Zhang et al., 2014).

Communication et collaboration

La communication numérique est reconnue comme un pilier central de la performance virtuelle. L'efficacité des outils (visioconférences, plateformes collaboratives, messageries instantanées) est souvent soulignée, mais leur usage intensif génère aussi une surcharge informationnelle et une fatigue cognitive, réduisant l'engagement à long terme. Cette ambivalence confirme les analyses de (Chudoba et Maznevski, 2000). Sur la complexité de la gestion de la communication dans les équipes globales.

De manière intéressante, les résultats mettent en évidence que la qualité des interactions informelles, souvent négligée, est essentielle pour compenser le manque de proximité physique. Les « cafés virtuels », jeux collaboratifs ou séances informelles renforcent les liens sociaux et favorisent la créativité. Cette dynamique

relationnelle, souvent sous-estimée, apparaît ainsi comme un facteur critique de motivation et d'engagement.

Confiance et cohésion d'équipe

La confiance interpersonnelle apparaît comme un facteur structurant de l'engagement dans les équipes virtuelles. En l'absence de signaux non verbaux ou de présence physique, elle se construit difficilement, mais reste indispensable à une collaboration fluide. Les résultats soulignent l'importance des rituels virtuels (réunions régulières, mentorat, échanges informels) dans la création de liens de confiance, corroborant les travaux de (Jarvenpaa et Leidner, 1999).

Le partage de valeurs et l'incarnation de la culture organisationnelle sont également déterminants : ils renforcent l'identité collective et permettent un alignement entre les objectifs individuels et ceux de l'équipe. Ce constat est fondamental pour les organisations internationales ou en forte croissance, où la dispersion géographique et culturelle peut engendrer des risques de désengagement.

Technologies et environnement de travail

L'analyse révèle également que les outils numériques (Zoom, Slack, Trello) facilitent la gestion des projets virtuels et accroissent l'autonomie. Toutefois, une utilisation excessive ou mal régulée de ces technologies provoque une surcharge technologique, une fragmentation de l'attention, et un épuisement professionnel

latent. Les résultats appellent à une gestion stratégique des outils numériques, combinée à des formations et à des politiques de déconnexion.

En parallèle, la flexibilité associée au travail virtuel et souvent perçue comme un avantage, se révèle ambivalente. Elle améliore la conciliation des temps de vie, mais peut aussi entraîner une porosité des frontières entre sphères personnelle et professionnelle, un allongement des journées et un isolement social. Ce paradoxe souligne l'importance de politiques organisationnelles claires, de plages horaires encadrées, et de dispositifs de soutien psychologique.

Engagement et bien-être des employés

Enfin, la relation entre engagement et bien-être est fortement mise en évidence. Les environnements virtuels performants sont ceux qui intègrent des programmes de soutien (formations, coaching, reconnaissance), des rituels sociaux, et des stratégies de prévention du burnout (droit à la déconnexion, gestion de la charge). Ces résultats rejoignent les conclusions de (Bakker et Demerouti, 2007). Sur le rôle des ressources organisationnelles dans la mobilisation de l'engagement.

Les dispositifs de reconnaissance, tels que les feedbacks réguliers, apparaissent comme essentiels pour maintenir la motivation. Le soutien managérial dans la détection des signaux de détresse, la répartition équitable des tâches, et la sensibilisation aux risques psychosociaux participent aussi à un engagement durable dans le temps.

4.2.2. Limites

Cette revue systématique, bien que riche en enseignements sur les pratiques d’engagement au sein des équipes virtuelles, présente certaines limites méthodologiques et contextuelles. La concentration géographique des études analysées, majoritairement issues de pays développés (États-Unis, Europe, Australie), restreint la portée des conclusions, les dynamiques culturelles, économiques et technologiques des pays en développement demeurant sous-représentées. Par ailleurs, l’hétérogénéité des méthodologies employées (qualitatives, quantitatives, mixtes) complique la comparabilité des résultats et l’établissement de normes universelles. La période de publication, centrée sur les deux dernières décennies, exclut les recherches antérieures à 2000 et les évolutions très récentes (post-2024), potentiellement cruciales pour saisir l’impact des technologies émergentes ou des nouvelles formes de travail virtuel . Un biais sectoriel est également observable, les secteurs des technologies, des services et de l’éducation dominant la littérature au détriment d’industries comme la santé ou la manufacture, où les défis du virtuel diffèrent. Enfin, la rareté des études longitudinales limite l’analyse des effets à long terme des pratiques managériales sur l’engagement, ce qui privilégie une vision ponctuelle plutôt qu’évolutive. Ces contraintes invitent à une interprétation nuancée des résultats et soulignent la nécessité de recherches futures plus inclusives et diversifiées.

4.2.3. Perspectives futures

Pour approfondir les connaissances sur l’engagement au sein des équipes virtuelles, les recherches futures gagneraient à élargir leurs investigations vers des contextes

géographiques sous-étudiés (Afrique, Amérique latine, Asie du Sud) où les réalités socio-culturelles, les disparités technologiques et les styles de leadership locaux pourraient éclairer différemment les dynamiques d’engagement à distance. Par ailleurs, des études longitudinales permettraient d’analyser l’évolution temporelle des pratiques managériales et leur impact durable sur le bien-être et la cohésion des équipes. L’essor des technologies immersives (IA, métavers, réalité virtuelle) invite également à explorer leur influence sur la communication et la motivation, tandis qu’une diversification des secteurs étudiés (santé, industrie, logistique) révélerait des enjeux spécifiques à ces environnements moins documentés. La dimension interculturelle des équipes virtuelles mériterait des analyses approfondies, pour examiner comment les différences linguistiques, normatives ou éthiques modulent l’engagement et la collaboration. En parallèle, l’évaluation critique des politiques de soutien à la santé mentale (prévention du burnout, gestion du stress) s’impose pour répondre aux risques psychosociaux accrus en équipe virtuel. Enfin, l’hybridation croissante des modèles de travail, mêlant présentiel et travail virtuel , appelle à repenser les stratégies d’engagement, en étudiant comment les organisations adaptent leurs pratiques à cette dualité contextuelle. Ces perspectives, combinant innovation technologique, inclusivité géographique et approche holistique du bien-être, dessinent un agenda de recherche à la fois ambitieux et nécessaire pour saisir la complexité mouvante des équipes virtuelles.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour objectif d'identifier et d'analyser les meilleures pratiques favorisant l'engagement au sein des équipes virtuelles, dans un contexte où le travail virtuel s'impose comme une norme organisationnelle mondiale. La revue systématique de la littérature a révélé des leviers incontournables : un *leadership transformationnel et paradoxal*, capable de stimuler la motivation et la cohésion malgré la distance ; une *communication numérique équilibrée*, combinant rigueur formelle et interactions informelles pour prévenir l'isolement ; ainsi qu'une *culture organisationnelle partagée*, ancrée dans la confiance interpersonnelle et la maîtrise stratégique des technologies collaboratives. L'étude souligne également la corrélation étroite entre bien-être et engagement, qui commande des politiques de soutien psychologique et une vigilance accrue face aux risques de surcharge ou de burnout. Toutefois, les limites méthodologiques liées notamment à une concentration géographique des études sur les pays développés, à l'hétérogénéité des approches et une absence d'études longitudinale, invitent à des recherches futures. Celle-ci peuvent aussi bien s'orienter sur des contextes émergents, l'impact des technologies immersives (IA, métavers) et les défis du travail virtuel. En conclusion, cette réflexion offre aux gestionnaires des pistes opérationnelles pour optimiser performance et résilience dans les équipes virtuelles, tout en soulignant la nécessité d'approfondir les dynamiques d'engagement à l'aune des mutations numériques et sociales accélérées.

BIBLIOGRAPHIE

- Akter, S., Bandara, R., Hani, U., Fosso Wamba, S., Foropon, C., et Papadopoulos, T. (2019). Analytics-based decision-making for service systems: A qualitative study and agenda for future research. *International Journal of Information Management*, 48, 85-95. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.020>
- Andrulli, R., et Gerards, R. (2023). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Comput Human Behav*, 139, 107560. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560>
- Arksey, H., et O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Austin. (2021). Global Study: C-Suite Execs Experienced More Mental Health Challenges Than Their Employees in Wake of Global Pandemic. *Oracle* <https://www.oracle.com/news/announcement/ai-at-work-new-study-020321/>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., et Weber, T. J. (2003). Transformational and Authentic Leadership: A Multi-Level Perspective on Performance and Organizational Change. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-703. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00049-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00049-2)
- Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *J Occup Health Psychol*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Tims, M., et Derkx, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bal, J., et Teo, P. K. (2000). Implementing virtual teamworking. Part 1: A literature review of best practice. *Logistics Information Management*, 13, 346-352. <https://doi.org/10.1108/09576050010355644>
- Bar Am, J., Furstenthal, L., Jorge, F., et Roth, E. (2020). Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>
- Barnwell, D., Nedrick, S., Rudolph, E., Sesay, M., et Wellen, W. (2014). Leadership of International and Virtual Project Teams. *International Journal of Global Business*, 7(2), 1-8.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., et Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>

Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Bell, B. S., et Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams. *Group and Organization Management: An International Journal*, 27(1).
<https://doi.org/info:doi/10.1177/1059601102027001003>

Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., et Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110.
<https://doi.org/10.1108/01409170810846821>

Bernat, G. B., Eduardo Linhares, Q., et Marcela Souto, C. (2023). Enhancing Sustainability in Project Management: The Role of Stakeholder Engagement and Knowledge Management in Virtual Team Environments. *Sustainability*, 15(6), 4896.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15064896>

Blak Bernat, G., Qualharini, E., et Castro, M. (2023). Enhancing Sustainability in Project Management: The Role of Stakeholder Engagement and Knowledge Management in Virtual Team Environments. *Sustainability*, 15, 4896. <https://doi.org/10.3390/su15064896>

Booth, C. (2022). *THE VIRTUAL WORKPLACE POST COVID-19*
Borenstein, M., Cooper, H., Hedges, L., et Valentine, J. (2009). Effect sizes for continuous data. *The handbook of research synthesis and meta-analysis*, 2, 221-235.

Brigitte, C.-P., et Peyrat-Guillard, D. (2012). *L'IMPLICATION (OU L'ENGAGEMENT ?) AU TRAVAIL : QUOI DE NEUF ?*

Browne, W., Dreitlein, S., Ha, M., Manzoni, J., et Mere, A. (2016). Two Key Success Factors for Global Project Team Leadership: Communications and Human Resource Management. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 7(2), 40-48.
<https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/two-key-success-factors-global-project-team/docview/1861348442/se-2?accountid=14722>

Caputo, A., Kargina, M., et Massimiliano Matteo, P. (2023). Conflict in virtual teams: a bibliometric analysis, systematic review, and research agenda. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 1-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2021-0117>

Carden, J., Jones, R., et Passmore, J. (2021). Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Education*, 46, 105256292199006. <https://doi.org/10.1177/1052562921990065>

Casey, A., & Richardson, I. (2006). Virtual project management: Software solutions for today and the future. *Journal of Systems and Software*, 79(7), 961-971.

Chavez-Dreyfuss, G. (2020). *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/world/uk/permanently-remote-workers-seen-doubling-in-2021-due-to-pandemic-productivity--idUSKBN2772P7/>

Chudoba, K., et Maznevski, M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *MIS Faculty Publications*, 11. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.473.15200>

Contreras, F., Baykal, E., et Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go [Review]. *Frontiers in Psychology*, Volume 11 - 2020. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Cripe, K. M., et Burleigh, C. (2022). Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers. *Team Performance Management*, 28(3/4), 223-237. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TPM-11-2021-0085>

Davenport, T. H., Kalakota, R., & Kirchmer, M. (2020). What businesses should do to mitigate the impact of COVID-19. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/what-businesses-should-do-to-mitigate-the-impact-of-covid-19/>

De Bruyn, A. (2017). Exploring high performance work processes in effective virtual teams. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8, 00-00. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2016-0070>

Demerouti, E., Nachreiner, F., et Schaufeli, W. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Denyer, D., et Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan et A. Bryman (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671-689). SAGE Publications Ltd.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., et Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

Duarte, D., et Tennant, N. (1999). Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed. In (Vol. 3, pp. 229). [https://doi.org/10.1016/S1096-7516\(01\)00040-9](https://doi.org/10.1016/S1096-7516(01)00040-9)

Dubé, L., et Robey, D. (2009). Surviving the paradoxes of virtual teamwork. *Information systems journal*, 19(1), 3-30.

Dube, S., et Marnewick, C. (2016). A conceptual model to improve performance in virtual teams. *SA Journal of Information Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajim.v18i1.674>

El Idrissi, A. (2025). *Télétravail et performance des équipes virtuelles : Modélisation et élaboration d'un référentiel de management des équipes virtuelles*

Eng, I., Tjernberg, M., et Champoux-Larsson, M.-F. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*, 11. <https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2362535>

Even, A. (2021). The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees: Quarterly Journal. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 86(4), 4. <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/evolution-work-best-practices-avoiding-social/docview/2708791360/se-2?accountid=14722>

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.

Gallup. (2024). Employee Engagement Inches Up Slightly From Last Year's Low. <https://www.gallup.com/workplace/647564/employee-engagement-inches-slightly-year-low.aspx>

Gautam, K., et Diaan-Yi, L. (2022). In *The future of hybrid work: Questions and answers*. <https://www.mckinsey.com>

Golden, T., Veiga, J., et Dino, R. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93, 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

Gough, D., Oliver, S., et Thomas, J. (2017). An introduction to systematic reviews (2nd Edition). *Psychology Teaching Review*, 23, 95-96. <https://doi.org/10.53841/bpsptr.2017.23.2.95>

Grant, M. J., et Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health information & libraries journal*, 26(2), 91-108.

Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research.

Harbour, R., et Miller, J. (2001). Harbour R, Miller J. A new system [Scottish Intercollegiate Guidelines Network (SIGN)] for grading recommendations in evidence based guidelines. *BMJ* 323: 334-6. *BMJ (Clinical research ed.)*, 323, 334-336. <https://doi.org/10.1136/bmj.323.7308.334>

Hertel, G., Geister, S., et Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>

Higgins, J., et Green, S. (2011). Internet. *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions version*, 5(0).

Higgins, J. P. T., et Green, S. (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions (Version 5.1.0)*. The Cochrane Collaboration. <https://training.cochrane.org/handbook/archive/v5.1>

Hoch, J., et Kozlowski, S. (2012). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *The Journal of applied psychology*, 99. <https://doi.org/10.1037/a0030264>

- Hoch, J. E., et Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Jackson-Boothby, A. (2021). *Keeping Virtual Team Members Engaged in Their Roles : An Impossible Task or a Paramount Necessity for an Increasingly Globalized World*. University of Southern California. <https://www.proquest.com/docview/2620976243>
- Jafari-Sadeghi, V., Amoozad Mahdiraji, H., Bresciani, S., et Pellicelli, A. C. (2021). Context-specific micro-foundations and successful SME internationalisation in emerging markets: A mixed-method analysis of managerial resources and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 134, 352-364. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.027>
- Jarvenpaa, S. L., et Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Kahn, W. A. (1987). *Adjusting self-in-role: Influences on personal engagement and disengagement at work* (Publication Number 8810262) [Ph.D., Yale University]. ABI/INFORM Collection; ProQuest Dissertations & Theses Global Closed Collection. United States -- Connecticut.
- Kelloway, K., Turner, N., Barling, J., et Loughlin, C. (2012). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership. *Work and Stress - WORK STRESS*, 26, 39-55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Kim, W., Han, S. J. C., et Park, J. (2019). Is the Role of Work Engagement Essential to Employee Performance or 'Nice to Have'? *Sustainability*, 11, 1050. <https://doi.org/10.3390/su11041050>
- Kim, Y., et Park, J. (2019). Employee engagement strategies in the context of remote work. *Journal of Organizational Development*, 36(4), 371-388. <https://doi.org/10.1002/job.2439>
- Kirkman, B., Bryan, J., Shapiro, D., Fischer, W., Novelli, L., Rosen, B., et Tesluk, P. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance. *In Press -Academy of Management Journal*, 1. <https://doi.org/10.5465/3069370>
- Kirkman, B., Rosen, B., Gibson, C., Tesluk, P., et McPherson, S. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre Inc. *Academy of Management Executive*, 16. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.8540322>
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews. *Keele, UK, Keele Univ.*, 33.
- Klein, H., Molloy, J., et Brinsfield, C. (2012). RECONCEPTUALIZING WORKPLACE COMMITMENT TO REDRESS A STRETCHED CONSTRUCT: REVISITING ASSUMPTIONS AND REMOVING CONFOUNDS. *Academy of Management Review*, 37, 130-151. <https://doi.org/10.5465/arma.2010.0018>

- Kohntopp, T., et McCann, J. (2021). Leadership in Virtual Organizations: Influence on Workplace Engagement. In (pp. 1-21). https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_12-1
- Kouadio, A. B. (2022). L'engagement au travail : un autre levier du bien-être au travail. In (pp. 49-57).
- Kouzes, J. M., et Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley. https://books.google.ca/books?id=P_UlxnIGDAC
- Kroll J, Hashmi, S., Richardson, I., Audy, J., et (2013). Une revue systématique de la littérature sur les meilleures pratiques et les défis du développement de logiciels de suivi du soleil. *Actes de l'atelier international sur le développement mondial de logiciels à l'ICSE IEEE, New York, , 13*, pp 18-23.
- Lagowska, U., Sobral, F., et Furtado, L. M. G. P. (2020). Leadership under crises: A research agenda for the post-Covid-19 Era. *BAR-Brazilian Administration Review*, 17, e200062.
- Li, J., et Yazid, Z. (2025). Systematic Literature Review of Exploring the Role of Leader during Conflict: A Case of Virtual Teams. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*, 22, 333-348. <https://doi.org/10.37394/23207.2025.22.33>
- Lin, C.-Y., Broström, A., Griffiths, M. D., et Pakpour, A. H. (2020). Investigating mediated effects of fear of COVID-19 and COVID-19 misunderstanding in the association between problematic social media use, psychological distress, and insomnia. *Internet Interventions*, 21, 100345. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.invent.2020.100345>
- Lipnack, J., et Stamps, J. (2000a). Virtual teams. *People working across boundaries with technology.(2. edition)* New York: John Wiley.
- Lipnack, J., et Stamps, J. (2000b). Virtual Teams : People Working Across Boundaries with Technology / J. Lipnack, J. Stamps.
- Lontio, N. W. (2024). *Les enjeux de l'opérationnalisation du développement durable dans les mégaprojets d'infrastructure* WorldCat. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/9965/>
- Macdonald, G. (2000). Social care: rhetoric and reality. In *What works?Evidence-based policy and practice in public services* (pp. 117-140). <https://doi.org/10.1332/policypress/9781861341914.003.0006>
- Machado, D. S. M. (2021). *Remote Project Management: Challenges And Best Practices* (Publication Number 29097872) [M.Sc., ISCTE - Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)]. ProQuest Dissertations & Theses Global Closed Collection. Portugal. <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/remote-project-management-challenges-best/docview/2674872921/se-2?accountid=14722>

Maduka, N., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., et Babatunde, S. (2017). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking An International Journal*, 25. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>

Malhotra, A., Majchrzak, A., et Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286164>

Mattessich, P., et Monsey, B. (1992). Collaboration ce qui fait que ça marche. Une revue de la littérature de recherche sur les facteurs influençant une collaboration réussie. . *ERIC, Saint-Paul*.

McLeod, P. (2013). Distributed People and Distributed Information: Vigilant Decision-Making in Virtual Teams. *Small Group Research*, 44, 627-657. <https://doi.org/10.1177/1046496413500696>

Meyer, E. (2010). The four keys to success with virtual teams. *Forbes*. <https://www.forbes.com/2010/08/19/virtual-teams-meetings-leadership-managing-cooperation.html#53ed19e130cc>

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., et The, P. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

Morrison-Smith, S., et Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>

Mulrow, C. (1994). Systematic Reviews: Rationale for systematic reviews. *BMJ (Clinical research ed.)*, 309, 597-599. <https://doi.org/10.1136/bmj.309.6954.597>

Nambiema, A., Fouquet, J., Guilloteau, J., et Descatha, A. (2021). La revue systématique et autres types de revue de la littérature : qu'est-ce que c'est, quand, comment, pourquoi ? The systematic review and other types of literature reviews: what is it, when, how, why? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2021.03.004>

Nguyen-Duc, A., Cruzes, D. S., et Conradi, R. (2015). The impact of global dispersion on coordination, team performance and software quality—A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 57, 277-294.

Nguyen Duc, A., Cruzes, D., et Conradi, R. (2012). *Dispersion, coordination and performance in global software teams: A systematic review*. <https://doi.org/10.1145/2372251.2372274>

Noblit, G., et Hare, R. (1988). *Meta-Ethnography*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412985000>

- Noll, J., Beecham, S., et Richardson, I. (2011). Global software development and collaboration: barriers and solutions. *ACM inroads*, 1(3), 66-78.
- O'Rourke, G. A. (2021). Workplace strategy: A new workplace model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 554-566.
- Olson, G. M., et Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-computer interaction*, 15(2-3), 139-178.
- Ouaddi, R. (2016). *Étude comparative des facteurs de risque dans les équipes virtuelles et traditionnelles Universite du Quebec a Rimouski (Canada)*. WorldCat. <https://www.proquest.com/docview/1902215618>
- Panteli, N., Yalabik, Z. Y., et Rapti, A. (2019). Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams. *Information Technology & People*, 32(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2017-0133>
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020, 7 juillet). Remote Managers Are Having Trust Issues. Harvard Business Review. <https://doi.org/https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
- Patel, H., Pettitt, M., et Wilson, J. R. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied ergonomics*, 43(1), 1-26.
- Patterer, A. S., Keller, A., Woharcik, K., et Kühnel, J. (2024). Daily use of self-leadership strategies and employee work engagement while working from home and the office. *Scientific Reports*, 14. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-71432-0>
- Pawson, R., Greenhalgh, T., Harvey, G., et Walshe, K. (2005). Realist review - a new method of systematic review designed for complex policy interventions. *Journal of Health Services Research & Policy*, 10(1_suppl), 21-34. <https://doi.org/10.1258/1355819054308530>
- Peters, L. H., & Manz, C. C. (2007). *Identifying leadership skills for successful virtual teams*. *Effective Executive*, 10(2), 4-16.
- Petticrew, M., et Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide* (Vol. 11). <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Pluye, P., Gagnon, M.-P., Griffiths, F., et Johnson-Lafleur, J. (2009). A scoring system for appraising mixed methods research, and concomitantly appraising qualitative, quantitative and mixed methods primary studies in Mixed Studies Reviews. *International journal of nursing studies*, 46, 529-546. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.01.009>
- Project Management, I. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (Sixième édition ed.). Project Management Institute, Inc.
- The rise of working from home. (Special Report). The Economist. (2021). *The Economist*. <https://www.economist.com/special-report/2021/04/08/the-rise-of-working-from-home>

- Ryan, R., et Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55, 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sacre, M., Lafontaine, D., et Toczek, M.-C. (2021). Comprendre et concevoir des revues systématiques de la littérature en sciences de l'éducation et de la formation. *Nouveaux Cahiers de la Recherche en Éducation*, 23, 1. <https://doi.org/10.7202/1085361ar>
- Sadeghi, A., et Rad, F. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8, 151-160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Samans, R., et Nelson, J. (2022). *Sustainable Enterprise Value Creation: Implementing Stakeholder Capitalism through Full ESG Integration*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-93560-3>
- Schaufeli, W., Salanova, M., et González-Romá, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schmitt, J. (2024). Employee Well-Being and the Remote Leader: A Systematic Literature Review. *Central European Business Review*, 13. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.352>
- Seerat, A., Mahmood, A., & Muhammad, N. (2013). Leadership styles and remote project management: Survey results from project managers in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8(20), 73-82
- Siebdrat, F., Hoegl, M., et Ernst, H. (2014). Subjective distance and team collaboration in distributed teams. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 765-779.
- Singh, S., Roy, D., Sinha, K., Parveen, S., Sharma, G., et Joshi, G. (2020). Impact of COVID-19 and lockdown on mental health of children and adolescents: A narrative review with recommendations. *Psychiatry Res*, 293, 113429. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113429>
- Šmite, D., Wohlin, C., Gorscak, T., et Feldt, R. (2010). Empirical evidence in global software engineering: a systematic review. *Empirical software engineering*, 15, 91-118.
- Stahl, G., Maznevski, M., Voigt, A., et Jonson, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>

- Staples, D., et Zhao, L. (2006). The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams. *Group Decision and Negotiation*, 15, 389-406. <https://doi.org/10.1007/s10726-006-9042-x>
- Stranzl, J., Ruppel, C., et Einwiller, S. (2024). Staying emotionally connected while being physically apart – exploring what teleworkers need to stay committed and how internal communication can contribute. *Journal of Communication Management*, 28. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2023-0023>
- Teck, T., et Samy, C. (2021). Digital Revolution & Digital Culture, a Critical Review gap on Receptivity and Challenges of Digitalization on Employee Engagement, the Case of PHEI's in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i2/8823>
- ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., et Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.
- Tran, N., Carden, L., et Zhang, J. (2022). Work from anywhere: remote stakeholder management and engagement. *Personnel Review*, 51. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0808>
- Tranfield, D., Denyer, D., et Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tricco, A. C., Ashoor, H. M., Soobiah, C., Rios, P., Veroniki, A. A., Hamid, J. S., Ivory, J. D., Khan, P. A., Yazdi, F., et Ghassemi, M. (2018). Comparative effectiveness and safety of cognitive enhancers for treating Alzheimer's disease: systematic review and network metaanalysis. *Journal of the American Geriatrics Society*, 66(1), 170-178.
- Van den Bulte, C., et Moenaert, R. K. (1998). The effects of R&D team co-location on communication patterns among R&D, marketing, and manufacturing. *Management science*, 44(11-part-2), S1-S18.
- 2024/06/20). *L'avenir, c'est maintenant : comment créer et gérer une équipe virtuelle.* <https://www.lepaya.com/fr/blog/how-to-build-and-manage-a-virtual-team>
- Verma, P., Dumka, A., Bhardwaj, A., Ashok, A., Kestwal, M. C., et Kumar, P. (2021). A Statistical Analysis of Impact of COVID19 on the Global Economy and Stock Index Returns. *SN Computer Science*, 2(1), 27. <https://doi.org/10.1007/s42979-020-00410-w>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., et Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Whittemore, R., et Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Zhang, L., Gu, L., Ringler, P., Smith, S., Rushton, P., et Shen, Q. (2015). *Zhang et al 2015*.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.-L., et Li, X.-B. (2014). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>

Zhang, Y., Zhang, Y., Law, K. S., et Zhou, J. (2022). Paradoxical Leadership, Subjective Ambivalence, and Employee Creativity: Effects of Employee Holistic Thinking. *Journal of Management Studies*, 59(3), 695-723. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12792>

Seerat, A., Mahmood, A., & Muhammad, N. (2013). Leadership styles and remote project management: Survey results from project managers in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8(20), 73-82

ANNEXES

TABLEAU 3: Grille d'analyse des articles

Elements	Details	Explications
Références du document	Titre de l'article, Auteur(s), Année de publication, Langue de publication et Source de publication.	Les informations bibliographiques complètes pour identifier et localiser l'article.
Problématique Centrale	Le problème que l'article tente de résoudre	La question ou le problème principal que l'étude cherche à aborder ou à résoudre.
Objectifs de recherche	L'objectif que les auteurs cherchent à atteindre dans leur étude	Ce que les auteurs espèrent accomplir ou découvrir à travers leur recherche.
Type de recherche	Exploratoire, Descriptif, Explicatif	La nature de la recherche en fonction de son objectif principal : explorer un phénomène, décrire une situation,
Méthode de recherche	Quantitatif, Qualitatif, Mixte	Le type de données et les techniques d'analyse utilisées : données numériques, données non numériques ou combinaison des deux
Mode D'investigation	Etude de cas, Revue Documentaire, Expérimentation	La stratégie ou le plan de recherche adopté pour recueillir et analyser les données.
Instrument de recherche	Questionnaire, Entrevue individuelle, Focus groupe, Observation, Analyse documentaire	Les outils spécifiques utilisés pour collecter les données.
Type de projet ou secteur d'activité	Le domaine spécifique ou le contexte dans lequel l'étude a été menée	Le contexte ou domaine d'application de la recherche.
Limites de l'étude	Géographiques, Temporelles, Methodologies	Les contraintes qui peuvent avoir affecté les résultats ou la portée de l'étude.
Facteur d'engagement relevé dans l'article	Communication, leadership, technologie..	Les résultats de l'étude mettant en corrélation l'engagement au sein des équipes virtuelles

Source (auteur et (Lontio, 2024))

TABLEAU 6 : Grille de lecture des articles

No	Titre	Année	Auteur	Langue	Type de revue	Problématique centrale	Objectifs de recherche
1	Investigating the antecedents of work disengagement in the workplace. Journal of Management Development, 37(2), 149–164.	2018	Fatbardha Sinani	Anglais	Journal of Management Development, Emerald Publishing, Vol. 37, No. 2, pp. 149–164n	<ul style="list-style-type: none"> - L'article cherche à identifier et expliquer les causes du désengagement au travail au sein des organisations du secteur public, notamment au Pakistan. Il s'intéresse aux antécédents tels que : - L'injustice organisationnelle (distribution des récompenses, procédures, interactions) La politique organisationnelle négative (pratiques de favoritisme, - La surcharge de travail influence politique excessive) - En parallèle, il examine comment la culture bureaucratique intensifie ces effets négatifs sur l'engagement des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les antécédents du désengagement au travail dans le contexte des organisations du secteur public. - Tester l'impact direct de l'injustice organisationnelle, de la politique négative et de la surcharge de travail sur le désengagement des employés. - Examiner le rôle modérateur de la culture bureaucratique sur ces relations, c'est-à-dire mesurer si une culture plus bureaucratique renforce l'impact négatif des antécédents sur le désengagement.
2	Implementing virtual teamworking. Part 1: a literature review of best practice	2000	Bal, Jay; Teo, P K.	Anglais	Logistics Information Management, Volume 13, Numéro 6, Pages 346–352, publié par Emerald Group	L'article traite des défis liés à la mise en œuvre efficace du travail en équipe virtuelle. Bien que la littérature sur le travail en équipe soit abondante, la majorité des	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier, définir et discuter les enjeux essentiels à la réussite de l'implémentation des équipes virtuelles.

	Jay Bal et P.K. Teo			Publishing Limited à Bradford, Royaume-Uni	études se focalise sur des pratiques en face-à-face. Ce document identifie et discute les principaux enjeux et obstacles à la réussite des équipes virtuelles, notamment dans le cadre de l'ingénierie simultanée (concurrent engineering) et de la collaboration avec la chaîne logistique dans l'industrie automobile.	- Recenser les bonnes pratiques et facteurs clés permettant de soutenir le travail collaboratif à distance dans un contexte d'ingénierie concurrente. - Fournir un cadre conceptuel et méthodologique susceptible d'aider les entreprises à intégrer efficacement le travail en équipe virtuelle.
3	Two Key Success Factors for Global Project Team Leadership: Communications and Human Resource Management	2016	Winifred Browne, Suzanne Dreitlein*, My Ha, John Manzoni, Alejandra Mere Drexel University	Anglais Journal of IT and Economic Development, Volume 7, Numéro 2, Pages 40-48, October 2016	L'article se penche sur les défis liés à la gestion de projets globaux dont les équipes sont distribuées géographiquement. La problématique principale consiste à identifier comment la communication efficace et la gestion des ressources humaines (HRM) peuvent constituer des facteurs de succès pour le leadership dans un contexte global, en surmontant notamment les obstacles culturels, linguistiques et liés aux fuseaux horaires.	- Identifier et analyser les compétences clés en leadership nécessaires pour gérer des équipes de projet internationales. - Mettre en évidence l'importance de la communication et de la gestion des ressources humaines pour assurer la cohésion et la performance des équipes globales. - Proposer des recommandations pour surmonter les barrières interculturelles et technologiques qui peuvent compromettre

							l'engagement et la performance de l'équipe.
4	Leadership of International and Virtual Project Teams	Décembre	Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay et Wellen,	Anglais	International Journal of Global Business	L'article examine les défis et complexités du leadership dans des environnements de projets internationaux et virtuels. Il met en évidence la nécessité pour les gestionnaires de projets de surmonter les obstacles liés aux différences culturelles, aux barrières de communication et à la dispersion géographique, afin de bâtir des équipes performantes et de maintenir la cohésion et la motivation au sein des équipes.	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser l'impact du leadership sur la performance des équipes dans un contexte international et virtuel. - Identifier les facteurs clés (drivers) et obstacles qui influencent le succès des équipes multinationales, notamment en termes de communication et de gestion des ressources humaines. - Proposer des recommandations issues d'un processus afin d'améliorer la gestion des équipes dispersées.
5	Conflict in virtual teams: bibliometric analysis, systematic review, and research agenda	2023	Andrea Caputo Mariya Kargina and Massimiliano Matteo Pellegrini	Anglais	Emerald Publishing Limited, DOI 10.1108/IJCMA-07-2021-0117	<ul style="list-style-type: none"> - L'article vise à cartographier la structure intellectuelle de la recherche sur le conflit et la gestion des conflits dans les équipes virtuelles. Il s'agit de regrouper les différents courants théoriques et empiriques pour en dégager une vue d'ensemble cohérente et proposer un cadre interprétatif susceptible de stimuler de futures 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les articles et auteurs les plus influents dans le domaine du conflit en équipes virtuelles grâce à des analyses bibliométriques (citation, co-citation, bibliographic coupling). - Regrouper ces travaux en thématiques clés – telles que la confiance, la performance, la diversité

						recherches dans ce domaine, notamment à l'ère du télétravail accentué par la pandémie de Covid-19.	culturelle, la gestion des connaissances et la gestion d'équipe – afin de clarifier les fondements théoriques du sujet. - Proposer un agenda de recherche pour orienter les études futures sur la gestion des conflits dans les environnements virtuels.
6	A conceptual model to improve performance in virtual teams	2016	Dube, S., & Marnewick, C.	Anglais	South African Journal of Information Management, 18(1), a674.	L'article aborde le manque de directives claires sur les critères de performance dans la gestion des équipes virtuelles. Alors que la virtualisation des équipes offre une grande flexibilité et permet aux organisations de mobiliser les meilleures compétences sans contrainte géographique, il existe peu de travaux qui synthétisent les facteurs déterminants pour optimiser leur efficacité. La problématique consiste donc à identifier et formaliser les éléments clés qui influencent la performance globale d'une équipe virtuelle.	- Identifier les critères de performance essentiels pour les équipes virtuelles à partir d'une analyse de la littérature existante. - Développer un modèle conceptuel intégrant ces critères afin de fournir aux gestionnaires un outil pour évaluer et améliorer l'efficacité de leurs équipes. - Proposer une approche holistique qui permette d'analyser l'impact individuel de chaque critère (leadership, confiance, communication, coopération, fiabilité, motivation, confort et

							interaction sociale) sur la performance globale.
7	Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers	2022	Matmuang Cripe, K. & Burleigh, C.	Anglais	Team Performance Management: An International Journal, 28(3/4), 223–237. https://doi.org/10.1108/TPM-11-2021-0085	L'article examine les défis spécifiques auxquels sont confrontés les IT project managers lorsqu'ils dirigent des équipes virtuelles. Il s'intéresse notamment à : - Identifier les compétences, comportements et outils de communication essentiels pour surmonter les obstacles liés à la dispersion géographique, aux différences culturelles et aux contraintes technologiques. - Déterminer comment établir et maintenir la confiance et la cohésion dans un environnement virtuel où les interactions en face-à-face sont limitées.	- Les objectifs principaux sont de : - Découvrir les meilleures pratiques utilisées par des IT project managers expérimentés dans la gestion des équipes virtuelles. - Déterminer les compétences en leadership et les comportements efficaces nécessaires pour mener à bien la communication et la coordination dans les projets IT virtuels. - Fournir des recommandations concrètes pour améliorer l'engagement, la collaboration et la performance au sein des équipes virtuelles.
8	Factors Affecting the Productivity and Satisfaction of Analyse : Virtual Workers	2021	Teresa M. Peoples	Anglais	College of Management and Technology	Les défis de productivité et de satisfaction des travailleurs virtuels, liés à l'isolement, aux problèmes techniques, et à la communication limitée.	Identifier les facteurs influençant la productivité et la satisfaction des travailleurs virtuels, ainsi que les stratégies pour

							les améliorer. Elle s'appuie sur des théories motivationnelles (Herzberg, Maslow) et sociotechniques, dans un contexte où le travail virtuel gagne en importance mais reste mal compris
9	Communication for commitment in remote technical workforces	2006	Glenda Jacobs	Anglais	Journal of Communication Management (Vol. 10, No. 4).	Comment les systèmes de communication influencent-ils l'engagement des FSE dans un contexte de travail distant ?	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les stratégies de communication efficaces ou contre-productives. - Explorer les principes de communication liés à l'engagement.
10	Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction	2006	Eric Brunelle	Anglais	Management international / International Management / Gestión Internacional (Vol. 14, No. 4).	Comment les dirigeants peuvent-ils motiver, engager et maintenir un sentiment d'appartenance chez les télétravailleurs, malgré la distance physique et les défis communicationnels ?	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier cinq pratiques de direction efficaces en télétravail. - Proposer un modèle expliquant l'efficacité du leadership dans ce contexte. - Comprendre les mécanismes d'engagement et de motivation dans un environnement décentralisé.
11	Exploring effective methods to boost virtual	2024	Florence Ibeh, David Oyekunle,	Anglais	International Journal of Professional Business Review (Vol. 9, No. 3).	<ul style="list-style-type: none"> - Comment améliorer le moral des travailleurs virtuels pour optimiser la performance des projets, malgré les défis liés à 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les meilleures pratiques pour motiver les équipes distantes et

	workers' morale for improved project performance		David Boohene.			la distance et à la communication numérique ? - Analyser les meilleures pratiques pour motiver les équipes distantes et mesurer leur impact sur les résultats.	mesurer leur impact sur les résultats. - Identifier les facteurs clés améliorant le moral des équipes virtuelles. - Établir un lien entre moral élevé et performance projet
12	Sustainability in Project Management and Project Success with Virtual Teams: A Quantitative Analysis Considering Stakeholder Engagement and Knowledge Management	2023	Gisele Blak Bernat, Eduardo Linhares Qualharini, Marcela Souto Castro, André Baptista Barcaui, Raquel Reis Soares	Anglais	Sustainability (revue académique, volume 15, numéro 12, DOI : 10.3390/su15129834)	- Comprendre l'impact des pratiques durables en gestion de projet (SPM), de l'engagement et de la gestion des connaissances (KM) sur le succès des projets (PS) dans des environnements virtuels.	- Évaluer l'influence de SPM, SE et KM sur le PS. - Examiner le rôle modérateur des équipes virtuelles dans ces relations. - Contribuer à la théorie du succès des projets avec une perspective durable.
13	Working from home and fostering engagement: How businesses can optimize remote work and engage stakeholders a	2022	Tran, N.Q.; Carden, L.L.; Zhang, J.Z	Anglais	Strategic Direction (Vol. 38, No. 11, pp. 29–31, DOI : 10.1108/SD-09-2022-0105).	- Problème : Comment les entreprises peuvent-elles optimiser le télétravail et maintenir l'engagement dans un contexte de travail à distance ? - Question clé : Quelles stratégies permettent de surmonter les défis de désengagement liés à	- Identifier les étapes pour créer un environnement de travail à distance efficace. - Proposer des méthodes pour engager les membres de l'équipe. - Explorer les avantages du télétravail (« Quality 4.0 ») et son impact sur la

						l'absence d'interactions physiques ?	résilience organisationnelle.
14	Work from anywhere: remote stakeholder management and engagement	2021	Nhu Quynh Tran, Lila Lenora Carden, Justin Zuopeng Zhang	Anglais	Personnel Review (disponible sur Emerald Insight)	<ul style="list-style-type: none"> - Comment maintenir une culture de qualité (Quality 4.0) et engager efficacement les membres de l'équipe dans un environnement de travail à distance (WFA) post-COVID-19 ? La pandémie a imposé une restructuration des modes de travail, nécessitant de nouvelles stratégies pour gérer la distance, la collaboration virtuelle, et la culture organisationnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer un cadre de gestion des travailleurs en intégrant les principes du TQM et de la Quality 4.0, et fournir des directives pratiques aux managers. Les auteurs visent à combler un manque dans la littérature sur l'engagement des parties prenantes en WFA et à offrir des outils concrets pour améliorer la collaboration virtuelle.
15	Staying emotionally connected while being physically apart – exploring what teleworkers need to stay committed and how internal communication can contribute	2024	Julia Stranzl, Christopher Ruppel, Sabine Einwiller	Anglais	Journal of Communication Management (disponible sur Emerald Insight)	<ul style="list-style-type: none"> - Comment maintenir l'engagement émotionnel et l'attachement organisationnel des télétravailleurs dans un contexte de distance physique accrue, et comment la communication interne peut-elle y contribuer ? La pandémie de COVID-19 a généralisé le télétravail, entraînant un éloignement physique et une perte de connexion sociale. L'étude explore les défis liés à l'isolement et à la gestion des relations à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les ressources liées au travail qui renforcent l'engagement organisationnel des télétravailleurs et proposer des stratégies de communication interne pour répondre à ces besoins. Les auteurs visent à combler le manque de recherches sur les pratiques de communication interne adaptées au télétravail et à fournir des directives

							concrètes pour renforcer l'engagement.
16	Better alignment between circadian preference and sleep and work timings during COVID-19 did not benefit work engagement at home	2023	Rebecca Crowley, Amir-Homayoun Javadi, Jakke Tamminen	Anglaise	Chronobiology International (disponible sur Taylor & Francis Online)	Pourquoi l'alignement amélioré entre les préférences circadiennes et les horaires de sommeil/travail pendant les confinements COVID-19 n'a-t-il pas augmenté l'engagement professionnel ? Malgré une réduction du décalage social ("social jetlag") et des horaires de travail plus flexibles, l'engagement au travail a diminué, contredisant les attentes théoriques.	- Examiner si les changements de comportements temporels pendant le confinement ont amélioré l'alignement circadien et évaluer leur impact sur l'engagement professionnel. Les auteurs visaient à comprendre si la flexibilité des horaires imposée par le confinement profitait à la santé circadienne et à la productivité.
17	Daily use of self-leadership strategies and employee work engagement while working from home and the office	2024	Ada Sil Patterer, Anita C. Keller, Katharina Woharcik, Jana Kühnel	Anglaise	Scientific Reports (Nature Portfolio)	- Comment l'utilisation quotidienne des stratégies de self-leadership varie entre le domicile et le bureau, et comment ces stratégies influencent l'engagement au travail selon le lieu de travail. - L'étude cherche à résoudre l'ambiguité des effets du télétravail sur l'engagement, en explorant le rôle des stratégies d'autorégulation.	- 1. Comparer l'utilisation des stratégies de self-leadership entre domicile et bureau. - Évaluer l'impact de ces stratégies sur l'engagement quotidien. - Déterminer si l'efficacité des stratégies dépend du lieu de travail. Les auteurs visent à comprendre les mécanismes proactifs favorisant l'engagement

							dans des contextes virtuels.
18	How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement	2023	Rémi Andrulli, Ruud Gerards	Anglaise	Computers in Human Behavior (Elsevier) Informations complètes pour identifier l'article	- Comment les nouvelles méthodes de travail (NWW) pendant la COVID-19 influencent le bien-être des employés via le technostress, le besoin de récupération et l'engagement au travail. L'étude cherche à résoudre les paradoxes liés aux effets du télétravail sur le bien-être en explorant les mécanismes médiateurs.	- Évaluer l'impact des NWW sur le bien-être des employés. - Analyser le rôle médiateur du technostress, du besoin de récupération et de l'engagement. - Examiner les effets spécifiques des facettes des NWW. Les auteurs visent à comprendre les mécanismes proactifs et réactifs liés aux NWW en contexte de crise.
19	Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health	2024	Ingela Eng, Michaela Tjernberga, Marie-France Champoux-Larsson	Anglaise	Cogent Psychology (Taylor & Francis) Informations complètes pour identifier l'article.	Comment concilier les préférences divergentes entre employeurs (retour au bureau) et employés (travail virtuel) pour promouvoir un environnement de travail virtuel durable, efficace et favorable à l'équilibre vie professionnelle-vie privée. L'étude cherche à combler le manque de connaissances sur les facteurs de succès des modèles virtuels post-COVID-19, en explorant les mécanismes de collaboration, de santé et d'engagement.	- Identifier les facteurs perçus comme favorisant l'efficacité, l'engagement et l'équilibre vie pro-vie perso. - Analyser les avantages et défis du travail virtuel. - Proposer des stratégies organisationnelles et individuelles pour un modèle virtuel durable. Les auteurs visent à comprendre comment optimiser le travail virtuel pour répondre aux

							besoins des employés et des employeurs.
20	<i>The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees</i>	2020	Angela Even	Anglais	SAM Advanced Management Journal - Volume 86, Edition 4	L'isolement social et organisationnel des télétravailleurs entraîne une baisse de satisfaction, de performance et d'engagement. Comment les organisations peuvent-elles prévenir ces effets négatifs ?	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les meilleures pratiques pour éviter l'isolement social et organisationnel chez les employés en télétravail, en s'appuyant sur une revue systématique de la littérature. - 16Synthétiser les solutions fondées sur des preuves pour améliorer l'expérience des employés en télétravail.
21	<i>Investigating the Role of Participative Leadership as an Influencer of Job Satisfaction in Virtual Team</i>	2016	Fatbardha Sinani	Anglais	<i>Journal of Management and Strategy</i> , Vol. 7, No. 2, pp. 45-58	L'impact du leadership participatif sur la satisfaction au travail dans les équipes virtuelles, notamment dans un contexte où l'interaction en face-à-face est limitée.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluer si le leadership participatif améliore la satisfaction professionnelle dans les équipes virtuelles. 2. Identifier les mécanismes par lesquels ce style de leadership influence la satisfaction.
22	<i>Management of virtual project teams: Guidelines for team leaders</i>	2005	Beranek, P. M., Broder, J., Reinig, B. A., Romano, N. C., & Sump, S.	Anglais	Communications of the Association for Information Systems	Les auteurs soulignent la difficulté pour les chefs de projet de gérer efficacement des équipes projet virtuelles. Les défis incluent notamment la communication à distance, le manque de repères non	Fournir un ensemble de lignes directrices (guidelines) pratiques pour aider les chefs de projet à gérer des équipes virtuelles tout au long du cycle de vie d'un

						verbaux, la coordination des tâches et la construction de la confiance.	projet, depuis la préparation initiale jusqu'à la clôture du projet.
23	<i>Employee Well-Being and the Remote Leader: A Systematic Literature Review</i>	2024	Schmitt, J.	Anglais	<i>Central European Business Review</i> , 13(1), 27–42.	<p>L'auteure souligne la hausse rapide du télétravail (remote work) et ses conséquences sur la santé mentale et le bien-être des employés, surtout dans un contexte post-COVID. Elle constate que la littérature manque d'études sur la façon dont le leadership à distance (remote leadership) peut promouvoir le bien-être des salariés (employee well-being, EWB). La question principale est donc : « <i>Comment le comportement du leader en télétravail peut-il favoriser le bien-être des employés ?</i> »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser le rôle du comportement des leaders dans la promotion du bien-être des employés en situation de télétravail. - Identifier les principaux facteurs de leadership influençant positivement ou négativement le bien-être des employés travaillant à distance (avant et pendant la pandémie de COVID-19). - Apporter des recommandations pratiques aux leaders et aux professionnels RH pour mieux gérer les équipes à distance en mettant l'accent sur le bien-être des collaborateurs. - Proposer des pistes pour des recherches futures sur des thématiques telles que la comparaison du bien-être des employés en travail traditionnel et en

						télétravail, les relations manager-employé en contexte virtuel et les processus d'intégration (onboarding) à distance.
24	<i>A Pattern-Based Tool for Knowledge Management in Virtual Projects</i>	2010	Arora, P., Owens, D., & Khazanchi, D.	Anglais	<i>The IUP Journal of Knowledge Management</i> , 8(3), 61–70.	<p>L'article s'intéresse aux défis liés à la gestion et au partage de connaissances dans des projets virtuels. Face à un environnement caractérisé par l'incertitude, la complexité, le changement rapide et la mondialisation, il devient essentiel pour les organisations de capturer et de diffuser leur savoir pour rester compétitives. Dans ce contexte, le partage de connaissances entre équipes virtuelles se heurte à des obstacles liés à la dispersion géographique, aux différences culturelles et à la difficulté de transférer le savoir tacite. L'étude propose d'utiliser la notion de « patterns » pour formaliser et partager les meilleures pratiques en gestion de projets virtuels.</p> <p>Développer un outil logiciel (iPM2T) basé sur une approche par patterns pour faciliter la gestion des connaissances dans les projets virtuels.</p> <p>Capturer, partager et réutiliser des modèles de pratiques efficaces (« patterns ») identifiés dans la littérature (notamment à partir des travaux de Khazanchi et Zigurs).</p> <p>Décrire l'architecture et les fonctionnalités de l'outil pour démontrer comment il peut soutenir la création et la diffusion de connaissances dans des contextes virtuels.</p>
25	<i>Managing Virtual Teams</i>	2011	Leonard, B.	Anglais	<i>HRMagazine</i> , 56(6), 39–42.	<p>L'article traite des défis inhérents à la gestion des équipes virtuelles. Il met en exergue la nécessité pour les organisations de retenir leurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fournir des recommandations pratiques pour formaliser et améliorer la gestion des équipes virtuelles.

					<p>employés grâce à des options de travail virtuel et de booster la productivité. Il souligne notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'importance d'équiper les employés des outils technologiques (PC, VPN, haut débit). - Les défis liés à la sélection des collaborateurs adaptés aux environnements virtuels (aptitudes à l'autonomie, à la communication écrite, etc.). - Le risque d'isolement et l'importance de maintenir un sentiment d'appartenance via une communication régulière et des espaces d'interaction dédiés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les traits et compétences nécessaires chez les travailleurs virtuels (ex. : capacité à gérer l'ambiguïté, communication efficace, esprit d'équipe interconnecté). - Mettre en évidence l'importance du feedback, de la planification de la relève et de l'équité dans l'évaluation des performances des employés à distance.
--	--	--	--	--	---	--

(Source : auteur)

TABLEAU 7 : Grille lecture des articles (suite) (source : auteur)

No	Titre	Type de recherche	Méthode de recherche	Mode investigation	Instrument de recherche	Type de projet ou secteur d'activité	Limites des études	Facteur d'engagement/désengagement
1	<i>Investigating the antecedents of work disengagement in the workplace. Journal of Management Development, 37(2), 149–164.</i>	La recherche est à la fois descriptive et explicative Approche déductive et positiviste visant à tester un modèle théorique qui explique comment plusieurs facteurs influencent le désengagement au travail	Quantitative Questionnaire auto-administré	Étude de terrain basée sur une enquête par questionnaire	Échelle dérivée de Colquitt (2001), modifiée pour mesurer les dimensions distributives, procédurale et interactionnelle.	Secteur public au Pakistan La recherche est menée dans des organisations de services, plus précisément dans une compagnie d'assurance (State Life Insurance Corporation) et une banque (National Bank of Pakistan)	- Échantillon : L'étude se base sur des données recueillies auprès d'employés de niveaux hiérarchiques inférieurs dans seulement deux organisations, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres types d'organisations ou secteurs (privé/public). - Méthodologie : Conception transversale (données collectées à un seul moment), limitant ainsi l'analyse causale dans le temps. - Contextualisation : Les spécificités culturelles et organisationnelles du secteur public pakistanais peuvent ne pas s'appliquer à d'autres environnements.	- Adopter des pratiques comme les réunions collaboratives, les feedbacks individualisés, et l'utilisation d'outils adaptés aux interactions virtuelles. - Former les leaders aux compétences de gestion participative pour renforcer la résilience et l'engagement des équipes à distance.
2	Implementing virtual teamworking. Part 1: a literature review of best practice Jay Bal et P.K. Teo	Revue de littérature Descriptive et exploratoire	Analyse documentaire	Revue narrative de la littérature	Analyse de contenu des textes académiques et livres de référence	- L'étude se focalise sur l'application du travail en équipe virtuelle comme levier dans l'ingénierie	- La synthèse repose principalement sur un ensemble limité d'ouvrages de référence, ce qui peut exclure des perspectives plus récentes ou spécifiques à certains secteurs.	Communication adaptée Définition claire des objectifs et des rôles - facteur d'engagement : Les équipes virtuelles performantes nécessitent des objectifs communs et

						<p>simultanée, avec un accent particulier sur la collaboration dans l'industrie automobile.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'approche narrative et descriptive ne permet pas d'établir des liens causaux ou de quantifier l'impact des facteurs identifiés. - Publié en 2000, le document ne prend pas en compte les évolutions technologiques et organisationnelles majeures survenues au cours des deux dernières décennies, ce qui limite sa capacité à refléter les pratiques actuelles en matière d'équipes virtuelles. 	<p>une répartition explicite des responsabilités. Cela évite les ambiguïtés et renforce la cohésion.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle de la communication interne : ○ Formaliser et diffuser les objectifs via des canaux centralisés (intranet, documents partagés). ○ Organiser des réunions de cadrage pour clarifier les attentes et les responsabilités de chaque membre. - Facteur d'engagement : L'accès à des outils collaboratifs (plateformes de partage, messageries instantanées, visioconférences) est crucial pour maintenir la collaboration malgré la distance. - Rôle de la communication interne : ○ Sélectionner et promouvoir des outils répondant aux besoins spécifiques des équipes (ex. : logiciels de gestion de projet). ○ Former les employés à l'utilisation optimale de ces outils pour éviter les frustrations techniques. <p>Collaboration interfonctionnelle et interorganisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facteur d'engagement : Les équipes virtuelles
--	--	--	--	--	--	--	---

								<p>impliquant des partenaires externes ou des départements diversifiés favorisent l'innovation et le sentiment d'appartenance à un écosystème élargi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle de la communication interne : ○ Faciliter les échanges transversaux via des espaces virtuels dédiés (ex. : forums thématiques). ○ Mettre en place des processus de feedback réguliers pour ajuster les interactions entre parties prenantes. <p>Gestion de la diversité culturelle et géographique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facteur d'engagement : La mondialisation des équipes exige une sensibilité aux différences culturelles et aux fuseaux horaires, ce qui renforce l'inclusion. - Rôle de la communication interne : ○ Promouvoir une culture organisationnelle inclusive via des formations interculturelles. ○ Adapter les horaires des réunions et les délais pour respecter les contraintes géographiques.
--	--	--	--	--	--	--	--	---

								<p>Structuration des processus de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facteur d'engagement : Des méthodologies claires (ex. : concurrent engineering dans l'automobile) réduisent les risques de confusion et augmentent l'efficacité. - Rôle de la communication interne : <ul style="list-style-type: none"> ○ Documenter et partager les bonnes pratiques via des guides accessibles. ○ Organiser des retours d'expérience (post-mortems) pour améliorer continuellement les processus. <p>Reconnaissance des contributions individuelles et collectives</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facteur d'engagement : La visibilité des résultats et la valorisation des efforts stimulent la motivation. - Rôle de la communication interne : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en avant les réussites lors de réunions virtuelles ou sur des tableaux d'affichage en ligne. ○ Impliquer les managers dans la reconnaissance formelle (ex. : mentions dans les newsletters). <p>Flexibilité et adaptation aux changements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facteur d'engagement : Les équipes virtuelles
--	--	--	--	--	--	--	--	--

								doivent s'adapter rapidement aux évolutions technologiques ou stratégiques, ce qui favorise un sentiment de résilience. - Rôle de la communication interne : <ul style="list-style-type: none">○ Communiquer proactivement sur les changements organisationnels ou technologiques.○ Créer des canaux dédiés aux retours d'information pour ajuster les pratiques en temps réel.
3	Two Key Success Factors for Global Project Team Leadership: Communications and Human Resource Management	Revue de littérature et analyse conceptuelle - Exploratoire et descriptive	- Analyse documentaire - Les auteurs compilent et synthétisent des recherches antérieures, des normes internationales en gestion de projet, ainsi que des exemples pratiques (avec des références à des études telles que Hoppe, 2007 ; Berry, 2011 ; DeRosa & Lepsinger, 2011 et Roy, 2012).	- Étude documentaire et synthèse des meilleures pratiques - Revue critique de la littérature existante sur le management de projets globaux, avec un accent particulier sur la communication et la gestion des ressources	- Analyse comparative de diverses études et textes académiques portant sur le leadership dans des environnements globaux. - Élaboration de schémas et de tableaux synthétisant les compétences, les défis et les stratégies recommandées pour améliorer la communication et la gestion des ressources	- Projets globaux et internationaux, souvent caractérisés par l'utilisation de ressources externalisées et distribuées à l'échelle mondiale. - Bien que l'article soit pertinent pour divers secteurs, il met en avant l'importance de ces facteurs dans le cadre de projets de	- La recherche se base exclusivement sur une analyse de littérature existante et n'intègre pas de données empiriques primaires, ce qui peut limiter l'application des conclusions dans des contextes très spécifiques. - Étant publié en 2016, l'article ne tient pas compte des évolutions récentes	1. Communication efficace Planification interculturelle : Comprendre les différences culturelles (distance hiérarchique, individualisme, aversion à l'incertitude, masculinité). Adapter les méthodes de communication aux préférences culturelles des membres. Technologie et outils : Utiliser des outils collaboratifs (visioconférence, logiciels de gestion de projet). Assurer une maîtrise technique des outils par tous les membres. Rythme et régularité :

				humaines dans un contexte international.	gestion des ressources humaines dans les équipes virtuelles.	haute technologie et d'ingénierie, où la compétitivité et l'efficacité sont primordiales. - Tous les secteurs sont ciblé et principalement projets de haute technologie et d'ingénierie, où la compétitivité et l'efficacité sont primordiales.		Établir des réunions régulières, en tenant compte des fuseaux horaires. Fournir des rapports détaillés et des mises à jour fréquentes sur l'avancement du projet. Confiance et relations : Construire des relations personnelles avec les membres de l'équipe. Encourager la transparence et la collaboration pour éviter les malentendus.
4	Leadership of International and Virtual Project Teams	- Théorique et exploratoire - Basée sur une revue de littérature et une analyse conceptuelle des expériences et des pratiques en leadership international et virtuel.	- Synthèse des travaux antérieurs et intégration d'exemples concrets issus de la littérature (par exemple, Cleland & Garies, Turner, Meredith & Mantel).	- Analyse comparative des modèles de leadership et des approches de gestion d'équipes virtuelles à partir d'une revue de la littérature spécialisée. - L'article propose des schémas	- Revue et analyse de contenus académiques et d'études de cas. - Mise en forme d'illustrations (tableaux, schémas) synthétisant les caractéristiques du leadership en contexte global.	- Projets internationaux et virtuels, où les équipes sont dispersées géographiquement et opèrent dans des environnements multiculturels. - L'accent est mis sur des projets de grande envergure dans un contexte global.	- L'article repose sur une revue de la littérature et des leçons apprises, sans validation empirique directe. - Les recommandations proposées doivent être adaptées aux spécificités culturelles et contextuelles de chaque projet international. - La diversité des pratiques et différences culturelles rend difficile l'universalisation des conclusions sans études complémentaires.	- Communication Fréquente et Structurée - Planifier des réunions virtuelles régulières, mais aussi permettre des canaux de communication informels et spontanés (par exemple, chat) pour imiter les conversations informelles. - Sensibilité Culturelle - Les leaders doivent se renseigner sur les normes culturelles locales (par exemple, différences dans les week-ends, les jours fériés ou les attentes hiérarchiques) pour adapter les pratiques de

5	Conflict in virtual teams: bibliometric analysis, systematic review, and research agenda	- Nature : Recherche appliquée et conceptuelle - Orientation : Systématique (revue de littérature complétée)	- Collecte de données : Extraction d'un ensemble de 107 articles issus de la	- Approche documentaire : Les auteurs adoptent une	- Base de données Web of Science pour la collecte des articles	- Contexte : Recherche sur le conflit dans les environnements	- La revue se base uniquement sur les articles indexés dans la base WoS, ce qui peut exclure certaines contributions	<ul style="list-style-type: none"> ● Communication transparente et fréquente. ● Encouragement des interactions informelles (ex.

		<p>par une analyse bibliométrique)</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'étude combine une revue systématique avec des méthodes quantitatives pour cartographier l'évolution de la littérature. 	<p>base Web of Science, couvrant la période 2001-2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyses effectuées : - Analyse bibliométrique (nombre de citations, co-citation, bibliographic coupling) - Analyse de la co-occurrence de mots-clés afin d'identifier les thématiques principales - Revue systématique qualitative des articles les plus influents pour dégager un cadre interprétatif 	<p>démarche en plusieurs étapes en définissant d'abord les critères de sélection via un panel d'experts, puis en « nettoyant » manuellement les résultats pour ne retenir que les articles pertinents.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Synthèse des résultats : L'intégration des résultats des différentes analyses (citations, co-citations, bibliographic coupling et co-occurrence de mots-clés) permet de proposer une vue d'ensemble du champ de 	<ul style="list-style-type: none"> - Logiciel VOSViewer pour la visualisation et le calcul des indicateurs bibliométriques - Méthodes de codage et de classement pour la revue systématique qualitative 	<p>nts de travail virtuels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secteur d'application : Organisateur s de projets internationau x et d'équipes virtuelles, où la dispersion géographiqu e et la diversité culturelle accentuent les risques de conflits. - Implications managériales : Identification des meilleures pratiques pour la gestion des conflits dans un contexte de télétravail et d'équipes dispersées, essentielles dans de nombreux secteurs (technologie, services, industrie, etc.). 	<p>pertinentes publiées ailleurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse bibliométrique, bien que robuste, présente des biais liés notamment à l'ancienneté des publications. - Portée temporelle : La période étudiée s'arrête à 2019, ce qui peut limiter la prise en compte des évolutions récentes, notamment celles induites par la pandémie de Covid-19. - Généralisation : La diversité des approches théoriques et empiriques dans la littérature analysée complique l'élaboration de recommandations uniformes pour la gestion des conflits en équipes virtuelles. 	<p>réunions non structurées).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Renforcement de l'identité collective (ex. objectifs partagés). ● Mécanisme : Facilite l'accès aux expertises et réduit les malentendus. ● Actions clés : <ul style="list-style-type: none"> ○ Outils technologiques collaboratifs (ex. plateformes cloud). ○ Techniques de cartographie cognitive pour clarifier les idées. <p>Technologies adaptées</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mécanisme : Limite les barrières techniques et améliore la coordination. ● Actions clés : <ul style="list-style-type: none"> ○ Utilisation de solutions de communication riches (ex. visioconférence). ○ Intégration d'outils 4.0 (ex. IA pour l'analyse des interactions) ● Clarté des rôles et objectifs <ul style="list-style-type: none"> ○ Mécanisme : Évite les ambiguïtés sources de frustrations. ○ Actions clés :
--	--	---	---	--	---	---	--	---

				recherche et d'identifier cinq clusters thématiques majeurs.				<ul style="list-style-type: none"> ■ Définition précise des attentes dès le lancement du projet. ■ Revues régulières pour ajuster les priorités.
6	A conceptual model to improve performance in virtual teams		<ul style="list-style-type: none"> - Recherche qualitative - Revue systématique de la littérature et analyse de contenu - Revue systématique de la littérature et analyse de contenu L'étude repose sur l'examen critique d'articles académiques afin d'extraire des facteurs communs qui influencent la performance des équipes virtuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche méthodologique : - Une revue de littérature approfondie à l'aide de bases de données (ex. ACM Digital Library, IEEE Xplore, ScienceDirect) en utilisant des critères d'inclusion et d'exclusion pour identifier des articles pertinents sur la performance des équipes virtuelles. - Une analyse de contenu a été réalisée pour coder et catégoriser les différents critères évoqués dans les articles sélectionnés. - Synthèse : Les critères identifiés 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure : - Définition d'un ensemble de mots-clés relatifs à la performance en contexte virtuel. - Sélection d'articles pertinents via des recherches documentaires. - Codage des contenus et agrégation des thèmes récurrents pour élaborer un modèle conceptuel . - Présentation : Le modèle est présenté 	<ul style="list-style-type: none"> - Un cadre de codage pour organiser et analyser les informations extraites de la littérature. - Des outils d'analyse qualitative (méthodes de codage et synthèse thématique) permettant d'identifier et de regrouper les critères de performance. - Nature des données : Données secondaires issues d'articles académiques sur les équipes virtuelles. - Implications : Le modèle conceptuel fournit aux gestionnaires un outil d'évaluation et d'amélioration des performances 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte : - L'étude vise des organisations menant des projets virtuels, notamment dans des secteurs où la dispersion géographique et culturelle est courante (ex. : technologies de l'information, ingénierie, télécommunications, services financiers, etc.). - Validité empirique : - Le modèle proposé repose sur une synthèse théorique et n'a pas encore fait l'objet d'une validation empirique directe. - Généralisation : - Les critères peuvent varier en importance selon le secteur ou la culture organisationnelle, limitant ainsi la généralisation universelle du modèle. - Dynamique évolutive : - Les pratiques et technologies évoluent rapidement, ce qui pourrait nécessiter une mise à jour régulière du modèle pour rester pertinent. 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication & Confiance : Une communication claire et régulière favorise la confiance entre les membres, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance et leur engagement. - Motivation & Confort : Des niveaux élevés de motivation et de confort (environnement de travail agréable, sentiment d'appartenance) encouragent les individus à s'investir pleinement dans les objectifs communs. - Interaction Sociale : Des interactions sociales soutenues et la possibilité de partager des expériences contribuent à créer un climat collaboratif, où chaque membre se sent valorisé.

			7(leadership, 8confiance, communication, coopération, fiabilité, motivation, confort et interaction sociale) ont été regroupés pour constituer le modèle conceptuel.	- de manière à permettre aux gestionnaires d'évaluer la performance globale d'une équipe virtuelle, tout en pouvant analyser l'impact de chaque critère individuellement.	s, leur permettant de mieux gérer la coordination et la communication au sein des équipes virtuelles.		
7	Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers	Il s'agit d'une recherche qualitative menée sous forme de revue systématique de la littérature (Systematic Literature Review, SLR). L'auteure applique la méthode PRISMA pour sélectionner et analyser des articles empiriques (quantitatifs et qualitatifs) portant sur le bien-être des employés en contexte de travail à distance et sur le rôle du leadership virtuel.	- Nature : Étude de cas qualitative - Orientation : Exploratoire et descriptive, visant à recueillir des témoignages approfondis de professionnels expérimentés afin de dégager des thèmes communs.	- Entretiens semi-structurés. - Les auteurs ont utilisé une grille d'interview couvrant le leadership, la communication, les défis et la formation. - Données transcrrites puis validées par les participants (member checking).	- Guide d'entretien basé sur sept thématiques : informations générales, leadership, technologie, succès, défis de leadership, défis de communication, développement professionnel. - Outil d'analyse qualitative NVivo pour	- Principalement des projets IT, menés par des managers dans des entreprises de haute technologie (Silicon Valley, Californie). - S'applique cependant à tout environnement de projets virtuels, en particulier dans le numérique.	- Les outils technologiques et la communication doivent être pratiques : adoption d'outils de Cloud computing (Azure, SharePoint, Teams, etc.), usage de visioconférence et scribe pour notes. - Les chefs de projets doivent élaborer une stratégie pour diriger et communiquer efficacement (créer des relations de confiance, gérer la diversité culturelle, faire du mentorat, reconnaître les réussites).

					coder et extraire les thèmes.			
8	Factors Affecting the Productivity and Satisfaction of Virtual Workers	- Exploratoire et Descriptive - Explore un phénomène émergent (travail virtuel) et décrit les expériences vécues des participants.	- Approche : Qualitative Entretiens semi-structurés avec 10 participants (5 travailleurs, 5 managers).	- Étude de cas phénoménologique - Analyse des expériences subjectives via des entretiens en face à face et téléphoniques.	- <i>Entretiens individuels</i> Enregistrements audio, transcriptions, analyse thématique via méthode comparative constante. <i>Is</i>	- Participants uniquement aux États-Unis. - Données collectées avant la généralisation du télétravail post-COVID. - Petit échantillon (10 participants), risque de biais de désirabilité sociale.	Engagement <ul style="list-style-type: none">- Flexibilité horaire, absence de trajet, réduction des distractions de bureau.- Équilibre vie professionnelle-personnelle, économies de temps/argent, autonomie. Sustainability Désengagement <ul style="list-style-type: none">- Problèmes techniques (Internet, équipements), isolation, distractions familiales, intempéries.- Charge de travail stressante, sentiment d'exclusion.	
9	Communication for commitment in remote technical workforces	- Exploratoire et interprétatif - (Approche critique). Analyse qualitative des perceptions des acteurs.	- Qualitatif (entretiens, observations, analyse documentaire)	- Étude de cas comparatif de deux entreprises britanniques	- Entretiens semi-structurés (16 ingénieurs, 8 managers). - Observation directe. - Analyse de documents...	- Types d'engagement: <ul style="list-style-type: none">- Affectif : Lié à l'identification aux valeurs de l'entreprise.- Calculé : Basé sur des avantages transactionnels (ex. salaire, sécurité). Subjectivité (méthode qualitative). Échantillon restreint (2 entreprises).	Attention personnalisée : Reconnaissance individuelle (ex. visites régulières des managers). Possibilité de s'exprimer : Canaux flexibles pour le feedback (ex. hotlines, réunions participatives). Intégration social/travail : Encouragement des interactions informelles entre pairs.	

								<ul style="list-style-type: none"> - Rôle des technologies : Les outils numériques (e-mails, forums) peuvent accentuer la distance s'ils sont mal adaptés. - Les supports audios et les interactions directes sont privilégiés pour les FSE (contexte mobile).
10	<i>Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitatif et exploratoire (Approche critique et interprétative). - Analyse des perceptions de dirigeants expérimentés via des entretiens semi-structurés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitatif (entretiens semi-structurés, analyse de contenu). - Données issues de 21 entretiens avec des dirigeants de télétravailleurs . 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude de cas avec analyse comparativ e de pratiques managérial es. - Focus sur des contextes variés (télétravail à domicile, mobile, mixte). 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-structurés (21 dirigeants). - Analyse documentair e et validation par les répondants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Secteurs : Multimédia, transport, santé, télécommunications, informatique, consultation, formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Échantillon restreint (21 dirigeants). - Subjectivité (méthode qualitative). - Focus unidirectionnel (relation dirigeant-employé, non les interactions entre pairs). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres en face-à-face adaptées : Adapter la fréquence selon les besoins individuels pour renforcer la confiance. - Socialisation informelle : Organiser des événements pour créer un sentiment d'appartenance (ex. réunions annuelles avec activités sociales). - Clarté des rôles et attentes : Définir et mettre à jour régulièrement les objectifs pour éviter les malentendus. - Plan de carrière individualisé : Établir des trajectoires professionnelles concrètes pour réduire l'insécurité. - Communication écrite rigoureuse : Vérifier systématiquement la compréhension des messages via des feedbacks.
11	<i>Exploring effective methods to boost virtual workers' morale</i>	- Exploratoire et qualitatif (analyse de contenu de données secondaires).	- Analyse documentaire (recherche de mots-clés sur	- Revue de littérature avec critères	- Collecte de 21 articles pertinents	- Secteur général (appl icable aux entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Données secondaires (absence de données primaires). - Biais de 	- Adapter la technologie aux compétences de l'équipe.

	<i>for improved project performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Revue systématique de littérature existante sur le sujet. 	<ul style="list-style-type: none"> - des bases académiques) - Utilisation de Science Direct, ResearchGate, Google Scholar, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - d'inclusion /exclusion stricts. - Exclusion des articles non évalués par des pairs ou hors contexte. 	après filtrage.	<ul style="list-style-type: none"> - utilisant des équipes virtuelles). - Contexte large : startups, multinationales, santé, tech, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - langue (articles uniquement en anglais). - Généralisation limitée (contexte culturel non pris en compte). - Résultats dépendants de la qualité des sources analysées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les rôles et fournir un suivi régulier. - Promouvoir la confiance via des réunions informelles et une communication transparente. - Motiver par des reconnaissances virtuelles (e-cartes, certificats).
12	<i>Sustainability in Project Management and Project Success with Virtual Teams: A Quantitative Analysis Considering Stakeholder Engagement and Knowledge Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nature : Explicative (explique les relations entre variables). - Approche : Quantitative (modélisation par équations structurelles / SEM). 	<ul style="list-style-type: none"> - Type de données : Données quantitatives via enquête (échelle de Likert à 5 points). - Échantillon : 210 professionnels lusophones (majorité brésiliens) ayant une expérience en gestion de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte via questionnaires validés : Adaptés de travaux antérieurs sur SPM (Triple Bottom Line), KM (cadres organisationnels), SE (ISO 26000), et PS (critères modernes). - Analyse via Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). - Logiciels : R (version 4.1.3) pour l'analyse statistique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaires validés : Adaptés de travaux antérieurs sur SPM (Triple Bottom Line), KM (cadres organisationnels), SE (ISO 26000), et PS (critères modernes). - Analyse via Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). - Logiciels : R (version 4.1.3) pour l'analyse statistique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Géographiques : Échantillon principalement brésilien (82,86 %), limitant la généralisation. - Temporelles : Données collectées post-2020 (pandémie de COVID-19). - Secteurs : Technologie, ingénierie, télécommunications, santé, éducation (majorité secteur privé). 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des ateliers interactifs (ex. Mural, breakout rooms). - Implémenter des outils d'enquête anonymes (ex. SurveyMonkey). - Organiser des ateliers interactifs (ex. Mural, breakout rooms). 	
13	<i>Working from home and fostering engagement: How businesses can optimize remote work and engage stakeholders a</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nature : Descriptive et explicative (décrit les pratiques efficaces et explique leur impact). - Approche : Mixte (revue théorique + étude empirique). 	<ul style="list-style-type: none"> - Type de données : - Qualitatives : Analyse de concepts (ex. Quality 4.0). - Quantitatives : Données empiriques non spécifiées (mention de « résultats 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie : Revue documentaire (référence à Personnel Review). - Indicateurs de pratiques existantes. - Plan : Synthèse des recommandations basées sur 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse bibliographique (référence à Personnel Review). - Indicateurs de performance : Suivi des résultats commerciaux (ex. Facebook, Twitter), 	<ul style="list-style-type: none"> - Domaine : Gestion d'entreprise (focus sur les modèles virtuels ou 100 % distants). - Secteurs : Technologie (ex. Facebook, Twitter), 	<ul style="list-style-type: none"> - Géographiques : Centré sur des entreprises tech occidentales (généralisation limitée). - Temporelles : Contexte post-COVID-19 (résultats dépendants d'une période de crise). - Méthodologiques : - Absence de données primaires détaillées (reposant sur une revue secondaire). 	<p>la communication, la transparence et l'inclusion des membres</p> <p>adopter des rituels virtuels et des protocoles de feedback pour combattre le désengagement, en s'appuyant sur des études comme celle de Tran et al. (2022).</p>

			<p>commerciaux »).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Échantillon : Entreprises tech (ex. Facebook, Twitter) et études de cas génériques. 	<p>l'article de Tran et al. (2022).</p> <ul style="list-style-type: none"> - 	<p>de projets, ventes).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pratiques managériales : Communication en temps réel, feedback actif 	<p>services, divers secteurs privés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 	<p>- Biais de sélection (entreprises déjà adaptées au télétravail).</p> <ul style="list-style-type: none"> - 	
14	Work from anywhere: remote stakeholder management and engagement		<ul style="list-style-type: none"> - Détails : Étude de cas qualitative et recherche conceptuelle. L'analyse s'appuie sur un cas réel (une entreprise manufacturière) pour illustrer un cadre théorique. L'approche permet une exploration approfondie des mécanismes d'engagement en contexte virtuel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Détails : Méthode qualitative avec entretiens semi-structurés, analyse documentaire, et outils Lean Six Sigma (SIPOC, diagrammes de processus). Cinq entretiens ont été menés avec des dirigeants et analystes. Des outils comme le stakeholder engagement assessment matrix et le risk register ont été utilisés pour structurer l'analyse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Détails : Étude de cas unique, revue documentaire, expérimentation via un projet Lean Six Sigma. Le cas étudié est une entreprise américaine ayant implémenté un projet d'amélioration de processus pendant la COVID-19. Les auteurs analysent les leçons tirées de cette expérience. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-structurés (5 interviews). - Outils d'analyse : SIPOC, diagramme de flux, matrice d'engagement des parties prenantes, registre des risques. Ces outils ont permis d'identifier les problèmes, de planifier les actions, et de mesurer l'efficacité des stratégies d'engagement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Détails : Secteur de la fabrication (industrie), avec une focalisation sur la gestion de la qualité et les technologies de l'information. L'étude s'applique aux entreprises cherchant à adapter leurs pratiques de gestion à un environnement virtuel ou entièrement distant. 	<p>la communication, la transparence et l'inclusion des parties prenantes</p> <p>adopter des rituels virtuels et des protocoles de feedback pour combattre le désengagement, en s'appuyant sur des études comme celle de Tran et al. (2022).</p>

15	<i>Staying emotionally connected while being physically apart – exploring what teleworkers need to stay committed and how internal communication can contribute</i>	- Détails : Étude qualitative exploratoire. Approche centrée sur des entretiens semi-structurés pour comprendre les expériences subjectives des télétravailleurs et les attentes en matière de communication.	- Détails : Méthode qualitative avec 50 entretiens semi-structurés menés auprès de télétravailleurs en Autriche et en Allemagne. Analyse de contenu thématique via MAXQDA22. Les entretiens ont permis de recueillir des données riches sur les besoins perçus et les mécanismes d'engagement en contexte virtuel.	- : Étude de cas qualitative, axée sur des entretiens approfondis. L'étude se concentre sur des employés ayant adopté le télétravail pendant la pandémie, avec un accent sur les organisations de plus de 250 salariés.	- Entretiens semi-structurés (50 participants). Guide d'entretien incluant des questions sur la motivation, les défis du télétravail et les pratiques de communication interne. Analyse thématique assistée par logiciel (MAXQDA22). Les outils ont permis d'identifier huit ressources clés et de dégager des implications pratiques pour la communication interne.	- Détails : Secteur général (multi-industries), avec une focalisation sur la gestion des ressources humaines et la communication interne. Applicable aux organisations cherchant à adapter leurs pratiques de communication pour soutenir les équipes virtuelles.	- Biais culturel (données limitées à l'Autriche et l'Allemagne). Contexte spécifique de crise sanitaire (COVID-19). Généralisation limitée due à l'approche qualitative. Les résultats pourraient varier dans d'autres contextes culturels ou hors crise. Les auteurs recommandent des études quantitatives complémentaires.	<ul style="list-style-type: none"> ● Communication informationnelle : Prioriser la clarté, éviter la surcharge, segmenter les messages selon les profils (ex. : nouveaux employés). ● Communication relationnelle : Favoriser l'écoute active (enquêtes, feedbacks), encourager les interactions informelles et l'empathie. ● Rôles des professionnels : <ul style="list-style-type: none"> ○ Communicateurs stratégiques : Structurer les messages et aligner les canaux. ○ Facilitateurs : Former les employés aux outils de communication et promouvoir une culture inclusive. ○ Porte-parole : Représenter les besoins des télétravailleurs auprès de la direction et des RH. ● Environnement de travail flexible et basé sur la confiance <ul style="list-style-type: none"> ○ Description : Liberté d'organiser son temps, règles claires sur le télétravail, absence

								<ul style="list-style-type: none"> ○ de micro-management. ○ <i>Rôle de la communication interne</i> : Diffuser des informations sur les politiques de télétravail, clarifier les attentes via des canaux officiels (intranet, e-mails). ● Communication interne transparente <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Description</i> : Accès à des informations stratégiques (décisions, valeurs, échecs) et actualités de l'organisation. ○ <i>Rôle</i> : Utiliser des formats variés (vidéos du PDG, newsletters) pour informer en temps réel et réduire les asymétries d'information. ● Opportunités d'interaction avec la direction et les collègues <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Description</i> : Échanges informels (cafés virtuels, chats) et formats innovants (webinaires, sessions "Ask-Me-Anything"). ○ <i>Rôle</i> : Créer des espaces virtuels
--	--	--	--	--	--	--	--	---

								<p>dédiés (plateformes collaboratives, applications internes) pour faciliter le dialogue.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Participation aux processus organisationnels <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Description :</i> Implication dans les décisions via des enquêtes, groupes de travail, ou projets transversaux. ○ <i>Rôle :</i> Promouvoir des outils interactifs (sondages, forums) et communiquer les résultats pour valoriser la contribution des employés. ● Événements organisationnels <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Description :</i> Réunions en ligne (townhalls), activités ludiques (escape games) ou réseaux thématiques. ○ Événementsaniser et promouvoir ces événements pour renforcer la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance. ● Reconnaissance <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Description :</i> Valorisation des
--	--	--	--	--	--	--	--	--

								<p>performances (mentions publiques, récompenses) et feedback régulier.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Rôle</i> : Mettre en avant les réussites via des canaux visibles (intranet, réunions virtuelles) et encourager les managers à exprimer leur gratitude. ● Objets de marque ○ <i>Description</i> : Articles (mugs, vêtements) ou éléments digitaux (écrans de veille) portant le logo de l'entreprise. ○ <i>Rôle</i> : Collaborer avec les services marketing et RH pour distribuer ces objets et intégrer la marque dans l'environnement de travail à distance. ● Perception du soutien organisationnel ○ <i>Description</i> : Accès à des ressources techniques, soutien
--	--	--	--	--	--	--	--	--

								psychologique (ateliers bien-être), et équité de traitement.
16	<i>Better alignment between circadian preference and sleep and work timings during COVID-19 did not benefit work engagement at home</i>	- Détails : Étude quantitative rétrospective. Analyse statistique de données recueillies via des questionnaires en ligne, comparant les périodes pré-confinement et confinement.	- Questionnaires standardisés : Morningness-Eveningness Questionnaire (MEQr), Munsch ChronoType Questionnaire (MCTQc), Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). - Analyses statistiques : régressions linéaires, tests de Wilcoxon. Les données de 406 participants britanniques ont été analysées pour mesurer les changements d'horaires de sommeil, de	- Détails : Enquête rétrospective comparant les habitudes pré-confinement et confinement. Les participants ont rapporté leurs comportements avant et pendant le confinement, avec un accent sur les travailleurs et étudiants.	- Détails : MEQr (préférence circadienne). - MCTQc (heures de sommeil et décalage social). - UWES-9 (engagement professionnel). Outils validés pour mesurer les rythmes circadiens et l'engagement, adaptés au contexte du télétravail.	- Détails : Santé publique, chronobiologie, psychologie organisationnelle. L'étude s'applique aux politiques de flexibilité horaire post-COVID-19 et aux enjeux de productivité en télétravail.	- Biais de mémoire (données rétrospectives). - Échantillon majoritairement jeune et féminin (78 % de femmes, 85 % de 18-30 ans). - Absence de contrôle de facteurs externes (qualité du sommeil, santé mentale). Les résultats pourraient varier dans d'autres groupes démographiques ou contextes culturels.	Facteurs environnementaux : <ul style="list-style-type: none">○ Environnement de travail à domicile (perturbations, distractions, manque d'engagement).○ Fatigue liée aux réunions en ligne ("zoom fatigue"). Facteurs personnels : <ul style="list-style-type: none">○ Qualité du sommeil (insomnie, difficultés de sommeil exacerbées par le confinement).○ Santé mentale (stress, anxiété, dépression liée à la pandémie).○ Responsabilités externes :○ Tâches ménagères et responsabilités familiales (interruptions, charge mentale accrue).○ Conflits travail-famille (équilibre difficile entre vie professionnelle et personnelle).

			- travail et d'engagement.					<ul style="list-style-type: none"> ○ Facteurs démographiques : ○ Statut d'emploi (étudiants vs. Travailleurs, avec une baisse plus marquée chez les étudiants). ○ Âge (jeunes adultes plus affectés par la baisse d'engagement). ○ Genre (les femmes ont subi une diminution plus importante de l'engagement). <p>Facteurs circadiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Alignement circadien (paradoxalement, malgré un meilleur ajustement des horaires de sommeil/travail, l'engagement a diminué, suggérant l'influence d'autres modérateurs). <p>Autres facteurs contextuels :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Isolement social (réduction des interactions en présentiel). ○ Changements structurels (horaires de travail flexibles mais moins structurés).
17	<i>Daily use of self-leadership strategies and employee work engagement while working from home and the office</i>	- L'étude teste des hypothèses causales (effets des stratégies de self-leadership sur l'engagement) via un modèle multiniveau.	- Données numériques collectées via des questionnaires quotidiens (514 observations), analysées avec des modèles	- Mesures répétées sur plusieurs jours pour capturer les variations intra-personnes.	- Revised Self-Leadership Questionnaire (adapté en allemand). - Utrecht Work Engagement Scale (version quotidienne).	- Contexte : travail virtuel et télétravail post-COVID-19.	<ul style="list-style-type: none"> - Géographiques : Échantillon autrichien (généralisation limitée). - Temporelles : Données collectées pendant la pandémie (biais contextuel). - Methodologiques : Exclusion de certaines stratégies de self-leadership (ex. : auto-observation) pour cause 	<ul style="list-style-type: none"> - La fixation d'objectifs, l'auto-récompense et la visualisation à domicile, et que ces stratégies boostent l'engagement. - Cependant, l'auto-punition est contre-productive.

			statistiques bayésiens.		- Outils validés pour mesurer les stratégies de self-leadership et l'engagement .		de faible validité psychométrique. Contraintes affectant la portée et l'interprétation des résultats.	
18	<i>How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement</i>	L'étude teste des hypothèses causales via un modèle de médiation sérielle.	Données collectées via un questionnaire en ligne (170 répondants), analysées avec la méthode de bootstrap de Preacher et Hayes	Données recueillies pendant la pandémie de COVID-19 (juillet-août 2020).	ob-related Affective Well-being Scale (JAWS). - Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). - Échelles de technostress et besoin de récupération. Outils validés pour mesurer le bien-être, l'engagement et le stress technologique.	- Contexte : travail virtuel et télétravail pendant la COVID-19.	Géographiques : Échantillon néerlandais (généralisation limitée). - Temporelles : Données collectées pendant la pandémie (biais contextuel). - Methodologiques : Exclusion de certaines dimensions du technostress (ex. : techno-invasion). Contraintes affectant la portée et l'interprétation des résultats.	Les nouvelles méthodes de travail contribuent à l'augmentation de l'engagement.
19	<i>Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health</i>	- L'étude utilise une approche qualitative pour explorer les expériences subjectives des travailleurs virtuels.	- Données collectées via un questionnaire en ligne (33 participants), analysées par analyse thématique réflexive.	- Recueil de récits expérientiels pour identifier des thèmes récurrents liés au travail virtuel.	- Questionnaire ouvert : Questions sur les avantages/défis du travail virtuel, la collaboration, la santé et l'équilibre vie pro-vie perso. - Analyse thématique réflexive :	Contexte : Travail virtuel post-pandémie, avec un focus sur les secteurs suédois.	Démographiques : Échantillon majoritairement féminin (88%) et suédois. - Méthodologiques : Taille réduite (33 participants), absence de diversité professionnelle. - Temporelles : Données collectées en 2020, biais possible lié au contexte pandémique. Contraintes affectant la	- Flexibilité spatiale : Alterner lieux de travail selon les tâches. - Structures sociales : Réunions régulières (physiques/digitales) pour l'engagement. - Outils ICT matures : Utilisation stratégique de technologies pour la collaboration. - Autonomie personnalisée : Stratégies individuelles

					Codage manuel des réponses. Outil adapté pour capturer la complexité des expériences subjectives.		généralisation des résultats.	pour équilibrer vie pro et perso.
20	<i>The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees</i>	- Revue systématique de 20 articles (2005–2019) : - Sources : bases de données académiques (OneSearch, ABI, méthode "Snowball"). - Critères d'inclusion : études	- Mixte (qualitatif et quantitatif)	- Analyse combinée d'études qualitatives (entretiens, revues) et quantitatives (enquêtes, mét-analyses).	- Revue documentaire systématique - Examen structuré de 20 articles académiques (2005–2019) via des bases de données.	- Analyse documentaire - Utilisation de bases de données (OneSearch, ABI), critères d'inclusion/exclusion, évaluation via MMAT. Focus sur les défis organisationnels et sociaux liés au travail	- Géographiques : Données majoritairement américaines. - Temporelles : Articles publiés entre 2005–2019 (exclut les études post-pandémie). - Methodologiques : Codage manuel via Excel, risque de biais ; échantillon restreint (20 articles).	- Encourager les interactions en face-à-face via des outils technologiques (visioconférence). - Maintenir l'inclusion (réunions informelles, événements virtuels). - Former les e-leaders à la gestion à distance. - Favoriser la confiance et l'autonomie. - Organiser des activités sociales virtuelles (tournois, "hangout meetings")
21	<i>Investigating the Role of Participative Leadership as an Influencer of Job Satisfaction in Virtual Team</i>	<i>Explicative</i> L'étude cherche à établir une relation de cause à effet entre le leadership participatif et la satisfaction, en testant des hypothèses via une méthodologie structurée.	<i>Quantitative</i> Enquête par questionnaire auprès de membres d'équipes virtuelles (taille de l'échantillon non précisé dans les informations fournies)	<i>Enquête transversale (cross-sectional)</i> Collecte de données via des outils standardisés (échelles de Likert) pour mesurer le leadership participatif et la satisfaction.	 - Questionnaire structuré - Échelles validées (ex. : <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> pour le leadership, <i>Job Satisfaction Survey</i>).	 Comportement organisationnel et gestion des ressources humaines Équipes virtuelles dans des organisations multinationales ou des secteurs technologiques.	 - Synthèse des facteurs clés d'engagement - Communication transparente et régulière (outils adaptés, feedback). - Autonomie et responsabilisation (empowerment, délégation). - Reconnaissance et valorisation (feedback positif, croissance professionnelle). - Cohésion d'équipe (réunions en face-à-face, activités de	

								<p>team-building virtuelles).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leadership adaptatif (participatif, décentralisé). - Technologie appropriée (outils collaboratifs, accès technique fiable). - Flexibilité et équilibre vie pro/vie perso (horaires adaptés, gestion du stress).
22								<ul style="list-style-type: none"> - Les pratiques efficaces réduisent cette distance en créant des représentations mentales partagées - L'importance de l'adaptabilité (ex. ajuster la fréquence des rencontres) et de la transparence (ex. plans de carrière). - Rencontres en face-à-face adaptées : Adapter la fréquence selon les besoins individuels pour renforcer la confiance. - Socialisation informelle : Organiser des événements pour créer un sentiment d'appartenance (ex. réunions annuelles avec activités sociales). - Clarté des rôles et attentes : Définir et mettre à jour régulièrement les

								objectifs pour éviter les malentendus. - Plan de carrière individualisé : Établir des trajectoires professionnelles concrètes pour réduire l'insécurité. - Communication écrite rigoureuse : Vérifier systématiquement la compréhension des messages via des feedbacks. -
23	<i>Employee Well-Being and the Remote Leader: A Systematic Literature Review</i>	Quantitatifs et qualitatifs	revue systématique de la littérature (Systematic Literature Review, SLR) selon la méthode PRISMA.	Analyse inductive des articles, en catégorisant les thèmes majeurs via un logiciel de traitement qualitatif (MAXQDA).	- Guide PRISMA pour la sélection et l'élimination des articles. - Outils de codage (MAXQDA) pour analyser et organiser les données en codes et thèmes. - Pas de questionnaires ou d'outils quantitatifs propres à l'auteure, car c'est une revue systématique de la littérature (pas de collecte directe de	- L'étude couvre divers secteurs d'activité dans le monde des affaires, car la revue se concentre sur le télétravail dans un contexte organisationnel large (non éducatif, non médical). - Les articles examinés incluent majoritairement des environnements de projets virtuels et de collaboration à distance, sans restriction à	- Contexte hétérogène : Mélange d'études pré/pendant la pandémie, limitant la comparabilité. - Focus géographique : Principalement des pays européens et les États-Unis, peu de diversité culturelle. - Biais méthodologique : Prédominance d'études quantitatives ; manque de données qualitatives approfondies.	- Gestion des frontières entre travail et vie privée : le leader doit clarifier les attentes et aider à la déconnexion. - Relations de soutien : instaurer la confiance, la proximité et un soutien social malgré la distance. - Usage adéquat des technologies : fournir outils et formation, mais aussi éviter la surcharge techno (techno-invasion). - Les leaders qui adoptent une approche paradoxale (équilibre entre contrôle et autonomie, proximité et distance, rigueur et flexibilité) favorisent un sentiment d'autonomie et d'auto-efficacité chez les membres des équipes virtuelles.

					données sur le terrain).	un secteur particulier.		
24	<i>A Pattern-Based Tool for Knowledge Management in Virtual Projects</i>	Recherche appliquée et conceptuelle Développement d'un outil prototype fondé sur des bases théoriques (pattern language) et des études antérieures sur la gestion des connaissances dans les projets virtuels.	Revue théorique des concepts clés en gestion des connaissances, en particulier l'approche par patterns.	Approche de design et développement de prototype	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'un outil logiciel (iPM2T) avec une interface web permettant de : - Enregistrer et classifier des projets virtuels dans un répertoire. - Capturer et organiser des patterns (modèles de bonnes pratiques) dans un répertoire dédié. - Collecter des métriques d'utilisation pour évaluer l'efficacité des patterns dans la gestion des projets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte : Projets virtuels de grande envergure nécessitant une gestion efficace des connaissances pour surmonter les barrières de la dispersion géographique et culturelle. - Secteur : Principalement applicable aux organisations qui gèrent des projets distribués, souvent dans des environnements à forte composante technologique et internationale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Validité empirique : L'outil est présenté comme un prototype ; des études empiriques sont nécessaires pour évaluer sa convivialité et son efficacité en conditions réelles. - Généralisation : L'approche par patterns, bien que prometteuse, peut nécessiter des adaptations spécifiques selon le contexte organisationnel et les types de projets. - Évolution technologique : Les technologies et méthodes de gestion des connaissances évoluent rapidement, ce qui pourrait nécessiter des mises à jour fréquentes de l'outil pour rester pertinent. 	<ul style="list-style-type: none"> - La communication est essentielle : les dirigeants doivent s'engager dans une communication fréquente, empathique et transparente pour combler la distance physique. - Clarté et structure : Établir des attentes, des horaires de travail et des règles de disponibilité clairs évite la surcharge et le stress. - Soutien émotionnel : les dirigeants virtuels doivent promouvoir activement le bien-être mental, en encourageant les employés à exprimer leurs inquiétudes et à faire des pauses. - Confiance et autonomie : Bâtir la confiance grâce à un leadership axé sur les relations et à l'octroi d'autonomie favorise l'engagement et réduit l'isolement. - Technologie et formation : Des ressources technologiques adéquates et une formation aux compétences émotionnelles améliorent considérablement la collaboration à distance

								et réduisent la frustration.
25	<i>Managing Virtual Teams</i>	Nature : Article de revue professionnelle / couverture magazine Orientation : Descriptif et synthétique, basé sur des témoignages et des études de cas anecdotiques plutôt que sur une recherche empirique rigoureuse.	Approche : L'article s'appuie sur une collecte d'opinions et d'expériences auprès d'experts RH (ex. : Chad Thompson, T. H. Ong, Eduardo Salas). Sources : Témoignages d'experts, résultats de sondages et études publiées par diverses organisations (ex. Aon Hewitt, SHRM).	- Entretiens et témoignages recueillis auprès de responsables RH et consultant - Analyse des meilleures pratiques pour favoriser l'engagement et la performance dans les équipes virtuelles. - Revue d'exemples concrets d'entreprises ayant mis en place des politiques de travail virtuel (cas de rbb Public Relations, etc.).	- Entretiens et citations spécialisés. - Références à des études et sondages (par exemple, des résultats de Aon Hewitt et de SHRM). - Discussion sur les outils technologiques indispensables (VPN, messagerie, espaces intranet dédiés).	- Contexte : Gestion des ressources humaines et des équipes virtuelles dans divers secteurs. - Secteur : L'article s'adresse aux professionnels RH et managers dans les entreprises souhaitant formaliser leurs politiques de télétravail ou de travail virtuel.	- Approche descriptive : L'article repose principalement sur des témoignages et des analyses anecdotiques, sans démarche empirique systématique. - Généralisation : Les conclusions sont basées sur des expériences spécifiques et peuvent ne pas s'appliquer uniformément à tous les contextes organisationnels. - Évolution rapide du contexte technologique : Étant publié en 2011, certaines recommandations ou outils évoqués peuvent nécessiter une actualisation pour s'adapter aux technologies et pratiques actuelles.	<p>1. Sélection des bonnes personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les employés les plus engagés en télétravail sont ceux qui sont autonomes, prennent des initiatives et savent bien gérer l'ambiguité. - Ceux qui sont naturellement à l'aise avec le travail interconnecté (esprit collaboratif) sont plus enclins à s'engager. <p>2. Communication régulière et transparente</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'engagement est renforcé par des communications fréquentes et claires entre les membres de l'équipe et leur leader. - Les leaders doivent faire des efforts proactifs pour créer un lien humain malgré la distance (ex. : conversations informelles en début de réunion). <p>3. Sentiment d'appartenance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer un esprit d'équipe et une communauté est essentiel pour éviter l'isolement des employés et maintenir leur motivation. - Les espaces collaboratifs virtuels ou réseaux sociaux internes

								permettent de maintenir la convivialité.
								4. Reconnaissance et feedback régulier
								- Donner du feedback constructif et régulier favorise l'engagement des employés à distance.
								- Reconnaître publiquement les contributions des membres de l'équipe soutient leur sentiment de valeur et d'inclusion.
								5. Objectifs clairs et rôle bien défini
								- Un engagement plus fort émerge lorsque les objectifs sont spécifiques, atteignables et partagés par l'équipe.
								- La clarté des responsabilités évite la confusion et maintient la motivation.
								6. Équité et transparence dans la gestion
								- Éviter toute perception d'inégalité de traitement entre les employés virtuels et ceux au bureau est crucial pour maintenir l'engagement.

(Source : auteur)