

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Dans quelle mesure le télétravail nécessite-t-il un autre type de leadership ?

Mémoire présenté par :

Manal SBAI

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2024-2025

Promoteur:

Frederik CLAEYE

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Dans quelle mesure le télétravail nécessite-t-il un autre type de leadership ?

Mémoire présenté par :

Manal SBAI

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2024-2025

Promoteur:

Frederik CLAEYE

"Le leadership est omniprésent autour de nous, tous les jours, dans tous les aspects de notre vie. "

(Daft, 2005, p.4)

En préambule, je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à mener à bien la rédaction de mon mémoire.

Tout d'abord, j'adresse particulièrement mes remerciements à Monsieur Frederik CLAEYE pour son accompagnement, sa disponibilité et la qualité de ses conseils tout au long de ce parcours.

Je remercie également Monsieur Laurent PEETERS pour son écoute, ses précieux conseils et son expertise sur le terrain. Sans leur encadrement, ce mémoire n'aurait peut-être jamais vu le jour.

Ensuite, je remercie l'ensemble des professionnels et leaders que j'ai eu la chance d'interroger, pour leur bienveillance et leur ouverture.

Enfin, je remercie mes proches pour leur soutien émotionnel tout au long de ce projet.

Un grand merci également aux personnes qui liront ce mémoire.

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail

Je soussigné, SBAI, Manal, 2024-2025, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en vigueur et signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle ; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.

Je soussigné(e), SBAI Manal 231211, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	<input type="checkbox"/>
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	<input type="checkbox"/>
Assistance à l'élaboration d'un texte	• J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à le formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	<input type="checkbox"/>
	• J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	<input type="checkbox"/>
	• Certains extraits ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	<input type="checkbox"/>
Assistance pour la révision du texte	• J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte. • J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Assistance à la traduction	• J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon mémoire.	<input type="checkbox"/>
	• J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	<input checked="" type="checkbox"/>
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuels, graphiques ou images.	<input type="checkbox"/>
Autres usages		<input type="checkbox"/>

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 16/05/2025 par SBAI Manal, 231211

Résumé

Ce mémoire vise à explorer dans quelle mesure le télétravail nécessite un autre type de leadership. D'une part, il étudie le télétravail et ses enjeux, particulièrement en matière de leadership : d'encadrement, de suivi, de communication et de prise en compte des attentes humaines. D'autre part, il interroge les compétences clés que ce nouveau mode exige des leaders pour ensuite analyser dans quelle mesure celles-ci s'inscrivent ou devraient s'inscrire dans une logique de leadership responsable.

Au terme de l'étude qualitative menée auprès de leaders issus de différents secteurs, l'analyse des résultats met en évidence une conscience partagée de l'évolution nécessaire du leadership. Celui-ci tend à s'adapter au contexte du télétravail mais prend aussi en compte les besoins d'un nombre plus large de parties prenantes, comme le suggère le leadership responsable. En ce qui concerne les leviers d'action et les compétences jugées nécessaires par les leaders, on retrouve l'importance d'une communication claire passant par la maîtrise des outils numériques, le partage du leadership, la gestion de paradoxes et de tensions telles que l'autonomie et le contrôle, et la nécessité d'entretenir le lien social à distance.

Abstract

This research aims to explore the extent to which remote work requires a different type of leadership. On the one hand, it examines remote work and its challenges particularly in terms of leadership: supervision, communication, and consideration of human needs. On the other hand, it investigates the key competencies that this new mode of working requires from leaders, in order to assess to what extent these competencies align with, or should align with, a responsible leadership approach.

At the end of the qualitative study conducted with leaders from various sectors, the analysis reveals a shared awareness of the need for leadership to evolve. Leadership tends to adapt to the remote work context, while also taking into account the needs of a broader range of stakeholders, as suggested by the responsible leadership framework. In terms of competencies identified by leaders, the study highlights the importance of clear communication supported by proficiency in digital tools, the ability to manage paradoxes and tensions (such as autonomy and control), the need to involve the team in the decision-making process and to maintain social connection remotely.

Table des matières

Liste des tableaux	9
Liste des figures	9
Introduction	10
Chapitre 1 : Revue de la littérature	12
Partie 1 : Le télétravail : nouveau mode d'organisation du travail ?	12
1.1. Avantages du télétravail	14
1.2. Inconvénients et enjeux du télétravail	16
1.2.1. Isolement.....	16
1.2.2. Balance privé – professionnel	17
1.2.3. Le dilemme contrôle-autonomie	18
1.3. Conclusion : Télétravail	22
Partie 2: Le leadership managérial	24
2.1. Introduction.....	24
2.2. Les perspectives classiques et contemporaines	25
2.3. Leadership dans un contexte de télétravail	29
2.3.1. E-leadership	29
2.3.2. Le e-leader et ses compétences clés.....	32
2.4. Emergence de la notion de leadership responsable.....	33
2.4.1. Différence avec les autres styles de leadership	35
2.4.2. Le leader responsable : son rôle et ses compétences	36
2.5. Conclusion : Leadership managérial	40
Partie 3 : Problématique et formulation de la question de recherche	41
Chapitre 2 : Méthodologie	43
2.1. Contexte et objectifs de la recherche	43
2.2. Approche qualitative	43
2.3. Collecte de données	44
2.3.1. Échantillonnage.....	44
2.3.2. Guide d'entretien.....	46
2.4. Stratégie d'analyse des données	49
2.5. Limites de l'approche	50
Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats de la recherche	52
3.1. Résultats des entretiens	52
3.2. Analyse et discussion des résultats	54
3.2.1. E-leadership	55
3.2.2. Leadership responsable	63
3.2.3. Leadership adaptatif et situationnel.....	73
3.2.4. Théorie émergente: leadership multidimensionnel	75
3.3. Limites et recommandations	77
Conclusion générale	79
Liste des annexes :	<i>Error! Bookmark not defined.</i>

Liste des tableaux

Tableau 1: Concept de télétravail.....	13
Tableau 2: Les différentes formes de télétravail	14
Tableau 3: Évolution vers un rôle d'animation des hommes : le contrôle concerté	20
Tableau 4: Avantages et inconvénients du télétravail	23
Tableau 5: Les compétences clés du e-leader	32
Tableau 6: Rôles du leadership responsable selon l'étude de Voegtlin et al. (2019).....	38
Tableau 7: Les compétences clés du leader responsable.....	39
Tableau 8: Entretiens réalisés.....	45
Tableau 9: Guide d'entretien	46
Tableau 10: Réponses humaines face au changement.....	61

Liste des figures

Figure 1: Théories du leadership	25
Figure 2: Leadership situationnel de Hersey et Blanchard	27
Figure 3: Composantes du leadership situationnel.....	28
Figure 4: Facteurs clés de succès du e-leadership selon Ahuja et al. (2023)	31
Figure 5: Le leadership responsable s'appuyant sur d'autres styles de leadership	36
Figure 6: Problématique de la recherche en image	42
Figure 7: Du codage à la théorie	49
Figure 8: Construction théorique.....	50
Figure 9: Data structure selon Gioia (2013).....	53
Figure 10: Interaction	55
Figure 11: Communication et maîtrise des outils.....	57
Figure 12: Motivation et engagement	58
Figure 13: Gestion du changement.....	59
Figure 14: Soutien et reconnaissance	62
Figure 15: Evolution rapport contrôle/autonomie	63
Figure 16: Démocratisation et partage du leadership.....	65
Figure 17: Préoccupation du bien être.....	66
Figure 18: Gestion des tensions et arbitrage	68
Figure 19: Posture du leader.....	69
Figure 20: Gestion du contexte	74
Figure 21: Théorie du leadership multidimensionnel.....	76

Introduction

« *Le développement des capacités de leadership des personnes au travail est-il devenu un enjeu majeur pour la société contemporaine ?* » (Plane, 2015, p. 5). Avec la mondialisation, la transformation numérique et les nouvelles technologies, les métiers et les compétences en matière de leadership managérial évoluent rapidement. Certaines deviennent essentielles, tandis que d'autres perdent en importance (Plane, 2015). Dans un environnement de plus en plus digitalisé et dématérialisé, le leadership nécessite certainement l'acquisition de nouvelles compétences (Larson & DeChurch, 2020 cités dans Saint-Michel, 2023).

Depuis la crise sanitaire du Covid-19, le télétravail s'est imposé comme une norme dans plusieurs organisations. Cette crise a non seulement bouleversé les modes de travail mais a également invité les organisations à repenser leur gestion et l'orienter davantage vers l'humain (Frimousse & Peretti, 2020). La question du « où » et « quand » les gens travaillent ne se pose plus, l'important désormais est de comprendre comment libérer le potentiel du travailleur, faire en sorte qu'il se sente épanoui tout en restant performant (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2023). Néanmoins, bien que le télétravail possède de nombreux avantages (flexibilité, autonomie, conciliation vie privée et professionnelle), il présente également des conséquences négatives et des enjeux en matière de leadership (isolement, perte du lien social, tensions autour du contrôle).

C'est dans ce contexte qu'une question fondamentale émerge : « ***Dans quelle mesure le télétravail nécessite-t-il un autre type de leadership ?*** » Selon Plane (2015), dans un contexte en perpétuelle évolution, les qualités humaines sont de plus en plus recherchées et parfois même plus que les compétences techniques. Mintzberg compare d'ailleurs le leader à un caméléon : il doit être flexible, mais cela peut aussi le rendre vulnérable (Plane, 2015).

Quelles compétences du dit leader sont alors mobilisées à l'ère du télétravail ? Peut-on parler d'un leadership plus responsable ? Autant de questions qui méritent une réponse.

L'objectif de ce mémoire sera double :

- D'une part, nous traiterons le concept de télétravail en identifiant les enjeux qu'il soulève, particulièrement en matière de leadership.
- D'autre part, nous étudierons le leadership managérial dans le but d'observer si un changement de posture ou de style est nécessaire dans un contexte de télétravail
 - A cet égard, notre but sera d'identifier les compétences clés et la posture que le leader adopte à l'ère du télétravail et dans quelle mesure elles s'inscrivent dans une logique de leadership responsable.

Pour répondre à cette problématique, nous avons d'abord procédé à une revue de la littérature existante sur les deux notions que notre recherche vise à concilier : le télétravail et le leadership. Dans un second temps, nous avons consacré le deuxième chapitre à l'explication de la méthodologie de recherche mise en œuvre : une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-dirigés avec des leaders confrontés à la réalité du travail à distance.

La troisième partie présentera les résultats des entretiens menés sur le terrain, structurés autour de trois dimensions : le e-leadership, le leadership responsable et le leadership situationnel. Ces concepts ont émergé selon la structure Gioia (2013). Enfin, la dernière partie proposera une analyse approfondie de ces résultats, avant de laisser place à la discussion critique et aux perspectives pour de futures recherches.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Partie 1 : Le télétravail : nouveau mode d'organisation du travail ?

Les débuts du télétravail remontent aux années 1970 aux États-Unis. Il est devenu répandu après que Jack Niles a mis en place un premier système de communication à distance destiné à la NASA (Lenehan, 2016 ; Chiru, 2017 cités dans Chênevert et al., 2023). Plusieurs facteurs ont ensuite contribué à son développement, notamment celui des nouvelles technologies et récemment, la crise sanitaire du Covid-19 qui a bouleversé les modes de travail (Taskin, 2025). Celle-ci a même amené certaines entreprises à adopter massivement le télétravail. Désormais, « aller au bureau » ou « compléter ses heures » n'ont plus de sens étant donné qu'être physiquement absent ne signifie plus ne pas travailler. Grâce à la technologie, c'est le travail qui vient au travailleur, quel que soit le lieu où il se trouve (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2023). Ce changement pose toutefois des défis importants, tant pour l'employé que l'employeur (Chênevert et al., 2023). Avant de les étudier, nous allons d'abord nous pencher sur la définition du télétravail dans la littérature existante.

De nombreux chercheurs se sont intéressés à ce mode de travail, ce qui explique l'existence d'une littérature riche et diverse proposant plusieurs définitions de ce concept (Breton, 1994 cité dans Diard et al., 2024 ; Vayre, 2019). Pour éviter toute ambiguïté dans le cadre de cette recherche, nous allons le définir comme étant :

« Une forme régulière et formelle d'organisation et de réalisation des activités professionnelles, se déroulant totalement Ou partiellement à distance (c'est-à-dire effectuée en dehors des locaux de l'employeur au moins un jour par semaine) et via l'utilisation des technologies de l'information et de la communication » (Vayre, 2019, p.5 cité dans Chênevert et al., 2023)

On retrouve à travers cette définition trois dimensions essentielles : le lieu de travail, la flexibilité temporelle et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Rachedi, 2022). Ces dernières jouent un rôle central étant donné qu'elles rendent le télétravail possible (Chênevert et al., 2023) et constituent son principal levier. En éliminant les contraintes de distance et de temps, les TIC, à travers des outils comme la visioconférence, l'intranet ou les logiciels collaboratifs réinventent la relation entre employeurs et salariés

(Rachedi, 2022). Le travailleur en télétravail peut désormais travailler à distance peu importe l'espace et le temps, en utilisant les TIC (Rachedi, 2022).

Cette notion de distance est importante lorsqu'on parle de télétravail mais il faut bien distinguer le télétravail par rapport à d'autres formes de travail à distance auxquelles il est souvent confondu (Taskin, 2012 ; cité dans Parmentier et al., 2016). Le tableau 1 permet de faire cette distinction.

Tableau 1: Concept de télétravail

Travail à distance	Le travail à distance englobe toutes les formes de travail accomplies hors du principal établissement de l'entreprise et s'applique en fait à toutes les unités dispersées d'une entreprise. Le travail à distance englobe les formes de travail <i>déspatialisé</i> (i.e., (télé)travail à domicile, équipes virtuelles, (télé)travail mobile; Taskin, 2012)
Travail à domicile	Le travail à domicile est une forme de travail effectué au foyer soit pour l'industrie manufacturière, soit pour celle des services. Il entre dans la catégorie des emplois salariés, dans laquelle le travailleur est en réalité subordonné à un employeur, même s'il échappe à son contrôle direct (Commission Européenne, 1995, p.2 ; cité par Taskin, 2012, p. 72). <i>Ce travail peut être manuel, intellectuel, utiliser ou non des procédés de télécommunication.</i>
Télétravail	Le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle le travail est réalisé partiellement ou totalement en dehors du lieu de travail conventionnel de l'entreprise (bureaux) à l'aide des technologies de l'information et de la communication (Konradt, Schmook, & Mälecke, 2000)

Source : Taskin, L (2012). Repris dans Parmentier, M. et al. (2016). *Déshumanisation au travail dans un contexte de développement de l'open space, du hot desking et du télétravail, Rapport de recherche de la Chaire laboRH, vol. 5, 150 p.*

Le travail à distance est donc une notion globale qui implique que le travail peut être fait à distance, pas forcément par l'usage des TIC et pas nécessairement au domicile du travailleur (Taskin, 2012 ; cité dans Parmentier et al., 2016). Il se présente également sous plusieurs formes, selon le lieu de travail et la durée de l'exercice à distance (Taskin, 2003). Le tableau 2 présente les définitions du télétravail à domicile qu'il soit permanent, alterné ou occasionnel, du télétravail mobile, indépendant ou encore en télécentre.

Tableau 2: Les différentes formes de télétravail

<i>Forme de télétravail</i>	<i>Définition</i>
<i>Télétravail à domicile</i>	Le travailleur est payé pour travailler, <i>en tout ou en partie</i> , à domicile. Le travail est effectué à domicile avec un support d'équipements électroniques suffisamment élaborés pour le maintien de liens efficaces entre le télétravailleur, ses patrons et ses collègues de travail.
- <i>télétravail permanent</i>	<i>Désigne le télétravail dans son sens strict : le travail est entièrement effectué à domicile. (plus de 90% du temps de travail est effectué à domicile)</i>
- <i>télétravail alterné</i>	<i>Le télétravail à domicile alterne avec une présence en entreprise. (on considère en général que le télétravail constitue 20 à 90% du temps de travail)</i>
- <i>télétravail occasionnel</i>	<i>Le télétravail à domicile prend exclusivement place en addition du travail effectué au bureau. (on considère que le télétravail constitue moins de 20% du temps de travail)</i>
<i>Télétravail mobile</i>	Le travail est effectué en différents endroits temporaires au moyen des technologies d'information et de communication.
<i>Télétravail indépendant</i>	Télétravail des indépendants pour qui le lieu principal de travail (bureau) est situé à domicile.
<i>Télécentres</i>	Antennes décentralisées de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises, dans lesquelles des travailleurs effectuent leurs prestations de travail, au moyen de matériel télématique permettant de transmettre leurs résultats. Le télécentre rapproche ainsi les travailleurs de leur domicile.

Source : Taskin, L. (2003). (PDF) *Télétravail : Les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle.* ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/357909346_Teletravail_les_mythes_d'une_success_story_Entre_autonomie_et_controle

Dans le cadre de cette recherche, nous nous focaliserons sur les formes de télétravail à domicile, faisant partie du travail à distance et impliquant l'usage des TIC. Ce mode de travail a fait l'objet de nombreuses recherches qui ont tenté d'en analyser les avantages et les inconvénients, tant pour les employés que pour les employeurs (Chênevert et al., 2023). Néanmoins, la littérature existante ne présente pas de consensus clair à ce sujet. Alors que certains aspects du télétravail seront perçus comme bénéfiques dans un contexte, ils seront contraignants dans un autre (Chênevert et al., 2023). Dans les sections qui suivent, nous allons nous intéresser de manière non exhaustive aux avantages et inconvénients identifiés dans la littérature.

1.1. Avantages du télétravail

Plusieurs chercheurs ont identifié un certain nombre d'avantages du télétravail (Vayre, 2019 ; Rachedi, 2024 ; Pontier, 2004 ; Lister & Harnish, 2019 cités dans Chênevert et al., 2023). Ce mode de travail favorise une plus grande autonomie des employés, un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, la confiance et la concentration (Rachedi, 2022). La flexibilité

dans le travail augmenterait le sentiment d'autonomie des employés et ainsi leur satisfaction et leur productivité (Nakrošienė et al., 2019 ; cité dans Chênevert et al., 2023). Étant donné qu'ils sont moins interrompus dans leurs tâches, cela leur permet de mieux se concentrer (Vayre, 2019 ; Chênevert et al., 2023). Pontier (2014) va dans ce sens, à travers une étude réalisée sur un échantillon de 96 personnes, l'auteur met en avant les avantages de l'autonomie du télétravailleur et la possibilité de s'auto-organiser, impactant directement sa productivité.

Cependant, certains auteurs soulignent l'importance de s'assurer que cette hausse de productivité ne résulte pas d'une augmentation des heures travaillées (Vayre, 2019) ou d'une dégradation des interactions avec la famille (Aguilera et al., 2016, cité dans Chênevert et al., 2023), ce qui ne serait pas avantageux à long terme pour l'employé (Chênevert et al., 2023).

Le télétravail permet également un équilibre entre vie professionnelle et privée, grâce notamment à la réduction du temps de déplacement (Nakrošienė et al., 2019 ; cité dans Chênevert et al., 2023). Pratiqué à domicile, il permet d'atténuer le stress et la fatigue liés aux déplacements (Vanuls, 2024 ; Mraouahi, 2021) et permet également la réalisation de tâches personnelles entre deux réunions (Hallin, 2020 ; cité dans Chênevert et al., 2023).

Dans leur étude, menée en France auprès de plus de 44 000 actifs âgés de 20 à 65 ans, Reboul et al. (2023) démontrent que les personnes ayant télétravaillé de manière régulière entre 2020 et 2021 ont amélioré leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle par rapport à celles restées sur site. Cet effet était encore plus marqué chez les femmes et les parents pour qui le télétravail semble offrir plus de flexibilité.

Ceci est toutefois nuancé par Lyttelton et al. (2022 ; cités dans Reboul et al., 2023) qui mettent en avant que le télétravail pourrait renforcer les inégalités en termes de division du travail domestique et nuire au bien-être des femmes en intensifiant leur charge totale de travail (Sullivan & Lewis, 2001 ; cité dans Reboul et al., 2023). Cette idée est également confirmée par une autre étude réalisée par Diard et al. (2022 ; cité dans Diard et al., 2024) qui a montré que le télétravail contribue à la création d'inégalités entre hommes et femmes à cause de la mauvaise répartition des tâches domestiques. Lambert et al. (2020, p.2 ; cité dans Diard et al., 2024) confirment également que « la pratique du télétravail révèle en réalité des inégalités plus profondes de conditions de vie, qui se déploient au domicile et dans la sphère privée ».

1.2. Inconvénients et enjeux du télétravail

Selon Taskin (2003), l'image du télétravail véhiculée est en grande partie tronquée.

Bien que ce mode de travail permette aux employés d'interagir et de collaborer à distance, via les outils numériques (Vandaele & Piasna, 2023 ; Vine, 2023 cités dans Leclercq-Vandelannoitte et al., 2023), il modifie également les notions de « vivre ensemble » et de « travailler en communauté » (Gigauri, 2020, cité dans Leclercq-Vandelannoitte et al., 2023). On parle de connexion paradoxale : d'un côté les employés sont plus connectés, grâce à la technologie mais de l'autre, ils se sentent de moins en moins connectés avec le travail, l'équipe et l'entreprise (Accenture, 2023 ; cité dans Leclercq-Vandelannoitte et al., 2023)

De nombreux scientifiques ont critiqué et mis en avant les enjeux que présente ce mode de travail (e.g., Bélanger & Collins, 1998 ; Nakrošienė et al., 2019 ; cité dans Parmentier et al., 2016 et Chênevert et al., 2023). Parmi ceux-là, on retrouve : l'isolement, l'autonomie et le contrôle, le conflit entre la vie privée et la vie professionnelle et la déspatialisation qui en résulte (distance liée à l'éloignement du travailleur) (Taskin, 2003 ; cité dans Rachedi, 2022).

Pour mener à bien notre analyse, nous allons d'abord lister et expliquer brièvement, de manière non exhaustive les principaux enjeux du télétravail qui ressortent de la littérature scientifique ainsi que les résultats des études empiriques menées par plusieurs auteurs (Parmentier et al., 2016). Il est important de préciser que nous allons sélectionner les éléments les plus pertinents pour cette étude, à savoir les enjeux du télétravail pour lesquels le leadership pourrait jouer un rôle, ainsi que sa capacité à y répondre. Nous allons les étudier et les approfondir dans les points suivants.

1.2.1. Isolement

Les relations entre collègues peuvent s'affaiblir dans un contexte de travail à distance, notamment à cause de l'isolement social et professionnel. C'est pourquoi il est important de trouver un bon équilibre entre télétravail et travail en présentiel (Vanuls, 2024). En effet, la distance physique impliquée par le télétravail limite les interactions entre les personnes, ce qui freine la collaboration et le partage d'informations (Taskin, 2010 ; Vayre, 2019 ; Vanuls, 2024). De plus, lorsqu'un collaborateur ne perçoit plus clairement les signes de reconnaissance, que

ce soit de la part de ses collègues ou de sa hiérarchie, il peut perdre sa motivation et se sentir moins impliqué dans l'équipe (Vanuls, 2024).

Taha & Caldwell (1993 ; cité dans Taskin, 2010) identifient deux types d'isolement : l'isolement physique lié à la distance physique, qui résulte de l'absence de contact direct avec le lieu de travail et les collègues ; et l'isolement social (lié à la distance psychologique), qui concerne le manque de soutien, d'échanges et d'autres éléments émotionnels que l'on obtient grâce aux interactions. En télétravail, ces deux formes d'isolement se manifestent : l'isolement physique tend à précéder et à renforcer l'isolement social, surtout lorsque le temps passé en télétravail augmente (Taskin, 2006 ; Parmentier et al., 2016). Ce sentiment peut même amener l'employé à se sentir invisible (Cocula & Frédy-Planchot, 2001, Taskin, 2012, cités dans Parmentier et al., 2016).

Cooper et Kurland (2002 ; cité dans Parmentier et al., 2016), à travers une étude qualitative, montrent d'ailleurs que l'isolement ressenti par le collaborateur dépend du nombre d'opportunités de développement professionnel qui lui sont offertes par l'entreprise et de la fréquence à laquelle il en est exclu. Ces formes d'isolement peuvent avoir des conséquences négatives sur la performance, l'engagement ou les intentions de départ (Golden, Veiga & Dino, 2008 ; Allen, Renn & Griffeth, 2003 ; Harris, 2003 ; cités dans Parmentier et al., 2016). Elles limitent également la capacité des télétravailleurs à participer aux décisions collectives (Daniels, 2000 ; cité dans Parmentier et al., 2016).

Guo et al. (2021 ; cité dans Algieri, 2025) rajoutent qu'un leadership inefficace favoriserait également le sentiment d'isolement chez l'employé en télétravail ou en mode hybride (Guo et al., 2021 ; cité dans Algieri, 2025).

1.2.2. Balance privé – professionnel

Comme nous l'avons vu dans la section sur les avantages, le télétravail est présenté comme un mode de travail offrant une grande flexibilité sur le lieu de travail et des avantages en termes de gestion du temps, ce qui pourrait faciliter un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Vanuls, 2024). Cependant, il entraîne aussi une intrusion du travail dans la vie privée (Vanuls, 2024 ; Santiago-Torner et al., 2025). Le domicile devient un second bureau (Spire, 2019). Par conséquent, la frontière entre vie professionnelle et personnelle devient floue

avec les outils numériques augmentant la charge mentale et rendant plus difficile la déconnexion (Vanuls, 2024 ; Chopin, 2024). Cela se traduit souvent par un allongement du temps de travail, une augmentation des horaires atypiques (tôt le matin, tard le soir ou le week-end) ainsi qu'une hyperconnexion. Ces dérives sont facilitées par le fait que le salarié accède facilement à ses outils professionnels depuis son environnement personnel (Vanuls, 2024). L'utilisation des TIC à des fins professionnelles en dehors des horaires classiques peut nuire à la santé et au bien-être des travailleurs. Elle est notamment associée à une augmentation des conflits entre vie personnelle et professionnelle et à un risque d'épuisement (Olson-Buchanan, Boswell & Morgan, 2016 ; Santuzzi & Barber, 2018 cités dans Samson & Morin, 2023). Le télétravail soulève donc des questions d'ordre éthique (Kanwal & Isha, 2022 cités dans Santiago-Torner et al., 2025).

Plusieurs études ont analysé comment le télétravail influence réellement l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des employés (Duxbury et al., 1992 ; Golden et al., cités dans Parmentier et al., 2016). Par exemple, Golden, Veiga et Simsek (2006 ; cités dans Parmentier et al., 2016) ont montré que le télétravail fait en sorte que la vie familiale occupe plus de place pendant les heures de travail. Comme les employés sont présents chez eux, ils donnent plus d'attention et d'énergie à leurs tâches familiales, ce qui empiète donc sur leur travail. Cependant, d'autres auteurs (Hilbrecht, Shaw, Johnson, & Andrey, 2008 ; Ortar, 2009 ; Vayre & Pignault, 2014 cités dans Vayre, 2019) avancent également l'effet contraire: le télétravail pousse certaines personnes à travailler davantage et à prendre moins de temps pour se reposer ou s'occuper d'eux-mêmes. Ces études montrent que, selon les télétravailleurs, les limites entre le privé et le professionnel deviennent plus floues (Vayre, 2019).

1.2.3. Le dilemme contrôle-autonomie

Le télétravail est présenté comme un mode d'organisation qui offre un certain niveau d'autonomie dans l'organisation du travail (Vanuls, 2024). Celle-ci peut se définir comme « *la capacité de l'individu à initier et réguler ses propres actions, lui permettant ainsi de s'adapter à des situations changeantes, afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans son travail au quotidien* » (J.-F. Chanlat, 2003 ; cité dans Pontier, 2014).

Cependant, certains auteurs adoptant une perspective critique, se sont interrogés : cette autonomie en contexte de télétravail ne cacherait-elle pas, en réalité, une intensification du

travail ? (Geary, 2003 ; Sisson et Marginson, 2002 ; cités dans Taskin, 2006 ; Perez-Zapata et al., 2016). Ce questionnement s'inscrit dans ce que l'on appelle le paradoxe de l'autonomie (Perez-Zapata et al., 2016; Devos & Taskin, 2005). Autrement dit, les travailleurs ont le sentiment d'avoir le choix, mais finissent par choisir ou ressentir l'obligation de choisir le travail, en s'alignant sur des attentes élevées de performance et de disponibilité pour atteindre des objectifs définis (Perez-Zapata et al., 2016). Ils développent ainsi une forme d'autonomie et d'autodiscipline dans un contexte de télétravail (Pontier, 2014 ; cité dans Diard & Hachard, 2021 ; Diard & Dufour, 2021).

Cette autonomie va souvent de pair avec la notion de contrôle, qui peut être définie comme « *l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs* » (Flamholtz, 1996 ; cité dans Pontier, 2014). A l'ère du télétravail, on parle de mise en place de nouveaux modes de contrôle (Baudoin et al., 2019). Autrement dit, le contrôle ne disparaît pas mais est juste exercé d'une autre manière, notamment par le moyen des TIC (Leclercq-Vandelannoitte, 2013 ; Dumas & Ruiller, 2018). Taskin et Devos mentionnent que « *le contrôle tend à devenir implicite, politique voire culturel, mais ne disparaît pas du tout* » (Devos & Taskin, 2005). Vanuls (2024) rajoute qu'au niveau managérial, ce sont les cartes de l'autonomie et de la responsabilisation de l'employé qui sont jouées dans le contexte du télétravail (Vanuls, 2024) mais qu'elles sont toutefois encadrées par certaines règles (Diard & Dufour, 2021). En effet dans un tel contexte, les formes classiques de contrôle et de supervision directe ne sont plus applicables en raison des nouvelles technologies, de la distance physique et de la flexibilité des horaires qu'implique ce nouveau mode de travail (Diard & Dufour, 2021). En situation de télétravail, on parlera de contrôle s'appuyant principalement sur un management par objectifs, par l'évaluation des résultats et la responsabilisation (Pontier, 2014 ; cité dans Diard & Dufour, 2021).

A l'ère du digital, le contrôle ne se limite pas uniquement à vérifier que les tâches sont bien exécutées mais il joue un rôle humain et motivationnel. On parlera de contrôle concerté, où les salariés sont amenés à s'impliquer activement dans le processus de contrôle en participant à la définition des règles et en s'alignant sur les objectifs de l'organisation (Leclercq-Vandelannoitte, 2013). Le tableau 3 illustre l'évolution des formes de contrôle partant d'un contrôle bureaucratique vers des logiques plus participatives. Leclercq-Vandelannoitte (2013)

précise que ces modes de contrôle ne sont pas exclusifs et peuvent cohabiter à des degrés différents au sein d'une même organisation.

Tableau 3: *Évolution vers un rôle d'animation des hommes : le contrôle concerté*

	Organisation bureaucratique	Management par les objectifs	Contrôle concerté
Rôle de l'animation des hommes	Contrôle sans animation	Contrôle et animation	Contrôle par l'animation
Caractéristique et visée du contrôle	Contrôle de l'exécution des opérations	Contrôle des résultats et de l'atteinte des objectifs	Contrôle social, émotionnel et participatif
Source	La règle L'organisation	L'individu lui-même L'organisation	L'individu lui-même Le groupe social
Objet	Le comportement	Les résultats	Les valeurs (aspect rituel)
Outils	<i>Outils formels :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Méthodes de gestion rationnelles, règles • Domination légale • Supervision directe, surveillance 	<i>Outils formels :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Règles de partage des responsabilités et fixation de procédures • Procédure d'évaluation <i>Outils informels :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Participation à la fixation des objectifs • Délégation 	<i>Outils informels :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Techniques d'appartenance au clan • Actions concertées • Participation directe à la formation des règles

Source : Leclercq-Vandelannoitte, A. (2013). Chapitre 1. Management du contrôle et TIC. In *Management Sup* (p. 13-33). Dunod. <https://ezproxy.ichec.be:2394/travail-a-distance-et-e-management--9782100598816-page-13>

Certains travaux, s'inscrivant dans une perspective critique, vont encore plus loin en soulignant que la technologie peut donner lieu à de nouvelles formes de contrôle, plus discrètes, parfois ambiguës, et même sources de pression ou de violence pour les salariés (Leclercq-Vandelannoitte, 2013). D'autres études mettent en lumière le fait que l'autonomie ne serait parfois qu'un levier pour rendre le contrôle moins visible, voire plus acceptable aux yeux des travailleurs (Devos & Taskin, 2005 ; Abgeller et al., 2022).

Enfin, la littérature a démontré que le télétravail, nouveau mode d'organisation du travail remet en question les pratiques managériales, le rôle du manager ou leader et la notion de contrôle. Avec le temps, le rôle du manager tend à se transformer : il devient davantage un animateur, un conseiller ou un soutien pour ses équipes s'éloignant peu à peu du modèle traditionnel basé sur le contrôle et la sanction (Leclercq-Vandelannoitte, 2013 ; Diard & Hachard, 2021).

Ce qui ressort également de la littérature existante, c'est que contrôle et autonomie ne s'opposent pas forcément, mais doivent au contraire s'articuler de manière complémentaire. Plusieurs études académiques soutiennent l'idée que bien que ces notions soient antagonistes, elles doivent interagir ensemble, notamment dans le contexte du télétravail (Taskin, 2006 ; Diard & Hachard, 2021). Pontier (2014) s'est d'ailleurs interrogé à la façon dont le télétravail redéfinit la relation entre autonomie et contrôle, la place du manager et les postures pour équilibrer liberté accordée aux employés et maintien d'un contrôle efficace. (Pontier, 2014). A travers son étude, l'auteur a analysé la présence simultanée de l'autonomie et du contrôle (Pontier, 2014 ; Diard & Hachard, 2021). Il souligne bien que l'autonomie conférée par la distance physique repose sur une relation de confiance comme le mentionnent également Vayre et Delfosse (2019, p.26 ; cité dans Diard & Hachard, 2021) : « *le déploiement du télétravail implique aussi que les managers soient à l'aise avec l'idée de laisser une certaine marge de liberté à leurs subordonnés quant à l'organisation de leurs activités de travail au quotidien, aux missions et projets qu'ils doivent mener à bien.* » mais ne signifie pas absence de contrôle. Au contraire, cette autonomie s'accompagnerait de contrôle renforcé, basé cette fois-ci sur les résultats et les livrables. Vayre & Delfosse rajoutent que : (Vayre & Delfosse, 2019, p. 26 ; cité dans Diard & Hachard, 2021).

L'objectif ici n'est pas de détailler les notions de contrôle et d'autonomie - deux notions largement explorées dans la littérature - mais surtout s'intéresser par la suite à la manière dont le leadership est impacté et peut jouer un rôle clé dans la gestion de ce défi imposé par le télétravail. Gérer l'autonomie du salarié tout en gardant un certain contrôle sur l'intensité de son travail n'est certainement pas une chose facile (Vanuls, 2024). Quel style de leadership est donc adapté dans un contexte de télétravail prenant en compte ce défi ? D'après Dumas & Ruiller (2018) et Chedotel (2017), encadrer des collaborateurs plus autonomes demande un nouveau style de leadership, fondé avant tout sur la confiance. Le rôle du manager devient alors celui d'un accompagnateur, qui aide à construire une capacité à s'auto-organiser et à atteindre les objectifs tout en limitant le contrôle direct (cité dans Diard & Dufour, 2021).

Dans cette logique, la confiance passe aussi par une maîtrise des TIC. Comme le manager ne peut plus tout voir en direct, il doit s'appuyer sur des règles claires et sur une manière de fonctionner plus souple qui mise davantage sur l'autonomie que sur la surveillance (Dumas & Ruiller, 2018). Il doit contrôler tout en laissant suffisamment d'autonomie à ses employés pour les encourager à être créatifs et innovants, et ainsi gérer le paradoxe autonomie-contrôle (Leclercq-Vandelannoitte, 2013). Il s'agit donc de repenser la manière dont la relation entre managers et collaborateurs s'organise à distance, en plaçant la confiance au cœur des dynamiques d'équipe (Dumas & Ruiller, 2018).

1.3. Conclusion : Télétravail

À travers cette revue de littérature, nous avons mis en lumière les nombreuses facettes du télétravail en tant que mode d'organisation à part entière, qui a connu un véritable succès avec la crise sanitaire du Covid-19. Nous avons pu observer que le télétravail possède des avantages qui peuvent être des inconvénients, selon le contexte et la manière dont ils sont appréhendés. C'est ce qu'on appelle le paradoxe du télétravail (Gajendran & Harrison, 2007 ; cité dans Peñarroja, 2024). Bien que ce mode de travail favorise l'autonomie, la confiance et facilite dans certains cas la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, il peut aussi provoquer de l'isolement social et d'autres difficultés (Peñarroja, 2024) telles que la gestion du paradoxe entre autonomie et contrôle. Certains auteurs (Taskin, 2006 ; Perez-Zapata et al., 2016), adoptant une perspective critique, sont également allés jusqu'à remettre en question le télétravail comme possible facteur d'intensification du travail et de renforcement de l'exploitation capitaliste des salariés étant donné l'autonomie qu'il accorde au télétravailleur. Le tableau 4 dresse une vue globale et permet de synthétiser les avantages et les inconvénients imposés par le télétravail, tant pour l'employé que pour l'employeur.

Tableau 4: Avantages et inconvénients du télétravail

Employeurs		Travailleurs	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Accroissement de la productivité (temps de travail plus long et plus dense) -Réduction de coûts (diminution de l'espace de bureaux) -Fidélisation du personnel -Baisse de l'absentéisme -Image positive lorsqu'associé à de nouveaux modes d'organisation et de management (modernité) 	<ul style="list-style-type: none"> -Perte d'une forme de contrôle managérial -Investissements (systèmes d'information, espaces de travail 'smart'...) -Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux engagés -Gestion des équipes à distance (accompagnement du management, collaboration et communication plus difficiles...) 	<ul style="list-style-type: none"> -Réduction des déplacements -Accroissement de la productivité -Accroissement de la qualité du travail -Accroissement de la qualité de vie au travail (flexibilité horaire, conciliation vie privée/vie professionnelle, bien-être...) -Accroissement de l'autonomie dans le travail -Diminution du stress lié au travail 	<ul style="list-style-type: none"> -Isolement social (perte du sentiment d'appartenance, des échanges informels...) -Sentiment d'invisibilité (opportunités de développement moindres, anonymisation) -Conflit et confusion entre vie (espace) privé(e) et professionnel(le) -Coûts (aménagement d'un espace de travail, électricité, chauffage...) -Difficulté à s'auto motiver, sédentarité

Source : Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-covid. *Regards Economiques* (Université Catholique de Louvain). <https://shs.hal.science/halshs-03345444>

Nous avons également démontré que le télétravail interroge les pratiques managériales traditionnelles en réinventant le rôle du manager qui ne peut plus se limiter à être un superviseur mais doit devenir un guide, un facilitateur, capable d'inspirer confiance tout en maintenant une certaine cohérence dans les objectifs à atteindre. Cela s'accompagne d'une réduction du management intermédiaire au profit d'un leadership davantage fondé sur la confiance, l'autonomie et des formes de contrôle plus implicites. Le contrôle moderne, à l'ère du digital, tend ainsi à apparaître plus humain, moins coercitif (Leclercq-Vandelannoitte, 2013), mais non moins présent.

Finalement, ce nouveau rapport au travail à distance questionne directement les postures de leadership. En effet, penser le leadership dans un contexte de télétravail nécessite de faire certains choix afin de mobiliser les éléments qui nous semblent les plus pertinents pour répondre à notre question de recherche. La partie 3 s'intéressera donc à la manière dont le leadership se positionne par rapport à ces défis et dans quelle mesure peut-on parler de leadership responsable comme levier face à ces enjeux.

Partie 2: Le leadership managérial

2.1. Introduction

“*The only definition of a leader is someone that has followers*” (Drucker, 1996; cité dans Silva, 2016)

“*Leadership is the process of interactive influence that occurs when, in a given context, some people accept someone as their leader to achieve common goals*” (Silva, 2016)

La question du leadership a donné naissance à une abondante littérature au cours des dernières décennies (Jackson & Parry, 2018; Morin & Stokes, 2022). Ce concept est complexe et a beaucoup évolué au cours de l’histoire (Silva, 2016). La revue de littérature a démontré qu’il existe en réalité un nombre important de définitions du leadership. Stogdill, à l’aide d’une revue de la littérature sur le sujet, a affirmé qu’il existe autant de définitions qu’il y a d’individus qui cherchent à le définir (Stogdill, 1974, cité dans Saint-Michel, 2023, p. 7).

L’une d’entre elles le définit comme « *un processus d’orientation et d’influence décisif d’une personne sur l’action d’un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d’atteindre un certain nombre d’objectifs plus ou moins précis* » (Plane, 2015).

Cette définition met en évidence deux notions essentielles : d’une part, une influence mutuelle entre le leader et ses collaborateurs, comme l’a souligné Bass (1990 ; cité dans Silva, 2016), et d’autre part, la reconnaissance de la légitimité du leader par ses suiveurs, comme l’ont défini Lord et Maher (1993, cité dans Saint-Michel, 2023) en parlant du leadership comme « le processus par lequel les suiveurs reconnaissent le leader et lui accordent la légitimité d’agir ». Nous y retrouvons également la notion d’objectifs où le leader a certainement un rôle à jouer pour les atteindre (Dubrin, 2010).

Ayant fait l’objet d’études dans plusieurs domaines tels que la politique, l’armée, le sport ou la musique (De Ridder et al., 2019; Lapiere, 2008), le leadership qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche est le leadership managérial. Occupant une place importante dans le domaine de la gestion, il a d’ailleurs suscité de nombreuses recherches et a ainsi donné naissance à différentes théories qui cherchent à mieux comprendre les qualités essentielles du leadership et ce qui fait un « bon » leader (De Ridder et al., 2019).

2.2. Les perspectives classiques et contemporaines

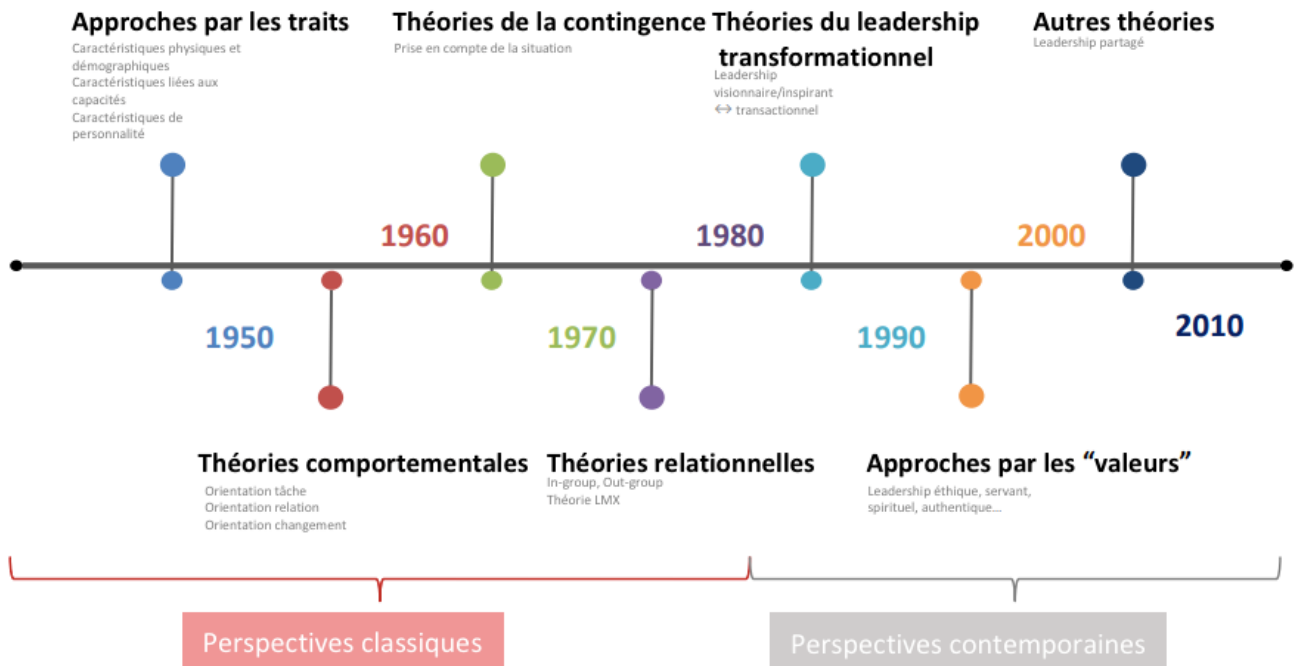


Figure 1: Théories du leadership

Source : Rousseau, A. (2024). Cours de *Management Organisationnel et Humain*, ICHEC.

<https://moodle.ichec.be/>

La figure 1 illustre l'évolution historique du leadership managérial partant de visions dites classiques vers des approches plus contemporaines. La première approche dominante est celle des traits, selon laquelle les leaders sont « innés » et possèdent des traits naturels que les « non-leaders » ne possèdent pas (Benmira & Agboola, 2021 ; Dickson, 2023).

Autrement dit, seulement certaines personnes possèdent, dès la naissance, des caractéristiques telles que l'intelligence, l'honnêteté, la confiance en soi, les compétences sociales, l'autorité, un sens des responsabilités, une grande motivation ou encore une volonté de contrôle leur permettant de devenir grands leaders (Mann, 1959 ; Northouse, 2015 ; Yukl, 2011 ; cité dans Dickson, 2023). Des figures historiques comme Platon, César ou Gandhi étaient souvent citées en exemple.

Cette vision a cependant été critiquée et remise en question par Stogdill (1948 ; cité dans Dickson, 2023) qui est arrivé à une conclusion simple : les qualités personnelles ne suffisent pas à faire un bon leader. Selon lui, l'efficacité d'un leader dépend avant tout du contexte : de la composition du groupe, de la situation ou de l'environnement ou encore des objectifs à

atteindre. (Dickson, 2023). C'est ce tournant qui a marqué la fin de la théorie des traits comme modèle dominant et a d'abord ouvert la voie à d'autres théories plus flexibles.

D'abord, aux théories comportementales, qui ne considèrent plus le leadership comme inné mais estiment qu'il peut être enseigné et acquis avec l'idée de Bennis (1989 ; cité dans Noguera & Plane, 2016) : « *On ne naît pas leader, on le devient* ». Dans cette perspective, l'accent est mis sur les comportements concrets qu'adopte le leader. Parmi ceux-ci, les comportements relationnels constituent une dimension centrale et font référence à son attention aux besoins, au bien-être et aux difficultés de ses collaborateurs (Blake et Mouton; cités dans De Ridder et al., 2019). Yukl et al. (2002 ; cité dans De Ridder et al., 2019) identifient cinq comportements clés du leader envers son équipe : le soutien (faire preuve de considération), le coaching (aider au développement de compétences et à la résolution de problèmes complexes) , la reconnaissance (apprécier le travail réalisé), la concertation (inclure l'équipe dans la prise de décisions), la responsabilisation (déléguer des tâches et favoriser l'autonomie).

Ces théories ont ensuite progressivement cédé la place aux théories de la contingence ou situationnelles, où le leadership est reconnu par certains chercheurs comme un processus complexe où les collaborateurs (« followers ») et le contexte jouent également un rôle important (Stogdill, 1950 ; Kotter, 1988 cité dans Silva, 2016). Parmi ces approches, House et Mitchell (1974 ; cité dans De Ridder et al., 2019) insistent sur l'adaptation du style du leader – directif, de soutien, participatif ou orienté résultats - selon les caractéristiques de la tâche et des collaborateurs. Hersey et Blanchard (1969 ; cité dans Daubier & Daubier, 2022) à travers leur modèle, suggèrent à leur tour que le leader adopte son comportement en fonction du niveau de maturité de son équipe. La figure 2 illustre le leadership adopté selon le degré de maturité du collaborateur. Lorsque celui-ci est très faible, le leader devrait donner plus de consignes pour tirer le meilleur de la personne. Tandis que quand le degré de maturité est élevé, le leader a intérêt à privilégier un leadership déléгатif pour éviter le désengagement du collaborateur, assez mature.

Leadership DEGRÉ DE MATURITÉ	Directif S1	Persuasif S2	Participatif S3	Déléгатif S4
TRÈS FAIBLE M1	Structurer, planifier, donner consignes, contrôler	Surmotivation : épuisement à terme	Démotivation du collaborateur	Angoisse et stress pour le collaborateur
FAIBLE M2	Infantilisation du collaborateur	Mobiliser, expliquer, répondre aux questions, motiver	Surmotivation apparente : épuisement à terme	Démotivation du collaborateur
MODÉRÉ M3	Ennui du collaborateur	Infantilisation du collaborateur	Associer, écouter, négocier, coconstruire	Surmotivation apparente : épuisement à terme
ÉLEVÉ M4	Désengagement total du collaborateur	Ennui du collaborateur	Infantilisation du collaborateur	Responsabiliser, déléguer

Figure 2: Leadership situationnel de Hersey et Blanchard

Source : Daubier, M., & Daubier, S. (2022). Outil 25. Le leadership situationnel de Hersey et Blanchard. In *Pro en Agilité* (p. 76-77). Vuibert. <https://ezproxy.ichec.be:2394/pro-en-agilite--9782311625462-page-76>

Enfin, des formes de leadership plus contemporaines ont ensuite émergé telles que le leadership transformationnel (aussi appelé inspirant ou visionnaire), le leadership transactionnel et les approches dites « par les valeurs ». Le premier met l'accent sur la capacité du leader à mobiliser ses collaborateurs autour d'une vision inspirante et à stimuler leur engagement (Bass, 1990 ; cité dans François, 2019). Le leadership transactionnel va souvent de pair avec le leadership transformationnel, il repose sur une logique de transaction dans laquelle le leader définit clairement les tâches à accomplir et applique un système de récompenses ou de sanctions en fonction de l'atteinte des résultats (Burger-Helmchen et al., 2019). La figure 3 illustre les deux styles de leadership qui ne s'excluent pas et forment ainsi le leadership situationnel à travers lequel le leader motive chaque collaborateur, requestionne son style de leadership et l'ajuste en fonction du collaborateur (Daubier & Daubier, 2022).

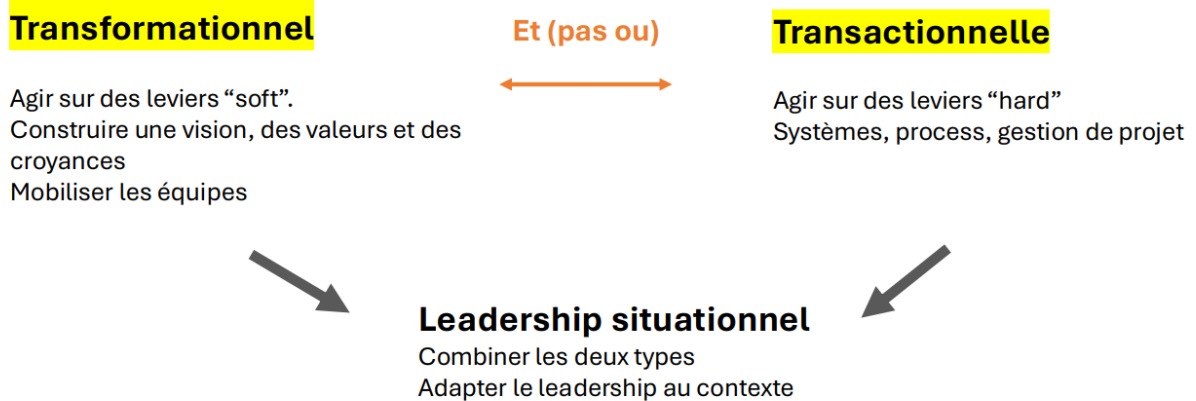


Figure 3: Composantes du leadership situationnel

Source : Scharff, P.A. (2025). Cours de Management stratégique. Syllabus. ICHEC, p. 174

Les approches par les valeurs (leadership authentique, éthique ou encore serviteur) quant à elles, intègrent des dimensions éthiques et morales du leadership jugées manquantes dans les styles de leadership précédents (Bass, 1997 ; cité dans De Ridder et al., 2019). Celles-ci insistent sur la transparence, la cohérence entre les valeurs du leader et ses pratiques, et la construction d'une relation de confiance durable (De Ridder et al., 2019).

Dans le cadre de cette recherche, l'idée de Kellerman (2014 ; cité dans Silva, 2016) qui considère que le leadership est influencé par le contexte prend tout son sens. Selon lui, le leadership n'est plus le même qu'il y a cinq, dix ou vingt ans. De plus, il varie selon les contextes culturels et ne se manifeste pas de la même manière en Chine, aux États-Unis, au Brésil ou en Angleterre. (Kellerman, 2014 ; Silva, 2016). Dans quelle mesure le leadership est-il donc influencé par le contexte actuel de digitalisation et de télétravail ? C'est la question à laquelle nous tenterons de répondre tout au long de ce travail.

Nous retiendrons donc une approche du leadership situationnelle avec des dimensions éthiques. Nous partons de l'idée que le leadership ne repose pas uniquement sur les traits personnels ou le comportement du leader, mais sur l'interaction responsable entre le leader, les collaborateurs et le contexte dans lequel ils évoluent. Cette perspective semble pertinente car elle nous permettra de comprendre par la suite dans quelle mesure les leaders adaptent leurs pratiques et le style de leadership face aux enjeux imposés par le télétravail. Dans cette logique, il est donc

intéressant d'étudier d'autres formes émergentes de leadership qui, en particulier, s'adaptent au contexte qui nous intéresse : celui du télétravail.

2.3. Leadership dans un contexte de télétravail

2.3.1. *E-leadership*

La littérature en gestion des ressources humaines souligne que le travail à distance crée des liens complexes entre les technologies numériques, le leadership et certains comportements éthiques des employés (Roman et al., 2019, cité dans Santiago-Torner et al., 2025).

Un environnement de travail virtuel exige donc un style de leadership particulier, capable de comprendre les enjeux et dilemmes éthiques liés à l'autonomie des employés et à la faible dépendance entre collègues (Havens, 2018, cité dans Santiago-Torner et al., 2025).

De plus, face aux défis imposés par la transformation numérique, les leaders doivent combiner des compétences techniques et humaines. Karsenti (2016 ; cité dans Besseyre des Horts, 2017) propose un modèle de leaders de « troisième type », capables de s'adapter aux nouvelles exigences du digital. Cela implique notamment de savoir communiquer dans un environnement digital, maintenir la cohésion entre des équipes dispersées, stimuler l'initiative, encourager le changement des comportements et gérer efficacement des situations complexes dans des délais courts (Cortellazzo et al., 2019).

Plusieurs auteurs parlent donc de leadership numérique ou e-leadership, qui implique le développement de compétences spécifiques afin d'optimiser la gestion des contextes de travail à distance (Roman et al., 2019 cités dans Santiago-Torner et al., 2025).

Bien que l'e-leadership soit reconnu comme essentiel, la littérature reste pauvre en termes d'études empiriques sur le sujet (Van Wart et al., 2019 ; cité dans Garidi et al., 2024).

Ce qui est certain, c'est qu'il ne s'agit pas d'une nouvelle forme de leadership mais renvoie plutôt à un contexte particulier où le leader doit pouvoir exercer un leadership permettant de tirer bénéfice des avantages du travail à distance (Kissler, 2001 ; Brunelle, 2009 ; cité dans Garidi et al., 2024). Ainsi, les compétences en leadership dans des contextes « traditionnels » restent applicables et indispensables dans un contexte virtuel. Selon une revue approfondie de la littérature réalisée par Brunelle (2009), ce qui distingue en réalité le contexte de e-leadership des autres contextes, c'est l'utilisation intensive des TIC et la distance qu'elle engendre (Brunelle, 2009) qui requièrent ainsi des compétences virtuelles complémentaires (Garidi et al.,

2024) se combinant aux méthodes traditionnelles (Van Wart et al., 2019). Van Wart et al. (2019) définissent d'ailleurs le e-leadership comme « l'utilisation effective et le mélange des méthodes de communication électroniques et traditionnelles ».

Pour illustrer la théorie, certains auteurs ont étudié l'e-leadership dans différents contextes organisationnels. Par exemple, Van Wart et al. (2019) ont mené une étude de cas approfondie dans une université publique américaine avec l'objectif de définir le e-leadership de manière opérationnelle et ainsi identifier les compétences concrètes mobilisées par les leaders dans un environnement digital. Ils ont dégagé quinze éléments clés, ensuite regroupés en six grandes compétences du e-leadership : la communication électronique, les compétences sociales en ligne, les compétences en team-building en ligne, la gestion du changement électronique, les compétences technologiques en ligne et la fiabilité électronique.

Ahuja et al. (2023) ont également étudié le concept en réalisant une enquête auprès de professionnels du secteur IT issus de 29 villes en Inde afin d'identifier les facteurs clés de succès favorisant la transition d'un leadership traditionnel vers un e-leadership. L'étude a abouti à l'identification de 21 facteurs clés de succès de l'e-leadership et les résultats sont illustrés dans la figure 4. Ils mettent principalement en évidence trois grandes catégories de compétences clés nécessaires :

- La maîtrise des outils numériques
- La motivation
- L'engagement
- Le bien-être dans un environnement à distance
- La gestion du changement induit par la transformation digitale.

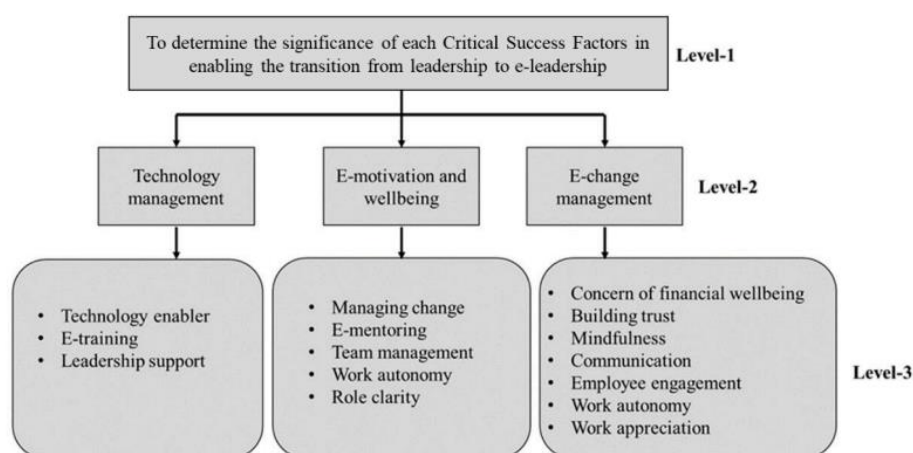


Figure 4: Facteurs clés de succès du e-leadership selon Ahuja et al. (2023)

Source: Ahuja, J. et al. (2023). E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership. *Sustainability*, 15(8), 6506.

<https://doi.org/10.3390/su15086506>

Parmi les facteurs identifiés, l'engagement des employés via les TIC s'est révélé le plus déterminant car il impacte directement le bien être, la performance, la motivation et la satisfaction au travail. Il est ainsi important pour les « e-leaders » de motiver leurs collaborateurs en utilisant des techniques telles que la vidéo conférence, l'organisation d'évènements ou encore d'activités en équipe. Un manque d'engagement aurait un impact sur le bien-être et pourrait conduire l'employé à ressentir un sentiment d'isolement (Ahuja et al., 2023). Les auteurs ont précisé que, bien que l'étude ait été menée dans le contexte indien, les facteurs critiques identifiés pourraient être adaptés à d'autres secteurs (Ahuja et al., 2023).

Finalement, alors que Davison et al. (2023 ; cités dans López-Figueroa et al., 2025) mettent essentiellement en avant la maîtrise des outils technologiques, plusieurs autres auteurs (Karsenti, 2016 cité dans Besseyre des Horts, 2017 ; Van Wart et al., 2019 ; Ahuja et al., 2023 ; Gentilin & Madrigal-García, 2021 cités dans López-Figueroa et al., 2025) s'accordent sur le fait que l'e-leadership ne se limite pas seulement à la maîtrise des technologies digitales mais nécessite également des compétences humaines telles que la communication, la confiance, la gestion d'équipe ainsi qu'une capacité à maintenir l'engagement, motiver les équipes et accompagner le changement dans un environnement à distance.

2.3.2. Le e-leader et ses compétences clés

Pour mener à bien notre analyse, nous allons donc nous intéresser à ces compétences caractérisant le leader « efficace » à l'ère du digital et voir comment elles sont ensuite mobilisées sur le terrain. Le tableau 5 combine les compétences de leadership clés identifiées à travers les études scientifiques d'auteurs cités dans la section précédente. Nous les avons regroupées par catégorie et plus précisément par domaine de compétence.

Tableau 5: Les compétences clés du e-leader

Domaine de compétence	Éléments associés	Auteurs
1. Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Communication claire et efficace • Feedback • Clarté des rôles • Clarté des objectifs • Sens aux transformations 	- Ahuja et al. (2023) - Karsenti (2016, cité dans Besseyre des Horts, 2017) - Van Wart et al. (2019)
2. Confiance, soutien émotionnel et reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien • Stabilité émotionnelle • Posture humble et éthique • Incarner l'exemplarité • Équilibrer vie professionnelle/personnelle 	- Ahuja et al. (2023) - Karsenti (2016, cité dans Besseyre des Horts, 2017) - Van Wart et al. (2019)
3. Autonomie, motivation et engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Self-leadership • Reconnaissance/Récompense • Partager le leadership • Responsabilisation 	- Ahuja et al. (2023) - Karsenti (2016, cité dans Besseyre des Horts, 2017) - Van Wart et al. (2019)
4. Collaboration et dynamique d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Partage des connaissances • Accompagner/coacher à distance • Favoriser l'intelligence collective 	- Ahuja et al. (2023)
5. Gestion du changement, outils numériques et innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du changement • Favoriser l'innovation • Posture agile face aux transformations • Stabilité dans le changement • Maîtrise des TIC 	- Ahuja et al. (2023) - Karsenti (2016, cité dans Besseyre des Horts, 2017) - Van Wart et al. (2019)

Notions tirées de Karsenti (2016, cité dans Besseyre des Horts, 2017) ; Van Wart et al. (2019) ; Ahuja et al. (2023)

Retravaillé par mes soins

Au terme de la revue de littérature sur le e-leadership, nous comprenons que l'environnement digital requiert l'acquisition de certaines compétences techniques mais pas seulement. Il impose aux leaders des compétences humaines fortes. La question n'est donc pas seulement technologique.

Ceci nous amène alors à nous interroger sur les notions de responsabilité, de durabilité et donc dans quelle mesure l'e-leadership peut ou devrait s'inscrire dans une logique responsable ? C'est dans cette optique que nous mobiliserons la notion de leadership responsable comme perspective complémentaire.

2.4. Emergence de la notion de leadership responsable

Le concept de leadership responsable s'est rapidement développé ces dernières années (Tan, 2023 ; cité dans De Klerk & Jooste, 2023), au point de devenir l'un des sujets les plus discutés dans le discours sur le leadership (Pless, 2023 ; cité dans De Klerk & Jooste, 2023). Bien qu'il ait des points communs avec d'autres types de leadership, il est nécessaire d'en comprendre sa définition propre (Igalens & Pourquier, 2019).

Pour Maak & Pless (2006, p. 103) il s'agit « *d'un phénomène relationnel et éthique qui intervient dans des processus d'interaction avec ceux qui affectent ou sont affectés par le leadership et ont un intérêt dans le but et la vision de la relation de leadership* » (Maak & Pless, 2006, p. 103 ; cité dans Igalens & Pourquier, 2019). Il s'agit d'un leadership fondé sur des valeurs éthiques, une vision partagée et une interaction entre les dirigeants et leurs parties prenantes, ensemble contribuant à des changements durables dans la société. (Maak & Pless, 2006 ; cité dans Igalens & Pourquier, 2019). Dans cette vision, la relation hiérarchique classique entre supérieur et subordonné est remplacée par une relation entre le leader et les parties prenantes. Le leader ne se limite pas à répondre de ses actes ('be responsible'), il joue aussi un rôle clé en facilitant les échanges entre les acteurs et en renforçant leur engagement (Uzan & Condomines, 2016).

D'autres définitions plus récentes du leadership responsable sont proposées par plusieurs auteurs :

“responsible leaders” build and sustain good relationships with all relevant stakeholders for the advancement of humanism and the promotion of welfare on a global scale” (Gond, Igalens, Swaen & Akremi, 2011; 2012, p.115.)

“We define responsible leader behavior as intentional actions taken by leaders to benefit the stakeholders of the company and/or actions taken to avoid harmful consequences for stakeholders and the larger society” (Stahl & De Luque, 2014, p.238)

“We define responsible leadership as a relational influence process between leaders and stakeholders geared towards the establishment of accountability in matters pertaining to organizational value creation” (Maak, Pless & Voegtlin, 2016, p.464)

“A relational influence process between leaders and stakeholders” and the “capacity to reconcile and balance contradictory stakeholder demands” (Voegtlin et al., 2020; Waldman et al., 2020, cité dans Sargam & Pandey, 2024)

L'ensemble de ces définitions partagent une idée centrale : le leadership responsable repose sur une relation éthique d'influence avec les parties prenantes internes et externes, incluant le collaborateur. Le leader responsable agit dans une logique de redevabilité et de création de valeur partagée, orientée vers des objectifs durables (Pless & Maak, 2011 ; Pless, 2007, p. 438 ; cité dans Igalens & Pourquier, 2019).

Le concept de leadership responsable trouve ses fondements dans la théorie des parties prenantes (Ullmann, 1985), qui cherche à concilier la recherche de performance économique avec des considérations éthiques, sociales et environnementales. Cette approche vise à repenser les relations entre les individus et la société dans laquelle ils évoluent (Ullmann, 1985, Han et al., 2019 ; cité dans Mousa, 2023). On comprend donc que le leadership responsable ne se concentre pas uniquement sur la relation d'influence leader-followers, comme le fait le leadership traditionnel, mais sur un ensemble de parties prenantes dont le follower.

Néanmoins, alors que certaines définitions mettent l'accent sur la qualité des relations avec les parties prenantes et les valeurs éthiques, d'autres insistent sur la responsabilité du leader à agir pour le bien commun ou à éviter de nuire. Certaines se concentrent plus sur les comportements

concrets, tandis que d'autres adoptent une vision plus large, en parlant de création de valeur et de devoir de rendre des comptes à plusieurs parties prenantes dans un cadre organisationnel.

Il est également important de noter que bien que de nombreuses définitions du leadership responsable aient été proposées, il n'existe pas encore de consensus clair autour d'une définition unique (Pless & Voegtlin, 2016). Celle que l'on retient, dans le cadre de ce mémoire, est une approche qui équilibre les performances organisationnelles en accordant une grande importance aux intérêts des collaborateurs et à leur bien-être, particulièrement dans un contexte de télétravail.

2.4.1. Différence avec les autres styles de leadership

Ce qui distingue principalement le leadership responsable des autres formes de leadership, c'est qu'il prend en compte à la fois les enjeux environnementaux et la manière de gérer de façon équilibrée les relations entre les individus et leur société (Han et al., 2019 ; cité dans Mousa, 2023). En d'autres mots, le concept de leadership responsable a émergé en réponse au fait que les théories existantes ne prenaient pas suffisamment en compte les aspects de responsabilité, notamment envers toutes les parties prenantes (Flocy, 2017 ; Maak & Pless, 2009, cités dans De Klerk & Jooste, 2023). Ce concept de responsabilité dans le leadership responsable renvoie à la capacité et au devoir du leader de « savoir répondre » de manière appropriée aux situations (Brown, 1986 ; Salancik et Meindl, 1984, cités dans Haque et al., 2019) en adoptant des comportements corrects et éthiques, orientés vers le bien commun (Walsh et al., 2003, cités dans Haque et al., 2019).

De Klerk et Jooste (2023) ont mené une étude sur les caractéristiques du leader, à savoir ce qu'ils font et la manière dont ils le font (Vera et al., 2022 : cité dans De Klerk & Jooste, 2023). Ils ont retenu les caractéristiques les plus fréquemment associées au leadership responsable, puis les ont comparées à celles d'autres styles de leadership : éthique, servant, authentique, transformationnel et orienté valeurs. Leur analyse est pertinente et montre que le leadership responsable ne diffère certainement pas des autres styles de leadership avec lesquels il partage en réalité de nombreuses similitudes. Ces résultats confirment l'idée avancée par Esper et Boies (2013 ; cité dans De Klerk & Jooste, 2023) selon laquelle le leadership responsable ne vient pas remplacer les théories existantes, mais s'appuie plutôt sur elles pour les appliquer à un contexte plus large.

Ils concluent donc, en validant l'idée de plusieurs autres chercheurs, que ce qui distingue le leadership responsable des autres styles est son attention portée à la responsabilité envers un ensemble plus large de parties prenantes (Flocy, 2017 ; Maak & Pless, 2006 ; Miska & Mendenhall, 2018 ; Waldman & Galvin, 2008 ; Antunes et Franco, 2016 ; cités dans De Klerk & Jooste, 2023). La figure 5 illustre bien cette théorie.

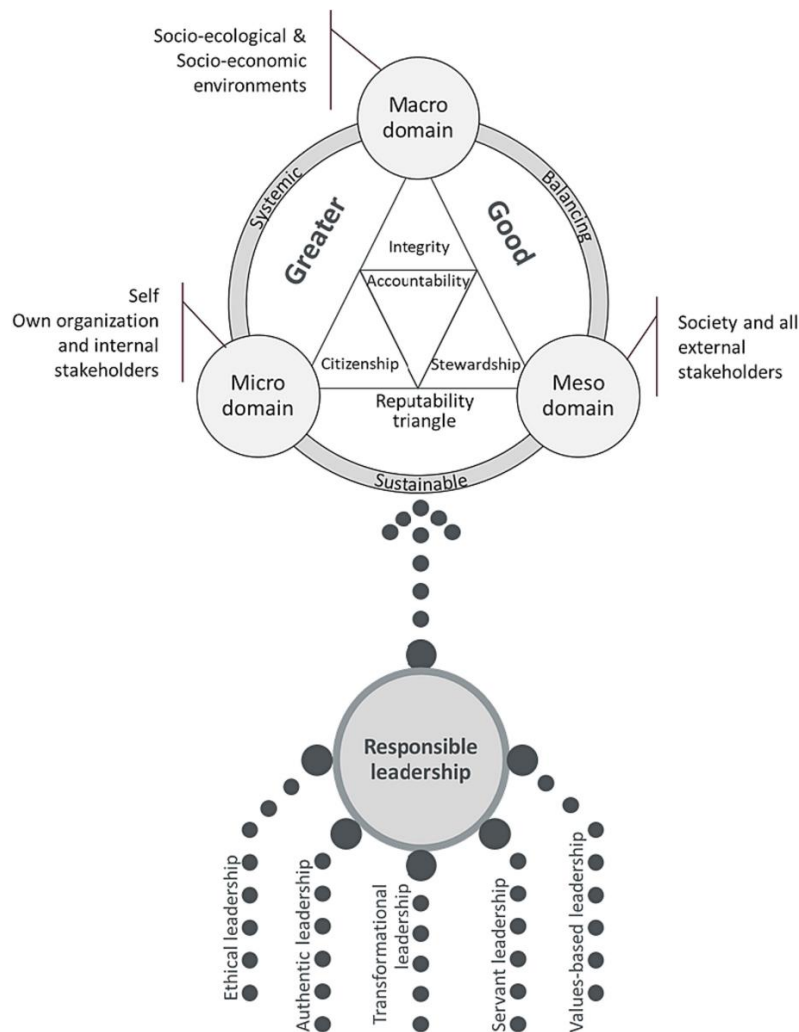


Figure 5: Le leadership responsable s'appuyant sur d'autres styles de leadership

Source : de Klerk, J. J., & Jooste, M. (2023). Responsible leadership and its place in the leadership domain: A meaning-based systematic review. *Business and Society Review*, 128(4), 606-634.

<https://doi.org/10.1111/basr.12331>

2.4.2. Le leader responsable : son rôle et ses compétences

Nous allons nous intéresser, à travers cette étude, au rôle et aux compétences du leader responsable pour ensuite étudier dans quelle mesure elles s'appliquent ou devraient s'appliquer à l'ère du digital. Il est important de souligner que la littérature sur le leadership responsable ne

définit pas de manière précise les comportements concrets que les leaders doivent adopter (Flocy, 2017 ; cité dans Tan, 2023). L'idée est donc de s'intéresser à celles qui existent et qui semblent pertinentes dans ce cadre.

Un leader responsable fait preuve de sens moral, rend compte de ses décisions, et agit en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes (Mousa, 2020 ; cité dans Mousa, 2023). C'est d'ailleurs ce qui fait notre humanité car c'est ce sens de responsabilité qui distingue les êtres humains des autres formes de vie (Rollo May, 2009 ; cité dans Mousa, 2023).

Un leader responsable cherche à trouver un équilibre entre les intérêts de l'employeur (souvent orientés vers le profit) et les attentes de ses parties prenantes (incluant les collaborateurs mais pas seulement) (Han et al., 2019 ; cité dans Mousa, 2023).

Un leader responsable doit donc gérer ces défis qui apparaissent sous forme de paradoxes ou de dilemmes (Sonenshein, 2007 ; cité dans Sargam & Pandey, 2024) qui surgissent lorsqu'il faut choisir entre deux actions également légitimes. Par exemple, lorsqu'il faut concilier la recherche de profit et une mission porteuse de sens ou d'autres tensions similaires (Sargam & Pandey, 2024).

Un leader responsable favorise également la création d'un climat de travail sain et positif (He et al., 2021 ; Liao & Zhang, 2020 ; cités dans Batool et al., 2024). En agissant avec intégrité, en communiquant de façon claire et en donnant l'exemple, les leaders responsables favorisent l'engagement des collaborateurs, ce qui a un impact direct sur leur motivation, leur efficacité et leur satisfaction au travail (Haque et al., 2019 cités dans Batool et al., 2024)

Enfin, un leader responsable offre davantage d'opportunités aux employés d'aligner leurs intentions avec les objectifs de l'organisation. Alors que plusieurs chercheurs mettent en évidence une relation positive entre le leadership responsable et l'identification organisationnelle (Teng et al., 2020 ; Gomes et al., 2022 ; cités dans Batool et al., 2024), d'un point de vue empirique, Haque et al. (2019) ont mené une étude auprès de 200 employés australiens issus de secteurs divers. Leur objectif était de comprendre si le leadership responsable influence la motivation des employés (notamment leur engagement et leur intention de quitter l'organisation). Ils ont démontré que plus ces derniers perçoivent leur leader comme un modèle, plus ils se sentent attachés à l'organisation et donc moins ils envisagent de la quitter. Ils concluent ainsi qu'il existe un lien positif entre le leadership responsable, la motivation, l'engagement et la satisfaction des employés.

Voegtlin et al. (2019) ont également mené plusieurs études avec un objectif de tester un modèle de leadership responsable basé sur trois rôles : expert, facilitateur et citoyen et d'analyser comment ce type de leadership influence la manière dont les employés perçoivent leur organisation et s'y engagent. Le tableau 6 illustre leur modèle et définit ce qu'ils appellent les « rôles » du leadership responsable.

Tableau 6: Rôles du leadership responsable selon l'étude de Voegtlin et al. (2019)

Rôles du leadership responsable	Responsabilités envers les parties prenantes	Buts	Définitions
Expert	Parties prenantes primaires (actionnaires, investisseurs, superviseur, clients)	Définir les tâches et atteindre les objectifs de performance	Décrit un comportement orienté vers l'accomplissement de tâches. Les leaders organisent et structurent le travail, définissent les responsabilités, contrôlent les processus de travail, encouragent le respect des délais et des règles, et planifient les objectifs futurs.
Facilitateur	Parties prenantes primaires (employés)	Motiver les employés et créer un environnement de travail équitable	Décrit un comportement orienté vers les besoins des employés. Les leaders se soucient du bien-être des employés et de leur satisfaction, règlent les conflits et les motivent.
Citoyen	Parties prenantes secondaires (ONG, communauté, État, famille, etc.)	Créer de la valeur à long terme pour la société	Décrit un comportement orienté vers les besoins de la société. Les leaders tiennent compte des conséquences de leur comportement sur la société et l'environnement, développent une vision à long terme et durable et soulignent l'importance de la responsabilité sociale.

Source : Traduction de Voegtlin et al. (2019). Theoretical Development and Empirical Examination of a Three-Roles Model of Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics : JBE*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04155-2>

Leur première étude quantitative réalisée sur base de ce modèle auprès de 95 dyades leader-employé dans des entreprises suisses révèle que, plus un leader incarne les trois rôles, plus ses employés ressentent un fort engagement affectif envers l'organisation, voient leur leader comme efficace et adoptent des comportements citoyens. Ces résultats sont soutenus par une seconde étude menée auprès de 495 employés allemands qui montre, à travers des situations

simulées, que lorsque le leader incarne les trois rôles du leadership responsable, il est perçu comme plus attrayant. L'entreprise est jugée plus éthique et ainsi attrayante pour l'employé.

Enfin, sur cette base théorique, nous synthétisons les concepts et compétences clés d'un leader responsable identifiés à partir de la littérature dans le tableau 7. L'objectif sera d'observer par la suite dans quelle mesure elles sont mobilisées par le leader sur le terrain. Il est important de noter qu'il s'agit d'une liste non exhaustive.

Tableau 7: Les compétences clés du leader responsable

Catégorie	Compétences et rôles associés	Auteurs
1. Valeurs et éthique	<ul style="list-style-type: none"> • Moralité • Comportement éthique • Centré sur les valeurs • Orienté vers le bien commun 	- De Klerk, M., & Jooste, M. (2023) - Igalens & Pourquier (2019)
2. Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Savoir répondre de ses actes • Gestion des paradoxes et dilemmes • Orienté vers un ensemble de parties prenantes 	- De Klerk, M., & Jooste, M. (2023) - Sargam & Panday (2024) - Haque et al. (2019) - Mousa (2023) - Igalens & Pourquier (2019) - Uzan & Condomines (2016)
3. Développement personnel et exemplarité	<ul style="list-style-type: none"> • Introspection • Conscience de soi • Abnégation • Modèle exemplaire 	- De Klerk, M., & Jooste, M. (2023)
4. Vision et transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Transformationnel • Leadership positif • Motivationnel • Orienté vers le changement • Stimuler l'innovation • Vision à long terme 	- De Klerk, M., & Jooste, M. (2023) - Igalens & Pourquier (2019)
5. Bien être	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser un climat de travail sain 	Batool et al. (2024)

	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction • Alignement des objectifs 	
6. Rôles spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Expert • Facilitateur • Citoyen 	(Voegtlin et al., 2019)

2.5. Conclusion : Leadership managérial

La revue de la littérature a montré qu'il existe une multitude d'études sur le leadership ayant tenté de comprendre ce qui fait un bon leader. Elle nous a également permis d'observer que les styles de leadership ont beaucoup évolué et changent en fonction du contexte. Les théories classiques, où l'on considérait le leadership comme inné, ont laissé place à des approches plus nuancées. Celles-ci reconnaissent que le leadership prend en compte le contexte et l'aspect relationnel et humain. Le leader n'est donc plus seulement celui qui dirige mais celui qui accompagne, ajuste son style, donne du sens et incarne des valeurs.

Cette évolution prend son sens à l'heure où les organisations évoluent avec la mise en place du télétravail, d'équipes virtuelles et de digitalisation. Dans cet environnement numérique, nous avons vu que plusieurs compétences sont attendues des leaders, non seulement en matière de technologie mais surtout sur le plan humain. C'est dans ce cadre que d'autres formes de leadership émergent, telles que le e-leadership combinant ces deux aspects. Ou encore, le leadership responsable qui repose sur d'autres styles de leadership mais considère cette notion de responsabilité envers un ensemble plus large de parties prenantes.

Devant la diversité des éléments étudiés, il a donc fallu faire un choix dans le cadre de cette étude pour répondre à la question de recherche. Il a donc semblé pertinent d'identifier les styles dominants ainsi que les compétences mobilisées dans un environnement numérique, et d'analyser dans quelle mesure elles s'alignent avec les principes du leadership responsable.

Étudier ces notions nous amène à nous interroger dans quelle mesure un leadership responsable est adopté par le leader, ou a intérêt à l'être, face aux défis qu'impose le télétravail. Ceci sera détaillé dans la troisième section de ce mémoire.

Partie 3 : Problématique et formulation de la question de recherche

Les deux premières sections de cette partie théorique ont permis d'explorer les deux notions centrales que cette recherche met en lien : d'un côté, le leadership, et de l'autre, le télétravail, mis en avant à travers les défis qu'il soulève. La littérature sur le leadership est particulièrement riche et variée, avec des approches qui ont largement évolué au fil du temps, en fonction des contextes organisationnels. Quant à celle sur le télétravail, elle mobilise plusieurs disciplines qui permettent d'en saisir toute la complexité, notamment en ce qui concerne ses effets sur la relation au travail et à soi.

Face à cette diversité d'approches, il a été nécessaire de faire des choix afin de construire un cadre et de mener à bien la recherche. Concernant le leadership, les apports théoriques vont des approches dites « classiques », centrées sur les traits de personnalité, à des approches plus récentes, qui mettent l'accent sur les valeurs portées par le leader et sa capacité à créer du sens dans un environnement incertain. Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de nous appuyer principalement sur les approches situationnelles et les travaux récents sur le e-leadership et le leadership responsable.

Du côté du télétravail, nous avons mis en lumière les nombreux défis que ce mode de travail soulève, notamment en termes de lien social, de frontières vie professionnelle/vie personnelle, de reconnaissance, et de soutien managérial. Ces éléments ont été analysés à travers plusieurs disciplines, mais ce sont principalement les apports du leadership éthique et responsable qui nous ont semblé les plus pertinents pour cadrer notre réflexion.

Ainsi, notre recherche cherche à comprendre comment les leaders font face aux défis humains et éthiques induits par le télétravail, quelles compétences de leadership ils mobilisent, et dans quelle mesure leur posture s'inscrit dans une logique de leadership responsable. Plus précisément, nous nous interrogeons à la fois sur l'impact du télétravail sur la manière de « faire du leadership » au quotidien, mais aussi sur les compétences jugées essentielles par les leaders eux-mêmes pour maintenir l'engagement, la cohésion, le bien-être et encadrer les collaborateurs dans un environnement de travail à distance.

Notre question de recherche s'articule donc comme suit :

- *Dans quelle mesure le télétravail nécessite-t-il un autre type de leadership ?*

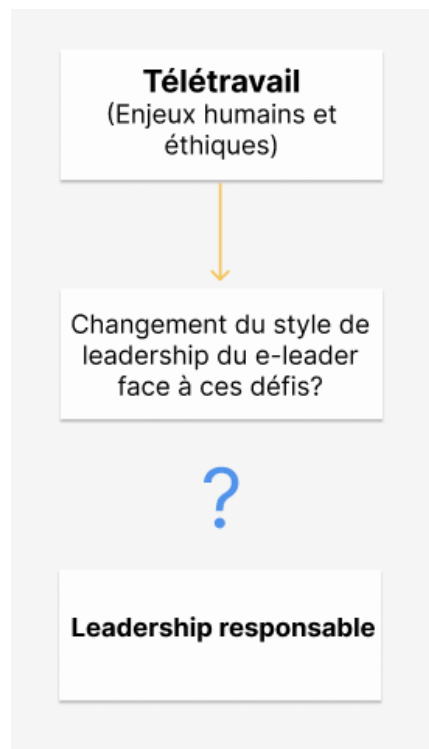


Figure 6: *Problématique de la recherche en image*

Le schéma suivant simplifie le raisonnement et la problématique de notre recherche. Il suppose que le télétravail impose des défis humains et éthiques, auxquels les leaders doivent faire face. Ces défis impliquent peut-être un changement dans leur façon de faire du leadership et dans leur manière d'agir. L'objectif est donc, dans un premier temps, de comprendre si un changement est effectivement observé et jugé nécessaire. Dans un second temps, nous aimerions analyser dans quelle mesure le style de leadership adopté et particulièrement, les compétences mobilisées ou jugées essentielles par les leaders en contexte de télétravail, tendent vers une logique de leadership responsable.

Chapitre 2 : Méthodologie

Cette partie présentera la méthode utilisée pour répondre à notre question de recherche « *Dans quelle mesure le télétravail nécessite-t-il un autre type de leadership ?* ». Elle décrit comment les données ont été collectées et analysées avec l'expérience d'un échantillon de personnes interrogées. Nous y présenterons le contexte de l'étude, la méthode utilisée et les caractéristiques du groupe étudié. Enfin, nous y évoquerons les limites de la recherche pour mieux comprendre ses enjeux et ses résultats.

2.1. Contexte et objectifs de la recherche

La revue de littérature a démontré que le télétravail a transformé les modes et les relations de travail. Ce qui soulève notamment des enjeux importants en matière de leadership. Dans ce nouveau contexte, le rôle du leader et ses compétences sont particulièrement questionnés : doit-il adapter sa posture, ses pratiques et ses compétences ?

C'est dans ce cadre que s'inscrit cette recherche qui cherche à comprendre, à travers une approche qualitative, dans quelle mesure le télétravail nécessite un autre type de leadership.

2.2. Approche qualitative

La méthode adoptée dans cette recherche est une méthode dite qualitative, basée sur des entretiens semi-dirigés sur l'échantillon défini dans la section suivante. « Avec la méthode qualitative, on ne cherche pas à mesurer les phénomènes mais à comprendre leur nature et leur qualité profonde » (Puren, 2013, p.41 cité dans Paquet et al., 2020). Ce type de méthode correspond parfaitement à ma recherche car je cherche à avoir une compréhension des opinions, comportements et croyances du groupe interrogé sur ma thématique (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal ; Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017, p.244 cités dans Paquet et al., 2020).

Les entretiens sont dits semi-dirigés dans la mesure où l'on pose un certain nombre de questions sans suivre un ordre établi, permettant ainsi à l'interviewé de partager librement ses idées (Paquet et al., 2020). Je rappelle que dans le cadre de cette étude, je cherche à comprendre si le contexte de télétravail requiert un changement dans le style de leadership pratiqué et des

compétences particulières. Ce qui est important, c'est que l'on pose plus ou moins les mêmes questions afin de faire émerger des tendances.

Pour mener à bien l'étude, il est également essentiel de poser des questions neutres afin de ne pas influencer les réponses des interrogés. Je commencerai par une présentation et une mise en contexte, avant d'explorer le(s) style(s) de leadership adopté(s) en général. Mon objectif est d'observer si leur style a, selon eux, évolué en fonction du télétravail ou d'un mode hybride. Je souhaite également comprendre les défis auxquels ils sont confrontés dans ce contexte et les compétences clés qu'ils mobilisent pour y faire face. Enfin, j'aimerais repérer dans quelle mesure les notions de leadership responsable sont retrouvées à travers leur discours. Le but est de savoir s'ils ont conscience de ce concept et comment leurs pratiques en témoignent.

2.3. Collecte de données

2.3.1. Échantillonnage

Ma recherche cherche à comprendre si le télétravail nécessite un type de leadership particulier et si ce dernier tend à être plus responsable. J'interroge donc des personnes occupant une fonction de leader (responsable d'équipe, chefs de service, managers, etc.) et possédant une expérience régulière avec le télétravail ou le travail hybride. L'échantillon est composé de douze répondants, issus de secteurs d'activité différents afin d'enrichir l'analyse. « *Comme la technique de l'entretien vise généralement à mieux comprendre l'expérience de vie d'un certain type bien précis de personnes, la plupart du temps on utilise un échantillonnage de volontaires* » (Giroux et Tremblay, 2002, p.160 cités dans Paquet et al., 2020).

La recherche qualitative utilise plusieurs méthodes d'échantillonnage qui diffèrent des approches quantitatives par leur objectif de compréhension approfondie plutôt que de représentativité statistique (Royer & Zarlowski, 2014). Dans le cadre de cette étude, nous avons combinés deux méthodes : l'échantillonnage raisonné ou dit intentionnel et l'échantillonnage boule de neige.

Le choix raisonné est courant en recherche qualitative et repose sur la sélection de participants selon des critères précis en lien avec les objectifs de la recherche (Royer & Zarlowski, 2014).

Il permet de s'assurer que les personnes interrogées ont une expérience ou un point de vue pertinent pour nourrir la réflexion. Par ailleurs, la technique boule de neige permet d'identifier d'autres participants via la recommandation des premiers répondants. Cette méthode permet d'entrer en contact avec des profils parfois plus difficiles d'accès.

Le tableau 8 regroupe l'échantillon de personnes et les entretiens réalisés.

Tableau 8: Entretiens réalisés

Identité	Fonction	Secteur (entreprise)	Date	Durée
1. Valérie Zapico	CEO	IT (Valkuren)	19 mars 2025	45 min
2. Shana Steenssens	Employee Productivity Lead	Pharmaceutique (UCB)	25 mars 2025	45 min
3. Karima Sbai	Team Leader	Assurance (WikiTree)	9 avril 2025	1h
4. Hanane Talib	Strategy & Communication manager	Assurance (WikiTree)	10 avril 2025	1h15
5. Sven Leleux	Head of Digital Workplace Technology	Pharmaceutique (UCB)	11 avril 2025	50 min
6. Thomas Michel	Team Lead	IT (Nightborn)	14 avril 2025	1h
7. Tahir Bashir	CTO	IT (Nightborn)	14 avril 2025	45 min
8. Nadia Williams	Head of IT Compliance Solutions	Pharmaceutique (UCB)	15 avril 2025	49 min
9. Loic Sterckx	DT Clinical Patient Evidence Lead	Pharmaceutique (UCB)	15 avril 2025	1h10
10. Ward Wilmsen	Team Lead	Pharmaceutique (UCB)	16 avril 2025	45 min

11. Maxime Denuit	CEO	IT (Nightborn)	18 avril 2025	45 min
12. David Souery	Team Leader	IT (Nightborn)	18 avril 2025	35 min

2.3.2. Guide d'entretien

Pour mener à bien la recherche et interroger l'échantillon de personnes présentées, j'ai établi un guide d'entretien avec pour fil conducteur le repérage d'éléments liés au e-leadership et au leadership responsable, étudiés à travers la revue de littérature et jugés indispensables en matière de leadership à l'ère du télétravail. Dans le tableau suivant, la colonne de gauche indique le concept que l'on veut comprendre et la colonne de droite les questions que l'on pose à l'interlocuteur.

Tableau 9: Guide d'entretien

Concepts à comprendre	Question posée
1. Mise en confiance et présentation	Pouvez-vous vous présenter brièvement ? (Rôle, secteur d'activité, expérience en leadership)
2. Mode de travail et enjeux	<ul style="list-style-type: none"> • Travaillez-vous en mode hybride ou en télétravail ? Depuis combien de temps ? • Quels sont les enjeux imposés par ce mode de travail ? Comment cela vous impacte-t-il, vous et votre équipe ?
3. Impact du télétravail sur le leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Ce mode de travail a-t-il impacté votre manière de "faire du leadership" ? Si oui, comment ? + exemples • Quelles sont les principales difficultés, défis ou tensions que

	vous avez rencontrées en tant que leader à distance ?
4. Compétences clés du e-leader nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptez-vous un type de leadership particulier en réponse à cela ? • Quelles sont les compétences clés et indispensables que vous mobilisez aujourd'hui en tant que leader pour faire face à ces défis ?
5. Outils et pratiques de leadership à distance	<ul style="list-style-type: none"> • Comment évaluez-vous la motivation et l'engagement de vos collaborateurs en télétravail ? • Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour maintenir le lien, la cohésion ou la dynamique d'équipe à distance ?
6. Climat de confiance, contrôle et autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Quel climat instaurez-vous dans ce contexte ? Comment trouvez-vous l'équilibre entre contrôle et autonomie ?
7. Notion de leadership responsable (<i>à poser en fin d'entretien pour éviter tout biais, si notion de LR, durabilité... pas évoquées volontairement plus tôt</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Le télétravail a-t-il créé des situations où vous avez dû arbitrer entre les exigences de l'organisation, les exigences de performance et le bien-être et les intérêts de vos collaborateurs ? + exemples • Avez-vous déjà entendu parler du concept de leadership responsable ? Si oui, comment le définiriez-vous ? • Y a-t-il un point que vous souhaiteriez ajouter ou un message que vous aimeriez transmettre ?

La première série de questions du guide d'entretien porte sur le mode de travail actuel des participants (télétravail ou mode hybride) et les enjeux qui y sont associés. L'objectif est de comprendre depuis quand et dans quelles conditions le travail à distance a été mis en place et son impact direct sur l'organisation du travail, tant pour le leader que pour son équipe.

Ensuite, la deuxième série explore l'impact de ce mode de travail sur la manière d'exercer le leadership. Les leaders sont interrogés sur les défis et/ou tensions auxquels ils font face et sont invités à penser à un changement dans leur posture ou leur style de leadership.

Les parties suivantes permettent de mieux comprendre comment les leaders répondent aux défis imposés par le télétravail. Grâce à des exemples concrets, elles permettent de cerner les changements imposés par le télétravail en matière de leadership. On y traite plus précisément les compétences clés qu'ils mobilisent et estiment importantes et nécessaires dans un tel contexte. On cherche à non seulement comprendre les compétences techniques ou relationnelles et les moyens utilisés pour engager les collaborateurs mais également comment le leader trouve un équilibre entre autonomie et contrôle, deux notions qui renvoient à la gestion des paradoxes du leader responsable. Cette section fait donc écho à la combinaison des notions de e-leadership et de responsabilité, telles que discutées dans la littérature.

Enfin, la dernière série de questions traite de manière plus explicite la notion de leadership responsable, dans le cas où elle n'a pas été suffisamment évoquée à travers les questions précédentes renvoyant implicitement au concept. Les interlocuteurs sont invités à y donner des exemples concrets où ils ont dû arbitrer entre les intérêts de l'organisation et ceux de leurs collaborateurs. Cette section vise à explorer dans quelle mesure le contexte du télétravail conduit les leaders à adopter un leadership s'inscrivant dans une logique plus responsable.

Tous les entretiens ont été enregistrés ou retranscrits à l'aide d'outils en ligne pour ensuite y reprendre les verbatim nécessaires à l'analyse.

2.4. Stratégie d'analyse des données

Il existe un grand nombre de méthodes d'analyse qualitative possibles (Eisenhardt, 1989 ; cité dans Ahras, 2023). Dans le cadre de cette recherche, j'ai d'abord procédé à la retranscription des entretiens, une étape nécessaire pour générer des idées (Gersick, 1988 ; cité dans Ahras, 2023). Dans un second temps, j'ai opté pour la méthode d'analyse inductive proposée par Gioia et al. (2013) qui vise à générer de nouveaux concepts à partir du terrain, ce que les auteurs appellent une « découverte théorique » (Point, 2018).

Concrètement, cette méthode consiste à construire progressivement la structure de données issue directement du terrain (Point, 2018) tout en veillant à sélectionner un nombre gérable de codes (Gehman et al., 2017 ; cité dans Point, 2018). On parle ici de « concepts de premier ordre », à savoir les verbatim extraits des discours des leaders interrogés. Ensuite, ces concepts sont analysés pour faire émerger d'autres concepts, dits de second ordre permettant de structurer les données autour de catégories ou de thèmes explicatifs du phénomène observé (Point, 2018). Comme illustré à la figure 7, nous adoptons une stratégie inductive « bottom-up » partant des données vers les catégories.

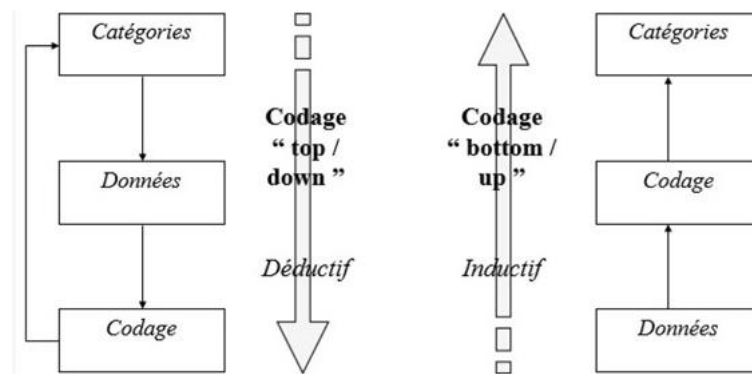


Figure 7: Du codage à la théorie

Source : Point, S. (2018). Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives : Voyage au centre du codage. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 262-282). EMS Éditions.

<https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0262>

Finalement, c'est le lien entre les différents concepts émergents (codes de second degré) qui permet de générer une théorie (Corley & Gioia, 2011 ; cité dans Point, 2018), comme l'illustre la figure 8. Celle issue de notre analyse est représenté graphiquement dans la Figure 9 à la page 53.

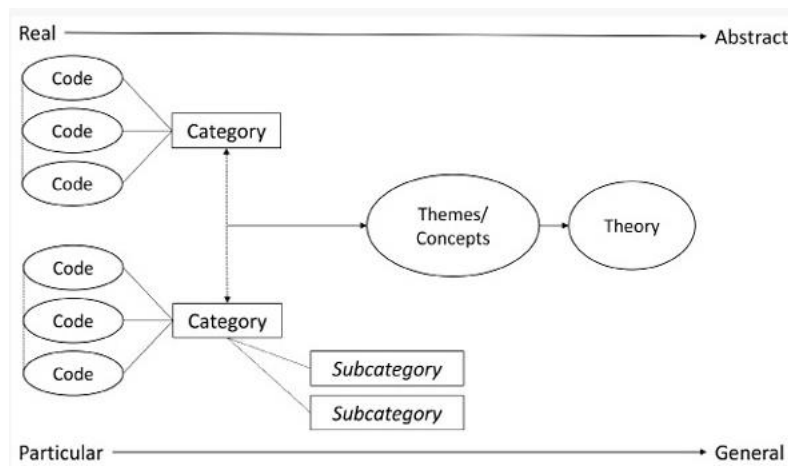


Figure 8: Construction théorique

Source : Saldaña (2013, p. 13). Repris dans Point, S. (2018). Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives : Voyage au centre du codage. In Les méthodes de recherche du DBA (p. 262-282). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0262>

2.5. Limites de l'approche

La méthode de recherche qualitative, bien qu'elle permette de comprendre de manière approfondie des phénomènes (Paquet et al., 2020), comporte aussi plusieurs limites qu'il est intéressant de souligner dans ce cadre.

Limite de généralisation

La méthode qualitative, en se basant sur un nombre restreint de cas, limite la généralisation applicable à grande échelle (Tchankam et al., 2020).

Mon enquête qualitative étant basée sur des perceptions individuelles, il est important de regrouper les réponses similaires sans en faire une généralité afin de repérer des tendances communes tout en respectant les différences de chaque contexte.

Limite de subjectivité

Silverman (1993, cité dans Tchankam et al., 2020) souligne que les perceptions individuelles, même de personnes expertes, ne doivent pas être automatiquement considérées comme des analyses objectives et rationnelles.

Dans notre cas, même en posant des questions neutres, les réponses des leaders peuvent être influencées par leur propre perception ou par la volonté de donner une réponse perçue comme « socialement » acceptable.

Limite de biais

Le risque de biais en recherche qualitative survient notamment de l'implication du chercheur, qui peut lui-même involontairement influencer le discours de l'interrogé et la façon dont les données sont recueillies. Comme le soulignent Tchankam et al. (2020), les chercheurs sur le terrain peuvent perdre en lucidité à cause d'une implication trop forte sur le terrain.

Enfin, il est également mentionné que les biais peuvent aussi provenir des dynamiques internes de l'organisation et des dirigeants et pas seulement des chercheurs (Tchankam et al., 2020).

Afin de limiter ces biais, certaines mesures ont été prises dans le cadre de cette étude. Un effort particulier a été apporté à la formulation des questions lors des entretiens dans le but de rester le plus neutre possible et d'éviter d'influencer les réponses. La remise en question a également joué un rôle important. Tout au long de la recherche et des entretiens, des notes ont été prises concernant les éventuels positionnements personnels, les doutes et les idées dans le but de prendre du recul et d'ajuster sa posture au fur et à mesure des entretiens.

Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats de la recherche

Ce chapitre vise à présenter les résultats de notre recherche sur le terrain pour ensuite les comparer et mettre en évidence les tendances communes. L'objectif est ensuite de les mettre en perspective avec la littérature pour observer dans quelle mesure elles y font écho. Nous rappelons que les résultats ont été organisés selon la méthode Gioia (Gioia et al., 2013).

3.1. Résultats des entretiens

Nous avons regroupé, sous forme de concepts de premier ordre, les idées clés exprimées par les leaders interrogés en nous appuyant directement sur leurs propres mots. Ces concepts ont ensuite été affinés en catégories de second ordre, traduisant un niveau d'analyse plus abstrait. Enfin, ces catégories ont permis de faire émerger plusieurs dimensions qui structurent l'ensemble des résultats. Ce travail d'analyse vise à répondre à la question de recherche : *Dans quelle mesure le télétravail nécessite-t-il un autre type de leadership ?*

L'objectif est d'identifier les ajustements opérés par les leaders en réponse aux défis imposés par le télétravail, et plus particulièrement ceux retenus à travers la revue de littérature : l'isolement, le conflit vie privée/professionnelle, la distance induite par les TIC, le dilemme l'autonomie/contrôle.

Les entretiens ont été analysés afin de faire émerger les perceptions, pratiques et postures des leaders en contexte de télétravail. Le second objectif est d'observer dans leur discours des notions qui renvoient au leadership responsable et plus exactement au rôle qu'incarne le leader responsable.

L'analyse a permis d'identifier des similitudes mais aussi des différences selon les profils. Le schéma ci-après illustre la structure de données construite selon l'approche proposée par Gioia (Gioia et al., 2013) :

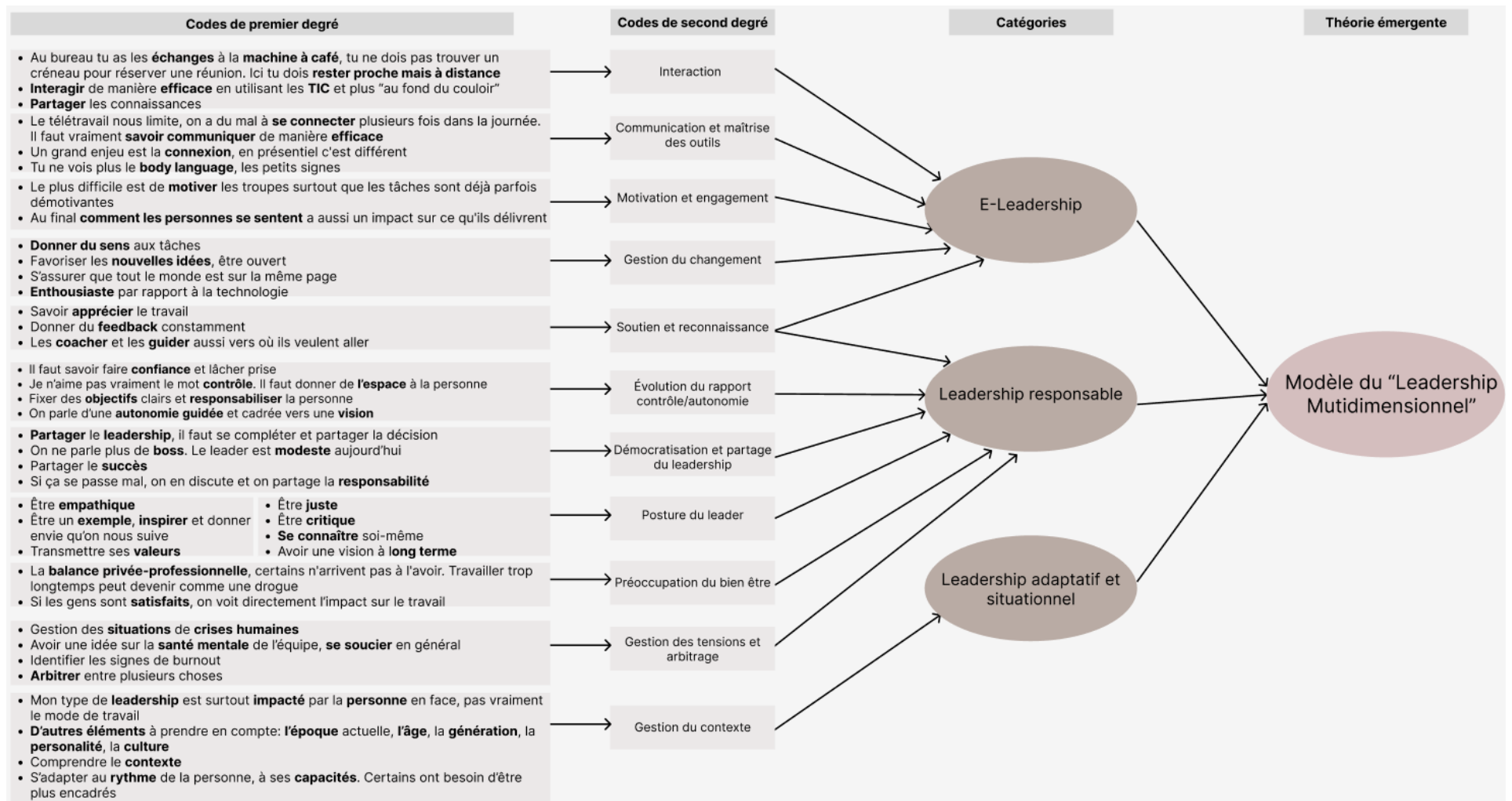


Figure 9: Data structure selon Gioia (2013)

Nous structurons l'analyse autour des trois grandes catégories conceptuelles issues du croisement entre les concepts de premier et de second ordre. Ces dimensions sont :

- Le e-leadership
- Le leadership responsable
- Le leadership adaptatif et situationnel

Chacune de ces catégories sera détaillée, dans la section suivante, en présentant les concepts de second ordre qui ont permis leur identification ainsi que la construction progressive d'une théorie à savoir la théorie du leadership multidimensionnel.

Étudier ces trois catégories nous permettra de répondre à notre question de recherche « *Dans quelle mesure le télétravail nécessite-t-il un autre type de leadership ?* ». Elles nous aideront à comprendre si les interviewés confirment adopter un leadership particulier en contexte de télétravail. L'avantage est que tous les leaders interrogés ont connu une période de total présentiel ou du moins hybride. Ils peuvent donc témoigner d'un changement ou d'une transformation dans leur style de leadership.

3.2. Analyse et discussion des résultats

L'approche inductive inspirée de Gioia (Gioia et al., 2013) a permis d'extraire des concepts clés à partir des données issues des entretiens menés avec les leaders et de générer le modèle théorique que l'on a appelé « modèle du leadership multidimensionnel ».

Dans cette partie, nous allons, par catégorie (liaisons entre les concepts de second degré de la structure Gioia), proposer une analyse détaillée des tendances communes et différences observées qui ont mené à la théorie générale. L'objectif est d'examiner dans quelle mesure les constats issus du terrain rejoignent les éléments étudiés dans la littérature.

Tous les leaders interrogés reconnaissent que le télétravail impose certainement des défis pour l'employé mais aussi des enjeux majeurs en termes de leadership, qui représentent le cœur de notre sujet. D'un côté pour les collaborateurs, on retrouve le risque d'isolement, une difficulté à balancer entre vie professionnelle et personnelle, et une autonomie pas toujours perçue comme un avantage.

Mais également d'un point de vue des leaders, le sujet qui nous intéresse, le télétravail impacte profondément leur manière de diriger, d'inspirer, de communiquer, de créer du lien et de faire équipe à distance.

3.2.1. E-leadership

Les sous-points que nous allons étudier dans cette section représentent les concepts de second ordre ayant ensemble constitué et fait émerger le concept de « e-leadership ». Ils représentent les ajustements clés que les leaders adoptent dans un environnement numérique. Nous aborderons plus précisément les points suivants : l'interaction, la communication et la maîtrise des outils, la motivation et l'engagement, la gestion du changement, le soutien et la reconnaissance.

3.2.1.1. Interaction

L'un des enjeux les plus parlants évoque une perte de spontanéité dans les interactions (figure 10) :

« Au bureau tu as les échanges à la machine à café, tu ne dois pas trouver un créneau pour réserver une réunion. Ici tu dois rester proche mais à distance » (Shana, Loic, Thomas).

Ce constat est partagé par plusieurs autres personnes qui évoquent la difficulté de maintenir la « connexion » avec le collaborateur à distance. Ces quatre personnes ont donné l'exemple des discussions informelles à la machine à café. Selon elles, interagir dans un contexte de travail à distance doit se faire « autrement ». Il faut pouvoir interagir de manière efficace et maintenir des moments d'échanges en ligne, tels que mentionnés par plusieurs leaders : des pauses café virtuelles ou encore des réunions de partage de connaissances.

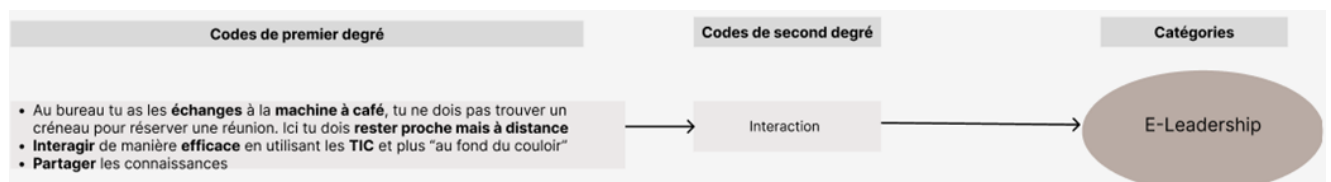


Figure 10: Interaction

Les constats sur le terrain rejoignent l'idée de Taskin (2003 ; cité dans Taskin, 2006) qui considère que le véritable enjeu du télétravail est la capacité de gestion de la désatialisation qu'il entraîne. Autrement dit, à surmonter la distance non seulement physique mais surtout

psychologique liée à la séparation du travailleur de son environnement habituel de travail : collègues, espaces partagés, échanges formels et informels, etc (Taskin, 2006). Ces éléments renvoient directement à la notion d'isolement étudié dans la revue de littérature.

En réponse à cela, les leaders interrogés ont mentionné notamment l'importance d'organiser des événements en face à face, lorsque cela est possible pour se reconnecter à l'équipe et renforcer les liens. Hanane et Valérie ainsi que plusieurs autres leaders confirment ces propos :

« Le vendredi une fois par mois, nous avons un moment de partage. On se rejoint et on discute d'un sujet, on échange tous ensemble que ce soit sur une problématique au travail ou autre. »
(Valérie)

« Nous avons un offsite une fois par semaine, une demi-journée pour se détendre. » (Hanane)

« Avoir des team building ou des journées sur site aide beaucoup. Bien sûr, ce n'est pas toujours possible avec l'équipe offshore en Inde mais avec eux on a des cafés virtuels par exemple. »
(Sven)

Cela rejoint la définition du e-leadership de Van Wart (2019) que l'on a étudié à travers la revue de littérature à savoir « l'utilisation effective et le mélange des méthodes de communication électroniques et traditionnelles. »

Valérie et Shana ont également insisté sur la confiance à accorder aux collaborateurs pour les inciter à signaler un mal-être ou à tout simplement exprimer leur ressenti, même en ligne, lorsqu'ils en ressentent le besoin. Cela rejoint la dimension de soutien émotionnel attendue des leaders à l'ère du numérique et l'importante de favoriser un climat de confiance, tel que le suggèrent les auteurs Ahuja et al. (2023) et Van Wart et al. (2019).

3.2.1.2. Communication et maîtrise des outils

Le second concept, directement lié à l'interaction, concerne la communication. Les leaders ont, dans l'ensemble, mentionné la communication efficace comme étant une qualité essentielle à l'ère du digital. Les verbatims qui nous ont permis de générer ce code (figure 11) seront traités dans les paragraphes qui suivent.

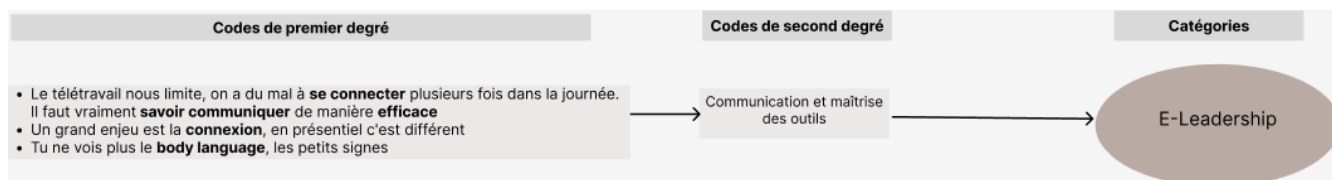


Figure 11: Communication et maîtrise des outils

Plusieurs leaders interrogés insistent sur l'importance de savoir faire passer un message de façon claire, surtout dans un environnement où les signaux non verbaux sont limités par les écrans. Ce défi est d'autant plus accentué chez certains par l'utilisation des TIC comme seul moyen de communication exigeant une bonne maîtrise de ces outils mais aussi une capacité à communiquer avec clarté. Les verbatims suivants illustrent comment ceci est perçu par les leaders :

« Il faut vraiment savoir communiquer de manière efficace. Je pense que si je dois citer une seule chose que j'ai vu évoluer dans mon style de leadership, c'est ma communication. Selon moi, le télétravail ne change rien pour un leader s'il sait communiquer efficacement. » (Sven)

« Je pense qu'il faut être un excellent communicant pour s'en sortir parce qu'avoir du charisme à distance, c'est compliqué. » (Tahir)

Un leader doit non seulement être un bon communicant mais doit également maîtriser les outils numériques et compenser l'absence de langage corporel. Des exemples ont été cités tels que le ton de voix ou l'utilisation d'outils dynamiques :

« La maîtrise des outils est importante. J'ai suivi une réunion où la personne ne savait pas utiliser un whiteboard et tout le monde a décroché. La maîtrise des outils peut être comparée au body language qui est nécessaire en face à face. » (Loïc)

« Tous ces jeux d'influence, autrefois exercés en tant que leader sont devenus obsolètes : tu ne peux plus te lever pour capturer l'attention de ton public et avancer un argument important. Il faut maintenant travailler sur ta voix et sur ta capacité à transmettre un message en trente minutes, le temps moyen des réunions ». (Loïc)

Ces notions sont alignées avec une conception élargie de l'e-leadership qui, au-delà de la seule maîtrise des outils technologiques mise en avant par certains auteurs (Davison et al., 2023 ; cités dans López-Figueroa et al., 2025), intègre également des compétences humaines essentielles telles que la communication (Karsenti, 2016 cité dans Besseyre des Horts, 2017 ; Van Wart et al., 2019 ; Ahuja et al., 2023 ; Gentilin & Madrigal-García, 2021 cités dans López-Figueroa et al., 2025).

3.2.1.3. Motivation et engagement

La majorité des leaders mentionnent la motivation et l'engagement de l'équipe comme enjeux majeurs du télétravail. Les leviers évoqués mentionnent l'importance de créer du lien en ligne, favoriser la participation et savoir apprécier le travail réalisé.

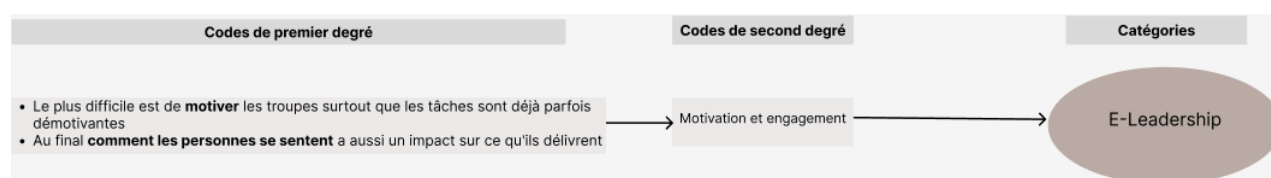


Figure 12: Motivation et engagement

Maintenir la motivation est un défi accentué par la distance. Comme évoqué par plusieurs des interviewés :

« *Le plus difficile est de motiver les troupes surtout que les tâches sont déjà parfois démotivantes.* » (Thomas)

« *Quand les collaborateurs sont motivés, tu le vois directement. Ils viennent avec des idées, des solutions. Je pense que le leader a un rôle à jouer car c'est à lui d'engager avec son équipe, en décidant ensemble, en faisant des rétrospectives et surtout il doit savoir apprécier le travail réalisé.* » (Hanane)

Autrement dit, les tâches peuvent être démotivantes mais le lien, la reconnaissance et la participation sont des éléments que le leader doit activer pour maintenir l'engagement.

D'autres leaders ont mentionné la figure du leader souvent renforcée par sa capacité à influencer et à engager son équipe pour aller dans la même direction. Tahir a mentionné :

« *A distance, c'est plus compliqué : la caméra coupée, les personnes qui font du multi-tâche pendant les réunions* ».

« *Il faut trouver d'autres moyens pour engager le collaborateur et le convaincre de la direction à prendre. Ce n'est pas impossible, cela demande juste plus d'efforts.* » (Shana)

« Des réunions de synchronisation régulières sont importantes. Je sens parfois la baisse de motivation, donc je demande et m'assure de checker quand ça ne va pas » (Thomas)

Ces propos mettent en lumière l'importance de la qualité de la relation entre le leader et son équipe. Ils rejoignent l'idée du Guo et al. (2021) sur l'importance de l'efficacité du leadership pour réduire le sentiment d'isolement et maintenir l'engagement chez l'employé. Haque et al. (2019 cités dans Batool et al., 2024), à travers son étude, a d'ailleurs démontré qu'il existe un lien positif entre le leadership responsable, la motivation, l'engagement et la satisfaction du travailleur.

3.2.1.4. Gestion du changement

Plusieurs leaders insistent sur l'importance de reconnaître le changement, pouvoir l'expliquer et surtout accompagner le collaborateur dans sa mise en œuvre. Les leviers évoqués sont l'importance de donner du sens, favoriser la participation et encourager l'innovation ainsi que le partage d'idées. Nous avons généré ce code à partir de verbatims issus des entretiens comme le montre la figure 13. Ceux-ci seront traités davantage à travers ce point.

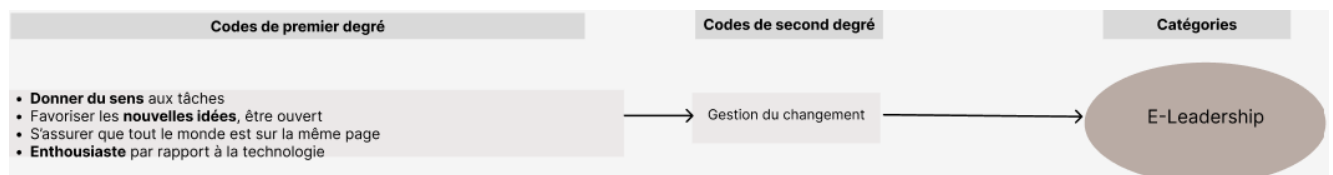


Figure 13: Gestion du changement

La capacité du leader à accompagner le changement est une compétence clé retrouvée dans le discours de plusieurs leaders, que ce soit au niveau technologique ou organisationnel. La

gestion du changement a été l'un des plus gros enjeux évoqués. Pour y répondre, les leaders ont suggéré la capacité d'accompagner le collaborateur et de donner du sens en expliquant le changement qui s'opère.

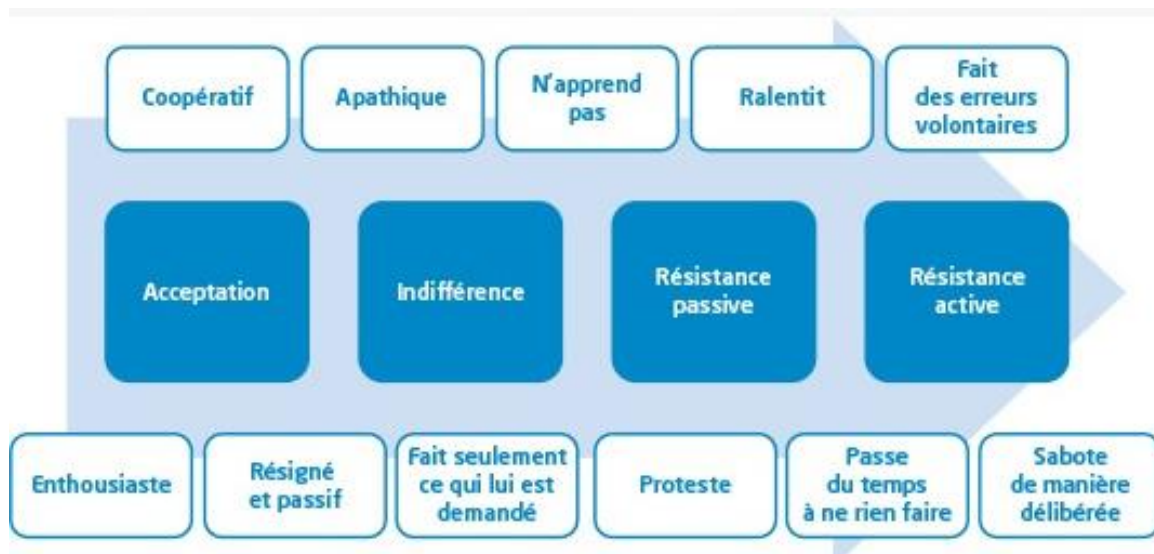
« Le changement est toujours présent. Certaines personnes ont tendance à y résister mais en tant que leader, notre rôle est de les accompagner et de leur donner la raison d'être et le sens de ce changement. » (Hanane)

« Il faut une vraie pédagogie, on ne peut pas supposer que tout le monde va suivre naturellement. Il faut créer un climat où les gens osent poser des questions et on doit être en mesure d'y répondre. Et être aussi prêt à entendre de nouvelles idées. » (Nadia)

Ces témoignages font écho aux études de Van Wart (2019), Karsenti (2016 ; cité dans Besseyre des Horts, 2017) et Ahuja (2023) qui ont mentionné la gestion du changement comme compétence clé du e-leader. En ce qui concerne la littérature approfondie sur le sujet, le constat est retrouvé à travers l'idée de Dubouloz (2014, p.60 ; cité dans Donadio et al., 2017) qui souligne que les échecs liés à la mise en place de changements organisationnels sont, le plus souvent, liés à la dimension humaine. Autrement dit, ce ne sont pas toujours les outils ou la stratégie qui posent un problème mais la façon dont les individus réagissent au changement. Un bon gestionnaire du changement est donc quelqu'un qui est capable de prendre en compte les réactions et les résistances humaines des personnes concernées face au changement (Donadio et al., 2017).

Autissier et al. (2015, cités dans Donadio et al., 2017) proposent un modèle (voir tableau 10) qui montre les attitudes que les individus peuvent adopter face au changement, allant de l'adhésion à l'opposition. Chaque attitude peut s'accompagner de signes plus ou moins visibles.

Tableau 10: Réponses humaines face au changement



Source : Autissier et al. (2015). Repris dans Donadio, A. et al. (2017). Chapitre 13. La gestion du changement organisationnel. *Expertise comptable*, 343-368.

Un exemple recensé sur le terrain de Shana :

"Certains vont être en retard dans leur travail et trouver des excuses quand vient le moment de faire le point. A ce moment-là, on se demande : pourquoi cela se passe-t-il ? Est-ce un manque de clarté de notre part ou un changement auquel ils n'ont pas réussi à s'adapter ?" (Shana)

Ceci dit, il n'est pas toujours facile de faire le lien direct car les signes visibles de résistance peuvent apparaître plus tard (Donadio et al., 2017). C'est à ce moment-même que le rôle du leader est important car il doit être en mesure d'expliquer le changement, de communiquer, être ouvert aux idées et, comme le rajoutent les auteurs Donadio et al., (2017), de faire participer les collaborateurs dans le processus de décision. Car le fait de participer au processus pourrait permettre de réduire la résistance (Donadio et al., 2017). Cette notion a également émergé comme concept à travers notre étude mais nous la traitons dans la catégorie suivante (point 2) sur le leadership responsable.

3.2.1.5. Soutien et reconnaissance

Plusieurs leaders insistent sur l'importance de reconnaître les efforts et de donner du feedback dans un environnement marqué par la distance. Nous avons regroupé les notions qui y renvoient sous le code « Soutien et reconnaissance ».

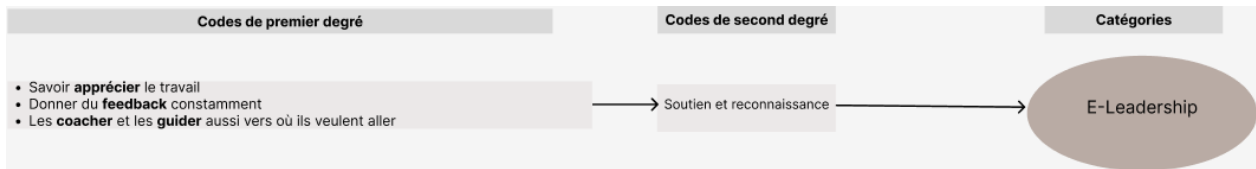


Figure 14: Soutien et reconnaissance

Ces verbatims issus du terrain illustrent l'importance du soutien et de la reconnaissance à l'ère du digital :

« Donner constamment du feedback et savoir apprécier le travail. » (David)

« Les coacher et les guider vers là où ils veulent aller. D'accord il y a les objectifs organisationnels mais il faut aussi prendre en compte le développement de carrière et donc avoir des routines de suivi en ligne. » (Maxime)

Ces notions rejoignent la littérature étudiée sur le e-leadership. Comme le souligne Vanuls (2024), le manque de reconnaissance peut entraîner une perte de motivation. L'importance de la reconnaissance, du soutien et du coaching a également été mise en évidence dans les travaux de Yukl et al. (2002 ; cité dans De Ridder et al., 2019) comme étant des éléments clés du leadership.

Ce qui ressort principalement de notre étude, c'est que dans un contexte hybride, ces pratiques doivent être davantage structurées : le leader doit mettre en place des mécanismes explicites pour maintenir le lien, valoriser les efforts et accompagner les collaborateurs à distance.

3.2.2. Leadership responsable

3.2.2.1. Évolution du rapport contrôle/autonomie

L'analyse des entretiens met en évidence une évolution du rapport entre contrôle et autonomie chez le leader, telle qu'étudiée dans la littérature. Les verbatims traités dans cette section ont permis de générer le concept « évolution du rapport contrôle/autonomie » tel qu'illustré à la figure 15.

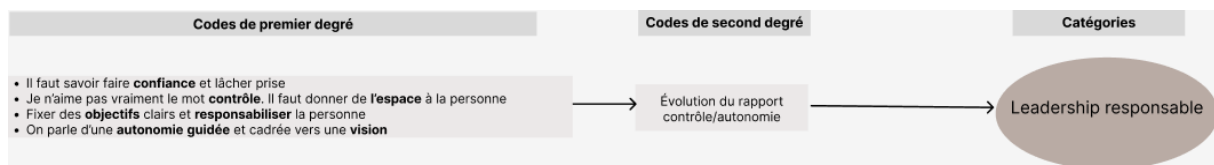


Figure 15: Évolution rapport contrôle/autonomie

Plusieurs interviewés ont mentionné la nécessité de privilégier la confiance dans un environnement à distance :

« En termes de contrôle, même hors télétravail, si ton équipe est là de neuf à dix-sept heures, cela ne signifie pas qu'elle travaille et qu'elle est productive à 100%. Selon moi, la meilleure chose à avoir c'est la confiance. » (Shana)

Nombreux définissent le rôle du leader comme celui qui donne une direction et laisse place à la créativité du collaborateur pour l'atteinte des objectifs :

« Je n'aime vraiment pas le mot contrôle. Un leader doit donner une certaine direction. Tu peux plutôt utiliser le mot guider. Et après il faut laisser la personne naviguer vers cette direction, de la façon dont elle souhaite car nous sommes tous différents. » (Sven)

« Je suis conscient que certains ont basculé dans le micro-management à cause du télétravail. Ils veulent justement plus contrôler que la personne travaille. Mais finalement si les objectifs sont définis et la date de remise est fixée, le contrôle ne sert plus qu'à animer et remonter la bonne direction. » (Thomas)

« Contrôler bouffe de l'énergie et stresse aussi la personne. Cela crée un manque de confiance et d'autonomie. On ne tire donc jamais le meilleur de la personne. » (Sven)

« *On parle d'une autonomie guidée et cadrée vers une vision.* » (Karima)

Ces témoignages révèlent un changement de posture du leader à l'ère du télétravail, orientée davantage vers la confiance, la responsabilisation des collaborateurs plutôt que la supervision directe. Le contrôle se fait en quelque sorte par les résultats. Ceci fait certainement écho à notre revue de littérature dans laquelle le rapport entre contrôle et autonomie constitue l'un des enjeux majeurs du télétravail (Vanuls, 2024 ; Diard & Dufour, 2021 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2013). Ces deux notions, telles qu'étudiées ne s'excluent pas et doivent, au contraire, se combiner et coexister (Pontier, 2014 ; cité dans Diard & Hachard, 2021). Dans cette optique, Leclercq-Vandelannoitte (2013) insiste sur le contrôle toujours présent et parfois même émergent sous de nouvelles formes. Sur le terrain, nous avons remarqué que celui-ci repose davantage sur une évaluation des résultats (définis collectivement) et sur la responsabilisation des travailleurs.

Cependant, les pratiques d'encadrement varient : certains leaders ont affirmé avoir des suivis hebdomadaires, d'autres quotidiens. Ceci nous a amené à nous interroger sur l'équilibre entre contrôle et autonomie. Comment s'assurer que ces deux notions, perçues comme antagonistes mais complémentaires, soient réellement équilibrées afin de tirer le meilleur du collaborateur sans freiner sa créativité ? Cette question mériterait une analyse approfondie. Dans le cadre de cette recherche, les réponses recensées (que l'on peut considérer comme des leviers) indiquent que cet équilibre doit reposer sur la clarté des objectifs, l'adaptation du contrôle par rapport à l'autonomie de la personne en face et la capacité du leader à instaurer une relation de confiance durable.

Nous nous intéresserons davantage à cette notion d'adaptation du contrôle par rapport à l'autonomie de la personne, jugée comme une compétence clé du leader au point 3 sur le leadership adaptatif et situationnel.

3.2.2.2. Démocratisation et partage du leadership

Les entretiens réalisés auprès des leaders ont montré une évolution du leadership traditionnel où le leader est souvent représenté comme la figure que tout le monde suit grâce à sa vision personnelle.

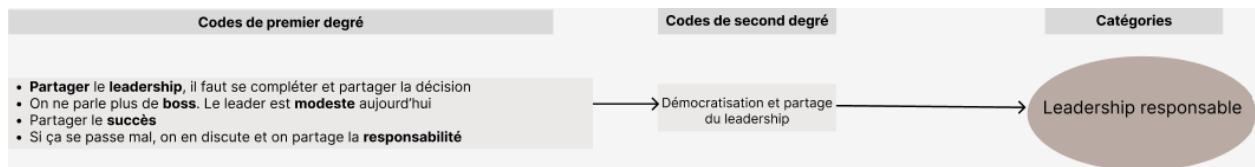


Figure 16: Démocratisation et partage du leadership

À travers leurs témoignages, on retrouve l'importance de faire participer le collaborateur dans la définition des objectifs et le processus de décision :

« *Il faut laisser chacun venir avec ses idées, sa stratégie. Si plusieurs personnes me disent que ce n'est pas la bonne direction à prendre, je dois à mon tour me remettre en question.* » (Shana)

« *Il faut se compléter finalement, partager la décision.* » (Hanane)

« *Je pense que le leadership c'est finalement une influence mutuelle où l'équipe a également un rôle à jouer dans la définition des objectifs.* » (David)

Nous nous sommes alors intéressés davantage à cette idée de partage du leadership et cela fait écho aux idées d'auteurs dans la littérature. Selon Conger (1999), la notion de vision est traditionnellement attribuée à un leader individuel, un « héros » (Luc, 2016) qui doit faire en sorte de guider ses collaborateurs vers un objectif idéalisé. Le leader visionnaire est ainsi associé à un charisme individuel fort mais qui n'implique pas nécessairement une dimension éthique (Conger, 1999 ; Ciulla, 2004).

Aujourd'hui, la conception du leadership a évolué vers une approche plus partagée et modeste (Haque et al., 2019). Cette évolution s'inscrit justement dans une logique de leadership responsable avec une vision moins individualiste (contrairement à la théorie du grand homme et du leadership charismatique) et plus collective, mettant l'accent sur les relations, l'inclusion et la collaboration avec plusieurs parties prenantes (Pless et Maak, 2011 ; Fernando, 2016 ; Haque et al., 2017 ; cités dans Haque et al., 2019).

Pour faire le parallèle avec le point sur la gestion du changement, traité précédemment, Nantel (2020) identifie le leadership partagé comme un levier fondamental pour réussir le changement organisationnel . Un bon leader sait faire confiance à ses collaborateurs, partage son leadership en déléguant certaines responsabilités (Nantel, 2020). Choain (2017) ajoute que ce système

renforce et développe également l'estime de soi professionnelle de l'employé en le valorisant. Selon le modèle de Pierce et Gardner (1989, cité dans Choain, 2017), celle-ci est mesurée par des critères tels que : "On me prend au sérieux", "On me fait confiance", "Je me sens important(e)", "J'ai de l'influence", etc. Ces éléments illustrent bien comment le leadership partagé peut renforcer la confiance et l'engagement des membres de l'équipe (Choain, 2017).

3.2.2.3. Préoccupation du bien être

Un enjeu transversal mentionné par plusieurs leaders concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les verbatims de la figure 17 ont permis de générer ce code.

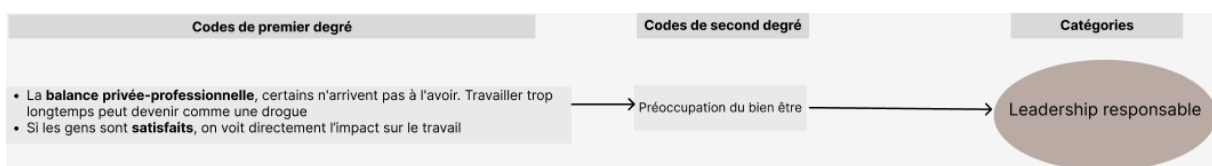


Figure 17: Préoccupation du bien être

Sven explique d'abord clairement : "si on revient au full on-site, je démissionne". Il ajoute : « Le télétravail apporte certainement du confort, faire Liège – Bruxelles tous les jours n'est pas soutenable ». Pour lui, le mode hybride est devenu une condition de qualité de vie. Toutefois, il reconnaît aussi que cette flexibilité peut, pour certaines personnes, se traduire par une "augmentation des heures de travail" ou une "confusion entre espace personnel et professionnel". Il reconnaît lui-même prendre constamment des appels téléphoniques professionnels sur le trajet de retour à la maison. « En plus, les outils ne nous aident pas, j'ai le même téléphone pour le bureau et pour le privé. Donc vous imaginez bien, c'est très difficile en télétravail aussi, devoir à la fois se reposer et travailler dans le même espace ». On retrouve donc la notion de difficulté de déconnexion, idée retrouvée dans la revue de littérature.

D'autres leaders mentionnent ainsi l'importance de prendre en compte cet aspect dans le rôle de leader :

« Certaines personnes demandent plus de télétravail pour certaines contraintes, il faut savoir répondre aux besoins. »

« Ce que je m'autorise à faire, je l'autorise à mes collaborateurs. Je comprends qu'on ait un rendez-vous chez le dentiste et qu'on ne sera pas connecté pendant une heure. Et pas seulement, il faut leur donner la possibilité de se déconnecter pour recharger les batteries. »

Un levier mentionné comme favorisant cet équilibre est la clarté dans la définition des attentes du leader envers les collaborateurs et la communication :

« Nous définissons les objectifs ensemble dans la mesure de ce qui est faisable, nous avons des événements réguliers avec la technique du « Scrum Poker » où c'est le collaborateur qui estime le temps nécessaire pour finaliser une tâche et nous faisons des suivis réguliers pour nous assurer que tout se passe bien et qu'il n'ait pas à travailler des heures supplémentaires. »
(Tahir)

« Le leader est là pour aider à trouver cet équilibre entre vie privée/ professionnelle. Car cette balance a forcément un impact sur le bien-être et aussi sur l'efficacité au travail. » (Maxime)

Si on lie notre analyse à la revue de littérature, ces constats font écho à de nombreuses études qui ont mis en avant les ambivalences du télétravail sur la conciliation vie professionnelle et vie privée. En effet, certains auteurs (Vanuls, 2024 ; Mraouahi, 2021 ; Reboul et al., 2023 ; Chênevert et al., 2023) mettent en avant que le télétravail possède sans aucun doute de nombreux avantages en matière de bien-être et de flexibilité. D'autres chercheurs (Taskin, 2006 ; Santiago-Torner et al., 2025 ; Spire, 2019 ; Chopin, 2024 ; Diard et al., 2024 ; Samson & Morin, 2023) mettent en garde et soulignent ses conséquences plus négatives : intrusion du travail dans la sphère privée, intensification des heures de travail, hyperconnexion, inégalités ou encore difficulté de déconnexion). Les verbatims, issus des interviews avec les leaders, témoignent de ces ambivalences. D'un côté, les leaders reconnaissent les avantages du télétravail mais d'un autre, ils soulignent ses impacts négatifs qui varient selon chaque personne.

Dans ce contexte, le rôle du leader apparaît essentiel pour favoriser le bien-être des collaborateurs et les accompagner dans la gestion de ce défi. Ce point fait écho à la littérature sur les fondements du leadership responsable et son attention particulière portée aux attentes et aux besoins des collaborateurs (Mousa, 2023 ; Igalens & Pourquier, 2019).

3.2.2.4. Gestion des tensions et arbitrage

À travers les entretiens réalisés, plusieurs éléments clés liés aux compétences de la gestion des tensions ont été recensés. Celles-ci ont été regroupées sous le concept de second degré « Gestion des tensions et arbitrage » (figure 18) et seront décrites dans cette section.

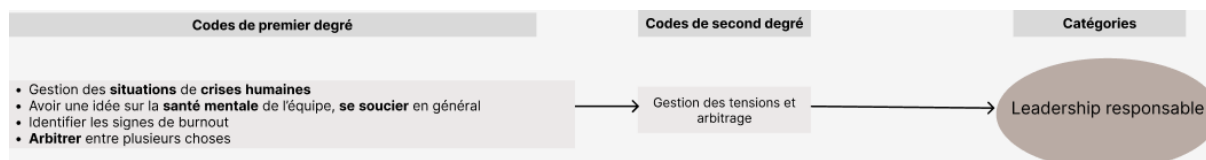


Figure 18: Gestion des tensions et arbitrage

D'une part, la gestion des tensions rejoint le point précédent sur le bien-être des collaborateurs, à prendre en compte. Plusieurs leaders ont mentionné un enjeu majeur du télétravail en matière de leadership, à savoir celui de la « gestion des situations de crises humaines », lorsque le lien en présentiel est rompu :

« Avoir le *body langage* et ces petits signes te permettent de sentir quand quelqu'un n'est pas bien. Derrière un écran, cela est compliqué. » (Loïc)

Ward illustre également cette limite avec précision : « *C'est plus compliqué d'avoir une idée de la santé mentale de l'équipe en mode hybride* ». Ces leaders reconnaissent qu'être empathique est une qualité essentielle que le mode hybride rend difficile à avoir ou à faire ressentir.

Bien que les leaders adoptent des approches pour lutter contre ce manque de visibilité (organisation de points réguliers avec l'équipe ou individuels, etc.), ils admettent qu'il reste difficile d'avoir une idée précise de l'état émotionnel de l'équipe. Ceci leur impose donc de repérer et de savoir gérer les tensions humaines émergentes en plus de l'objectif d'atteindre des objectifs financiers.

Cela renforce l'idée de la gestion des paradoxes retrouvée dans la littérature. Les paradoxes ou tensions sont définis comme deux éléments qui, pris séparément, suivent une logique propre mais qui ensemble sont contradictoires (Lewis, 2000 ; cité dans Lonceint, 2023).

Selon Lonceint (2023), ils sont incontournables dans les organisations et se manifestent sous plusieurs formes : entre contrôle et autonomie, entre innovation et conservatisme, entre demandes collectives et individuelles (Lonceint, 2023). Ils constituent un enjeu important, ce qui explique d'ailleurs les nombreuses études menées depuis la fin des années 1980 visant à comprendre comment ces paradoxes peuvent être gérés (Guedri et al., 2014 ; cité dans Lonceint, 2023).

Le leadership paradoxal émerge comme une réponse à ces tensions. Inspiré par la philosophie chinoise du yin et du yang, il permet de concilier les deux éléments contradictoires sans chercher à les éliminer (Zhang et al., 2015 ; cités dans Chen & Yang, 2023). Le leader responsable, face à ce type de tensions, doit donc adopter une approche « à la fois/et » plutôt qu'une réponse « soit/soit » (Mcmanus, 2008 ; Zhang & Han, 2019 ; cités dans Chen & Yang, 2023). Ainsi, il pourra trouver des solutions durables et des leviers pour favoriser à la fois les besoins des collaborateurs et la recherche de profit.

3.2.2.5. Posture du leader

À travers les entretiens réalisés, plusieurs éléments clés liés aux compétences du leader à l'ère du télétravail ont été recensés. Ces compétences, jugées essentielles par les participants, ont été regroupées sous le concept de second degré « posture du leader » (figure 19) et seront décrites dans cette section. Celle-ci viendra compléter les autres compétences relevées et étudiées précédemment.

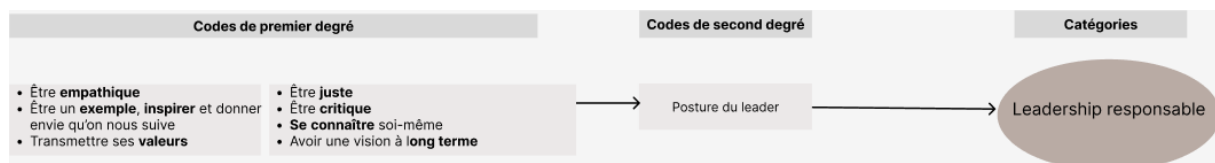


Figure 19: Posture du leader

Confiance, empathie et exemplarité

La notion de confiance déjà explorée précédemment, est mentionnée par les leaders comme une compétence essentielle à l'ère du télétravail. Le leader doit réussir à instaurer un climat de confiance dans un environnement virtuel. Les propos suivants valident cette idée :

« Tu dois pouvoir faire confiance, lâcher prise. Je suis quelqu'un qui aime avoir le contrôle dans toute situation mais le télétravail m'a appris à prendre du recul et à surtout faire confiance à l'équipe. Cela peut prendre du temps. » (Nadia)

La notion de confiance retrouvée dans les discours s'aligne avec ce que l'on a étudié dans la revue littérature. En effet, nous avons retrouvé ce concept, d'abord, dans la revue sur le télétravail où selon Dumas & Ruiller (2018), ce mode de travail requiert un changement dans la relation entre leaders et collaborateurs, plaçant la confiance au cœur des processus. Nous avons également étudié la confiance dans la revue littéraire sur l'e-leadership qui considère la confiance comme clé dans un contexte virtuel (Karsenti, 2016 cité dans Besseyre des Horts, 2017 ; Van Wart et al., 2019 ; Ahuja et al., 2023 ; Gentilin & Madrigal-García, 2021 cités dans López-Figueroa et al., 2025).

Le leader doit aussi faire preuve d'empathie, bien que cette qualité soit difficile à faire ressentir dans un contexte de télétravail :

« Je pense qu'une compétence clé est l'empathie, être à l'écoute et répondre aux besoins émotionnels des membres de son équipe. Il faut une certaine intelligence émotionnelle pour réussir cela. »

Un leader responsable doit, selon plusieurs leaders interrogés, porter certaines valeurs s'alignant avec ses pratiques et se montrer exemplaire :

« Un leader a certaines valeurs qu'il doit transmettre. Il doit aussi être cohérent entre les valeurs qu'il porte et ce qu'il fait réellement. » (Sven)

« Bien sûr, il faut d'abord être aligné soi-même avec les valeurs de l'organisation pour pouvoir les transmettre. » (Shana)

« Distanciel ou pas, le leadership signifie être là pour son équipe. Être actif, à l'écoute et être leader exemplaire. » (Karima)

Le leader incarne les valeurs et les comportements qu'il attend de ses équipes. Il donne également l'exemple à suivre :

« *Tu dois montrer l'exemple en tant que leader et être transparent par rapport à tes attentes.* »
(Tahir)

Ces constats rejoignent la définition même du leadership responsable de Maak & Pless (2006 ; cité dans Igalens & Pourquier, 2019) qui considère que ce type de leadership est fondé sur des valeurs éthiques. La notion d'exemplarité, en faisant pleinement partie, est mise en avant par Haque et al. (2019 cités dans Batool et al., 2024) qui souligne que le leader responsable agit avec intégrité, communique de façon claire et incarne les comportements qu'il attend des autres.

Équité

Un leader doit être capable de garantir des opportunités égales à tous les membres de son équipe :

« *Donner les mêmes chances à tout le monde, que ce soit en présentiel ou à distance. J'essaye d'avoir des contacts réguliers avec tout le monde et de ne pas faire de différence entre l'équipe ici en Belgique et l'équipe en Inde.* » (Ward)

« *Être juste envers tous les collaborateurs. Ceux en Belgique que je vois au bureau et ceux en Roumanie que je ne vois jamais.* » (Loic)

Cette notion n'a pas été relevée dans notre revue de littérature mais émerge comme une compétence nécessaire et intéressante à explorer. La perception de la justice organisationnelle, telle que définie par la théorie d'Adams (1965 ; cité dans François, 2019) est essentielle pour motiver les employés. Si un collaborateur estime qu'il ne reçoit pas ce qu'il mérite, il pourrait réduire ses efforts. Selon la littérature en psychologie du travail, la justice est donc un concept clé du leadership influençant directement l'engagement (risque de baisse d'engagement) et le comportement des employés (risque de turnover) (François, 2019b). Il existe quatre dimensions de la justice organisationnelle (Bernaud et al., 2021) :

- La justice distributive fait référence au partage équitable de ressources : le salaire, les promotions, la reconnaissance, etc. Celle-ci doit être proportionnelle aux efforts fournis
- La justice procédurale qui concerne la transparence des processus décisionnels. La participation des employés à la décision est essentielle dans ce cadre
- La justice informationnelle correspond à la manière dont l'information est transmise

- La justice interpersonnelle implique une bonne qualité d'interaction au travail, dans un environnement sain et respectueux (Bernaud et al., 2021).

Esprit critique / Réflexivité

Certains leaders ont souligné l'importance de remettre en question les pratiques en place, être critique et être ouvert au changement :

« La première chose qui me vient à l'esprit, en tant que leader responsable, on prend les risques qui vont avec en assumant quand ça ne va pas dans le bon sens. Et donc on se remet en question pour ne plus refaire les mêmes erreurs. » (Loïc)

« Savoir protéger les gens qui nous ont suivi dans notre vision, idée et même les inciter à participer, partager leur idée. » (Maxime)

Cet aspect fait écho à la littérature où Voegtlin (2016) souligne que le leader responsable n'est pas isolé de son environnement, qu'il est critique par rapport aux normes et règles, qu'il partage la responsabilité et qu'il cherche à résoudre les problèmes collectivement.

Plusieurs exemples intéressants ont également été cités par les leaders. L'un d'entre eux concerne une décision qui lui a été imposée par ses supérieurs et qui allait en quelque sorte à l'encontre de son équipe et principalement d'un manager :

« Nous avons un projet de mettre tout le monde en Inde, c'est-à-dire qu'au lieu d'avoir plusieurs consultants ici, on va avoir notre centre d'excellence en Inde. J'ai eu un lead qui m'a dit qu'il n'est pas content car il était habitué avec les consultants en Belgique et que ça ne fait pas sens. Dans ce cas-ci, la décision vient de la direction, ce qu'il faut essayer de faire c'est être critique et voir le positif, expliquer pourquoi on le fait, prendre leur avis également pour challenger la décision. Le but est d'arriver à faire quelque chose de positif, qui a du sens pour tout le monde. » (Nadia)

Cet exemple illustre l'importance de la remise en question et de l'esprit critique du leader, qui considère les attentes de l'ensemble des parties prenantes, y compris celles du collaborateur. Cette compétence de réflexivité est une compétence qui s'acquiert et est mise en avant par plusieurs auteurs (Davroul et al., 2017) qui l'estiment indispensable dans l'exercice du

leadership dans le contexte incertain connu aujourd'hui. Qu'entend-on exactement par « réflexivité » ? Bolton (2010 ; cité dans Davrout et al., 2017) l'explique comme la capacité à prendre du recul, questionner ses attitudes et apprendre par l'observation de ce qui s'est passé. En d'autres mots, il s'agit d'apprendre à partir de la situation même. Cunliffe (2009 ; cité dans Davrout et al., 2017) rajoute que c'est de cette façon que l'on apprend à connaître ses limites, à adopter une perspective critique sur nous mais également sur les autres.

Enfin, les auteurs Davrout et al. (2017) avancent qu'il faudrait classer la réflexivité dans le domaine des compétences liées au self leadership (notion que l'on a étudiée dans notre revue de littérature à travers les travaux de Ahuja et al. (2023)), jugée clé dans le cadre de la pratique d'un e-leadership.

Connaissance de soi

Le verbatim suivant suggère que le leader doit connaître ses capacités mais aussi ses limites :
« Je pense qu'il est important de se connaître soi-même ainsi que ses limites. Et si on estime que l'on n'est pas capable de gérer un aspect, il faut le reporter et s'entourer de personnes aptes à le faire. » (David)

Cet exemple insiste bien sur l'importance du leader à connaître ses limites et de déléguer ou demander de l'aide lorsqu'il estime que c'est nécessaire. Pour faire le parallèle avec la littérature, la connaissance de soi est retrouvé dans les travaux de Bennis (1986 ; cité dans Plane, 2016). L'auteur insiste sur le fait que le leader doit avant tout se connaître et être conscient de ses qualités ainsi que ses défauts. Cette connaissance de soi est essentielle pour faire face aux défis, gérer les tensions et apprendre de ses échecs (Plane, 2016).

Enfin, l'analyse des verbatims montre que les leaders, dans un tel contexte, sont unanimement conscients de l'importance des compétences relationnelles et humaines. Cependant cette notion de responsabilité ne fait pas directement écho chez toutes les personnes interrogées.

3.2.3. Leadership adaptatif et situationnel

Nous allons, dans cette section, traiter les concepts de second degré ayant ensemble constitué et fait émerger la catégorie de « leadership adaptatif et situationnel ». Il est important de noter que les deux catégories précédentes intègrent toutes les deux une dimension contextuelle. Cependant, nous avons choisi de traiter la catégorie suivante avec les éléments qui lui sont

spécifiques. En outre, nous avons mobilisé ce concept à part entière car un leadership adaptatif et situationnel n'est pas forcément responsable : il peut s'adapter au contexte sans forcément intégrer une logique éthique et responsable.

3.2.3.1. Gestion du contexte

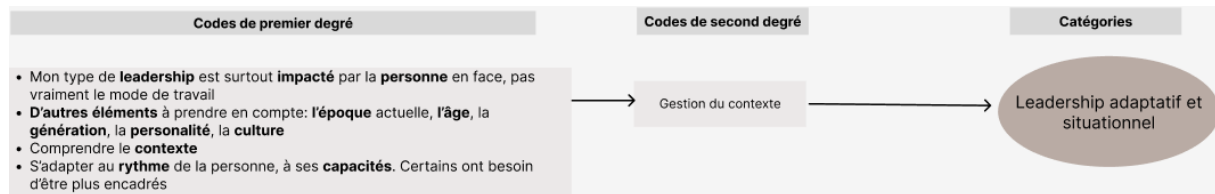


Figure 20: Gestion du contexte

Ce qui est généralement ressorti des entretiens, c'est la difficulté du rôle du leader, son importance et son évolution liée au mode de télétravail. Shana a mentionné : « *Bien sûre que l'on peut toujours être leader à distance, mais ce n'est pas un rôle à prendre à la légère. Il faut comprendre qu'on ne gère plus comme avant. Pour moi il y'a littéralement un changement, positif déjà, car à mes débuts c'était plus facile de challenger à distance donc j'ai réussi à gagner en confiance. Maintenant au niveau humain, cela demande beaucoup d'effort d'être un bon leader à distance. Donc oui, le télétravail impacte certainement le leadership* ».

Cependant, selon Sven, son style n'a pas forcément changé selon le contexte du télétravail, en particulier. Il a précisé :

« *Mon style de leadership n'est pas impacté par le fait qu'il y'ait plus de télétravail. Tant qu'on est clair dans la façon dont on communique, selon moi il ne faut pas ajuster ou adopter un style propre au télétravail* ».

« *Mon style de leadership est beaucoup et surtout impacté par la personne en face. Il faut savoir identifier le type de profil. Pour certaines personnes, il faut laisser plus de distance que pour d'autres en contexte de télétravail, et en général. D'ailleurs, les personnes avec lesquelles j'ai en quelques sorte plus de difficulté, je les ai connus à l'époque où l'on était totalement en présentiel et c'est toujours pareil aujourd'hui. C'est surtout un aspect de la personnalité, l'âge, la génération, le sexe de la personne.* » (Shana)

Thomas, Maxime et Karima l'ont également rejoint sur ces « paramètres » propres au collaborateur qui requièrent donc un leadership adaptatif. Ce point prend tout son sens et s'aligne avec le leadership situationnel qui implique, comme nous l'avons étudié, que le leader doit s'adapter et trouver un équilibre entre cadrer et laisser une marge de liberté. Thomas illustre bien ce point :

« Parfois il faut accompagner une personne plus que les autres, sinon il y'a un risque de dérive ou plus encore, une baisse de motivation. Et cela n'a pas vraiment de lien avec le fait que ce soit à distance ou pas. » (Karima)

Enfin, il a été observé que le télétravail impacte certainement le leadership notamment à cause des enjeux qu'il impose, telle que la communication difficile (le plus souvent ressortie par les candidats). Néanmoins sept personnes sur douze ont également mentionné que ce n'est pas uniquement ce mode de travail qui a fait évoluer ou changer leur style de leadership. D'autres paramètres propres à l'individu entrent en jeu. Valérie a bien illustré ce point : *« Tu ne peux pas inspirer la génération Z comme quelqu'un qui a 50 ans. Et peu importe que tu sois en télétravail ou pas. Ce n'est pas l'hybride. Ton style de leadership évolue tout simplement et c'est l'époque d'aujourd'hui qui t'incite à changer ton leadership. Les attentes de la société sont différentes »*.

Ces dimensions sont retrouvées dans la littérature à travers le concept de leadership situationnel, qui finalement repose sur la combinaison de deux types de leadership : le transformationnel et le transactionnel. Le leader à l'ère du digital, adopte en permanence ces styles de leadership.

3.2.4. Théorie émergente: leadership multidimensionnel

Comme mentionné dans la section sur la stratégie d'analyse des données via la structure Gioia, c'est le lien entre les différents concepts émergents ou catégories (établies à partir des codes de second degré) qui permet de générer une théorie (Corley & Gioia, 2011 ; cité dans Point, 2018).

À travers l'analyse des entretiens grâce à la structure de Gioia (2013), plusieurs concepts ont émergé nous permettant de structurer le leadership en un modèle théorique. La figure 21 illustre cette synthèse où les dimensions clés du leadership se combinent pour donner naissance au modèle que l'on a appelé le « modèle du leadership multidimensionnel ».

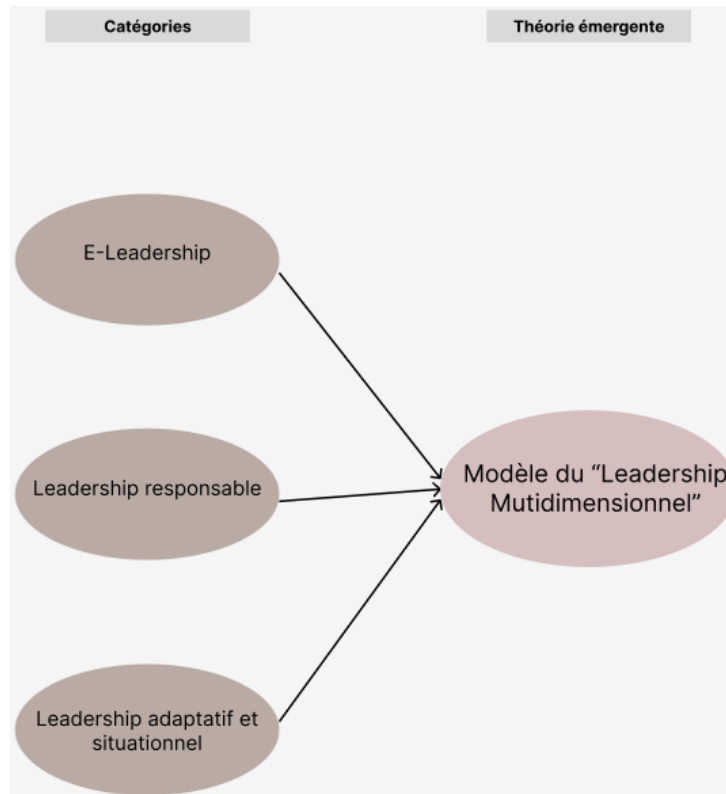


Figure 21: Théorie du leadership multidimensionnel

Ce modèle propose une vision nuancée du leadership à l'ère du télétravail en intégrant des principes clés étudiés dans la littérature existante. D'une part, il met en avant la nécessité d'un leadership situationnel et du rôle du leader, prenant en compte les aspects relationnels et humains. D'autre part, il introduit de manière centrale cette notion de responsabilité, composante clé du leadership responsable. C'est d'ailleurs, comme nous l'avons vu à travers la revue de littérature, cette responsabilité élargie envers un ensemble plus vaste de parties prenantes (dont le collaborateur et ses attentes), qui le distingue des autres styles.

Cela signifie que les trois concepts de second degré identifiés (e-leadership, leadership responsable et le leadership situationnel) ne s'excluent pas. Au contraire, ils sont interconnectés et se complètent. En effet, le leadership responsable et le e-leadership sont avant tout situationnels mais portent une attention particulière aux enjeux éthiques, sociaux, organisationnels et également environnementaux, en s'inscrivant dans une logique de long terme.

Enfin, au terme de cette analyse nous pouvons constater que les concepts émergents font certainement fait écho à la littérature et se renforcent mutuellement, liant le télétravail et le leadership responsable, deux thématiques encore peu explorées ensemble empiriquement jusqu'à ce jour. Nous traiterons dans la section suivante les limites inévitables de cette recherche.

3.3. Limites et recommandations

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mis en lumière plusieurs éléments pertinents sur les transformations du leadership en contexte de télétravail. Il serait désormais intéressant de rappeler les limites de notre démarche pouvant influencer les résultats obtenus. Les identifier permet d'ouvrir des pistes et des perspectives pour des travaux futurs.

Taille de l'échantillon

Tout d'abord, bien que les entretiens aient permis de recueillir des données diversifiées, l'étude est limitée par la taille restreinte de l'échantillon. Ceci limite donc la généralisation des résultats à une échelle globale. Une future recherche pourrait essayer de valider nos résultats avec un échantillon plus large.

Point de vue centré sur les leaders

La recherche s'appuie uniquement sur le point de vue et les croyances des leaders interrogés. L'absence de recueil de données auprès des collaborateurs nous empêche de valider la cohérence entre le discours des leaders et le vécu réel des équipes. Une recherche future pourrait tenter de croiser et d'enrichir l'analyse actuelle en intégrant les perspectives des collaborateurs. Combiner leur opinion avec celle des leaders permettra d'évaluer plus précisément l'impact réel du télétravail et la nécessité d'un leadership comme levier d'engagement, de performance et de bien-être. De plus, une approche mixte combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, permettrait de mesurer empiriquement l'effet d'un leadership responsable en contexte de télétravail sur des indicateurs concrets tels que la productivité, la performance, la satisfaction au travail, l'engagement ou encore l'intention de quitter.

Concepts émergents à approfondir

De nombreux concepts ont émergé à la suite des entretiens sur le terrain, tels que la gestion des paradoxes, le leadership partagé et la question de l'équité. Ces concepts ont été traités dans le cadre de cette recherche. Néanmoins, ils mériteraient d'être étudiés de plus près et de manière plus approfondie.

- Par exemple, la gestion des paradoxes en entreprise pourrait faire l'objet d'études exploratoires pour comprendre comment le dilemme contrôle-autonomie est réellement géré par les leaders dans un contexte de télétravail. Quels leviers d'action sont mis en place à grande échelle pour s'assurer de la gestion de cette tension permanente ?
- Une autre piste de recherche pertinente consisterait à explorer davantage le concept de leadership partagé. Il s'agirait notamment de s'intéresser à la façon dont ce type de leadership est réellement partagé et de manière « équitable ». Comment un leader peut-il s'assurer qu'un membre de l'équipe n'ait pas plus d'influence que les autres ? Il faut également considérer la volonté des collaborateurs de participer au processus de décision. Enfin, une question essentielle qui mériterait d'être posée : faire participer les collaborateurs signifie-t-il qu'ils ont un véritable pouvoir de décision, ou sont-ils simplement consultés ? A priori, c'est le leader qui finalement doit trancher, ce qui soulève des questions sur l'implication réelle des employés dans les décisions

Développement des compétences du leader responsable

Enfin, une limite de cette recherche réside dans le fait que l'on ne s'est pas intéressés aux mécanismes de développement des compétences de leadership responsable. Bien que celles-ci aient été évoquées par les leaders interrogés, nous ne nous sommes pas intéressés à la manière dont elles sont développées et encouragées au sein des organisations. Une recherche future pourrait donc explorer davantage comment les organisations encouragent réellement le développement des compétences de leadership responsable et quels moyens elles mettent en place pour y arriver (programmes de formation, coaching, etc.)

Conclusion générale

Avant de conclure, il est essentiel de revenir à la question centrale que cette recherche visait à explorer : *Dans quelle mesure le télétravail nécessite-t-il un autre style de leadership ?*

Pour répondre à cette question, deux objectifs avaient été fixés :

1. Comprendre si un changement dans le style de leadership est jugé nécessaire en contexte de télétravail.
2. Analyser les compétences mobilisées ou jugées essentielles par les leaders et déterminer comment elles s'inscrivent dans une logique de leadership responsable.

(1) Un changement dans le style de leadership est-il jugé nécessaire en contexte de télétravail ?

La confrontation entre la revue de littérature et l'analyse qualitative a permis de constater que le télétravail remet en question les postures des leaders et renforce l'importance d'un leadership situationnel, relationnel, collaboratif et surtout humain. Face aux défis imposés par ce mode de travail, le leader doit ainsi adapter et faire évoluer son style de leadership en adoptant une posture moins directive et plus collaborative.

Cependant, la recherche sur le terrain a mis en évidence que le télétravail n'est pas le seul facteur de changement, lui seul ne suffit pas à expliquer l'évolution des styles de leadership. Celle-ci s'inscrit, en effet, dans une dynamique plus large liée à des facteurs humains et générationnels. Le leadership s'adapte donc non seulement au contexte organisationnel mais aussi aux profils, aux cultures et aux attentes sociales en pleine mutation.

L'enseignement principal à tirer de notre analyse est que le télétravail ne nécessite pas nécessairement « un nouveau » type de leadership mais une réinvention des pratiques existantes avec un renforcement de certaines compétences humaines fortes. Nous avons développé le modèle de leadership multidimensionnel, capable de s'ajuster à la fois au contexte et aux individus et plaçant le leader à l'intersection de plusieurs aspects : technologique, humain et éthique.

(2) Quelles sont les compétences de leadership jugées essentielles et s'inscrivant dans une logique responsable ?

Notre analyse a permis de mettre en évidence les compétences clés jugées essentielles par les leaders, à l'ère du télétravail. Cela confirme l'objectif de comprendre si le leadership a un rôle à jouer pour faire face aux défis imposés par le télétravail. Nous nous sommes donc intéressés aux comportements du leader et à ce qu'il peut faire exactement, à savoir les compétences qu'il mobilise ou juge essentielles.

Si tous n'évoquent pas forcément le terme « leadership responsable », nous avons retrouvé dans leurs discours des éléments qui y renvoient. Notamment l'importance des compétences telles que : la confiance, l'empathie, l'équité, la prise en compte des attentes de plusieurs parties prenantes, la reconnaissance, la communication, la gestion du changement, la gestion de la distance psychologique, le partage du leadership, la réflexivité, la connaissance de soi, la vision à long terme, la capacité de répondre de ses actes, la capacité de gérer les paradoxes et l'exemplarité.

Enfin, cette recherche met en lumière la nécessité de repenser le leadership à l'ère du télétravail, en exigeant des leaders une évolution de leurs pratiques et de leurs compétences. Il ne s'agit pas uniquement d'une adaptation technologique mais d'une transformation profonde de leur rôle. Le modèle de leadership multidimensionnel proposé, liant e-leadership, leadership responsable et leadership situationnel, reflète cette complexité et pourrait, tenant compte des limites évoquées précédemment, servir de base pour de futures recherches.

Bibliographie

- Abgeller, N., Bachmann, R., Dobbins, T., & Anderson, D. (2022). *Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19*—Neve Abgeller, Reinhard Bachmann, Tony Dobbins, Deirdre Anderson, 2024. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0143831X221140156>
- Ahras, A. (2023). Les ressorts de l'innovation managériale en environnement entrepreneurial hostile : De la résilience individuelle à la résilience organisationnelle. *Management & Prospective*, 40(3), 18-31. <https://doi.org/10.3917/g2000.403.0018>
- Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R. P., & Hoffman, E. P. (2023). E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership. *Sustainability*, 15(8), 6506. <https://doi.org/10.3390/su15086506>
- Algieri, S. (2025). The Ability of Leadership Styles and Respectful Engagement to Predict Employee Satisfaction Within Remote/Hybrid Settings [Ph.D., Capella University]. In *ProQuest* <https://www.proquest.com/docview/3168596984/abstract/B93A4BD5D0A44C0PQ/1>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Basso, O., Djendli, A., Leclerc, O., & Perdriel, J.-L. (2024). 2. Êtes-vous un leader et/ou un manager ? *Les fondamentaux business*, 26-47.
- Batool, S., Izwar Ibrahim, H., & Adeel, A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2), 100057. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100057>
- Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). Chapitre 5. Télétravail. *Management Sup*, 172-192.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1). <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bernaud, J.-L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (2021). Chapitre 2. La justice organisationnelle : Perspectives sur la bientraitance professionnelle. *Univers Psy*, 25-38.
- Besseyre des Horts, C.-H. (2017). Chapitre 5—Quel leadership à l'ère de la révolution digitale ? In *Réinventer le leadership* (p. 74-82). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0074>

- Brunelle, É. (2009). E-leadership:L'art de gérer les distances psychologiques. *Gestion*, 34(2), 10-20. <https://doi.org/10.3917/riges.342.0010>
- Burger-Helmchen, T., Hussler, C., & Muller, P. (2019). Chapitre 5. Le leadership. *Vuibert Gestion*, 173-228. <https://doi.org/10.3917/vuib.burge.2019.01.0173>
- Chen, X., & Yang, B. (2023). A Review of Paradoxical Leadership Research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(4), Article 4. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.114050>
- Chênevert, D., Giaouque, D., Chatillon, E. A. de, Delobbe, N., & Vayre, É. (2023). Du télétravail à l'hybridité : Une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPC0*, 77, 5-22. <https://doi.org/10.54695/rips2.077.0005y>
- Choain, L. (2017). Chapitre 30 - Du seigneur à la communauté : Comment construire effectivement un système de leadership partagé dans les organisations à forte concentration de talent ? In *Réinventer le leadership* (p. 359-364). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0359>
- Chopin, F. (2024). Chapitre 5. Télétravail et incivilités numériques : Quelle prise en compte des risques pour la santé ? *Journal international de bioéthique et d'éthique des sciences*, 35(1), 61-70.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and Leadership Effectiveness. In J. Billsberry (Éd.), *Discovering Leadership* (p. 325-340). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-137-24203-7_23
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Daubier, M., & Daubier, S. (2022). Outil 25. Le leadership situationnel de Hersey et Blanchard. In *Pro en Agilité* (p. 76-77). Vuibert. <https://ezproxy.ichec.be:2394/pro-en-agilite--9782311625462-page-76>
- Daft, R. L., & Daft, R. L. (2005). What does it mean to be a leader. *The leadership experience*, 3-41.

- Davrout, S. D., Fronty, J., & Browne, N. (2017). Pour quoi fabriquer des managers réflexifs ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO, Supplement*, 57-71. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0057>
- De Ridder, M., Stinglhamber, F., Terlinden, L., Rodriguez Conde, C., & Rousseau, A. (2019). Quel(s) style(s) de leadership pour (ré-)humaniser le travail ? *Rapport complet de la Chaire laboRH*, 8(3), 126.
- De Klerk, J. J., & Jooste, M. (2023). Responsible leadership and its place in the leadership domain: A meaning-based systematic review. *Business and Society Review*, 128(4), 606-634. <https://doi.org/10.1111/basr.12331>
- Devos, V., & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, 156(3), 93-104. <https://doi.org/10.3166/rfg.156.93-104>
- Diard, C., & Dufour, N. (2021). Dans quelle mesure les accords d'entreprise permettent-ils de prévenir les risques liés au télétravail ? *Revue de l'organisation responsable*, 16(1), 25-37.
- Diard, C., & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : Une relation managériale réinventée ? *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, 144(2), 38-52. <https://doi.org/10.3917/geco1.144.0038>
- Diard, C., Hachard, V., & Laroutis, D. (2024). Télétravail, inégalités de genre et rémunération : Influence de la formalisation. *Management & Sciences Sociales*, 36(1), 44-62. <https://doi.org/10.3917/mss.036.0044>
- Dickson, R. K. (2023). Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness. *Information and Knowledge Management*, 13(5), 9.
- Donadio, A., Dumas, P., Giraud, L., Godowski, C., Nyobe, S., & Tahar, C. (2017). Chapitre 13. La gestion du changement organisationnel. *Expertise comptable*, 343-368.
- DUBRIN, A. J. (2010). Principles of leadership. 6^e édition. Cenage learning. EHRHART, M., & KLEIN, K. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *The leadership Quarterly*, 12(2001), 153 – 179.
- Dumas, M., & Ruiller, C. (2018). 01. Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ? *Politiques & management public*, 35(1), 5-26. <https://doi.org/10.3166/pmp.35.2018.0001>
- François, P.-H. (2019). Chapitre 11. Motivation et management. In *Traité de psychologie de la motivation* (p. 211-231). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.carre.2019.01.0211>

- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, 30(4), 107-150. <https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 31(1), 151-206. <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>
- Garidi, S., Corvach, S., & Chapel, B. (2024). La coopération en santé à l'ère du e-leadership. *Journal de gestion et d'économie de la santé*, 3(3), 55-72. <https://doi.org/10.54695/jdds.042.3.0055>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gond, J.-P., Jacques, I., Swaen, V., & El Akremi, A. (2024). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface | Request PDF. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). *Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: An individual level analysis—ProQuest*. <https://www.proquest.com/docview/2176161213/EA117D76140B4884PQ/2?accountid=164977&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Igalens, J., & Pourquier, C. (2019). Étude exploratoire sur le leadership responsable. Mise en perspective des modèles de Danone et d'Essilor. *Question(s) de management*, 23(1), 11-23. <https://doi.org/10.3917/qdm.191.0011>
- Jackson, B., & Parry, K. (2018). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership (3rd ed.). SAGE
- K. Stahl, G., & de Luque, M. S. (2024). (PDF) Antecedents of Responsible Leader Behavior: A Research Synthesis, Conceptual Framework, and Agenda for Future Research. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0126>
- Kellerman, B. (2020). *Hard times: leadership in America*. Stanford University Press.
- Lapierre, L. (2008). Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer. *Gestion*, 33(3), 12-15. <https://doi.org/10.3917/riges.333.0012>
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2013). Chapitre 1. Management du contrôle et TIC. In *Management Sup* (p. 13-33). Dunod. <https://ezproxy.ichec.be:2394/travail-a-distance-et-e-management--9782100598816-page-13>

- Leclercq-Vandelannoitte, A., Corbière, F. de, & Elie-Dit-Cosaque, C. (2023). Télétravail : Où en est-on ? Retour sur ses enjeux technologiques et organisationnels. *Systèmes d'information & management*, 28(3), 3-9.
- Lonceint, R. (2023). Managing organizational paradox through conciliation : A metaphorical analysis based on legal conciliation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPC0*, 76, 27-46. <https://doi.org/10.3917/rips1.076.0027>
- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Dalia, S. H. M. (2025). Digital Leadership: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
- Luc, É. (2016). Le leadership partagé : Du mythe des grands leaders à l'intelligence collective. *Gestion*, 41(3), 32-39. <https://doi.org/10.3917/riges.413.0032>
- Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible for Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493. <https://doi.org/10.1111/joms.12195>
- Morin, G., & Stokes, P. (2022). Toward a theory of potency, power, and function leadership. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels - RIPC0*, 72, 53-78. <https://doi.org/10.3917/rips1.072.0053>
- Mousa, M. (2023). Winterizing the Egyptian spring: Why might business schools fail to develop responsible leaders? *European Journal of Training and Development*, 47(5/6), 599-614. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2021-0194>
- Mraouahi, S. (2021). Télétravail et santé : Pour un mariage réussi. *Le Droit Ouvrier*, 876875(7), 444-454. <https://doi.org/10.3917/drou.875.0444>
- Nantel, Y. (2020). Pour conduire efficacement et harmonieusement le changement en éducation : Une expérience québécoise. *Administration & Éducation*, 165(1), 95-101. <https://doi.org/10.3917/admed.165.0095>
- Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). Réaliser et rédiger son mémoire en gestion. Syllabus. ICHEC, Bruxelles
- Parmentier, M., Donis, C., Taskin, L., & Stinglhamber, F. (2016). *Rapport complet Déshumanisation au travail* (Rapport de recherche de la Chaire laboRH, p. 150). https://moodle.ichec.be/pluginfile.php/252424/mod_resource/content/1/Rapport%20complet%20D%C3%A9shumanisation%20au%20travail.pdf

- Peñarroja, V. (2024). Are there differences in the perceived advantages and disadvantages of teleworking? The identification of distinct classes of teleworkers. *International Journal of Manpower*, 45(10), 1-15. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2023-0416>
- Perez-Zapata, O., Castaño Collado, C., Álvarez-Hernández, G., & Serrano Pascual, A. (2016). (PDF) Knowledge work intensification and self-management: The autonomy paradox. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.10.2.0027>
- Plane, J. M. (2015). Chapitre 4. Leadership et management dans un monde qui change. *Management Sup*, 99-147.
- Plane, J.-M. (2016). Chapitre 1. Les théories du leadership : Évolution des pratiques et des modèles. In *Le Leadership* (p. 7-32). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.agrh.2016.01.0007>
- Point, S. (2018). Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives : Voyage au centre du codage. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 262-282). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0262>
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : Quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 265(1), 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- Rachedi, A. (2022). Le télétravail en période de la pandémie de la Covid-19. *La Revue des Sciences de Gestion*, 315316(3), 81-92. <https://doi.org/10.3917/rsg.315.0083>
- Reboul, E., Pailhé, A., Counil, É., & EpiCov, L. (2023). Expérience et intensité du télétravail : Quels liens avec le bien-être après une année de crise sanitaire en France ? *Population*, 78(3), 523-557. <https://doi.org/10.3917/popu.2303.0523>
- Rousseau, A. (2024). Cours de Management Organisationnel et Humain. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 8. Échantillon(s). In *Méthodes de recherche en management—4ème édition* (Vol. 4, p. 219-260). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0219>
- Samson, L., & Morin, E. (2023). *Quels sont les impacts du télétravail, en contexte de pandémie mondiale, sur la qualité de vie au travail des cadres ?* (Doctoral dissertation, HEC Montréal). https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/samson_leanne_m2023.pdf
- Santiago-Torner, C., Corral-Marfil, J.-A., Jiménez-Pérez, Y., & Tarrats-Pons, E. (2025). Impact of Ethical Leadership on Autonomy and Self-Efficacy in Virtual Work Environments: The Disintegrating Effect of an Egoistic Climate. *Behavioral Sciences*, 15(1), 95. <https://doi.org/10.3390/bs15010095>

- Sargam, S., & Pandey, A. (2024). Responsible Leadership: A Competency-Based Approach Towards Management of Paradoxes and Garnering Stakeholder's Trust. *Vision*, 09722629241296207. <https://doi.org/10.1177/09722629241296207>
- Saint-Michel, S. E. (2023). *Théories du leadership*. La Découverte.
- Noguera, F., & Plane, J.-M. (Éds.). (2016). *Le leadership : Recherches et pratiques*.
- Scharff, P.A. (2025). Cours de Management stratégique. Syllabus. ICHEC, Bruxelles. <https://moodle.ichec.be/>
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.
- Spire, R. (2019). Hyperconnexion et contrat de travail : Quand les sphères personnelle et professionnelle se confondent. *Le Droit Ouvrier*, 848(3), 135-140. <https://doi.org/10.3917/drou.848.0135>
- Tan, K. L. (2024). (PDF) Responsible Leadership -A Brief Review of Literature. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.47263/JRTM.03-01-04>
- Taskin, L. (2003a). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1, 81-94. <https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081>
- Taskin, L. (2003b). (PDF) *Télétravail : Les mythes d'une success story*. Entre autonomie et contrôle. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/357909346_Teletravail_les_mythes_d'une_success_story_Entre_autonomie_et_contrôle
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34, Article 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation:Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202(3), 61-76.
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-covid. *Regards Economiques (Université Catholique de Louvain)*. <https://shs.hal.science/halshs-03345444>
- Taskin, L. (2025). Conclusion. Le télétravail comme mode de vie. *Sécuriser l'emploi*, 103-112.
- Tchankam, J.-P., Essingone, H. N., & Tchagang, E. (2020). Chapitre 14. Portée et limites de la recherche qualitative. In *Produire du savoir et de l'action* (p. 165-174). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0165>

- Uzan, O., & Condomines, B. (2016). (PDF) Leadership responsable et management de la RSE. In Noguera, F. et Plane, J-M, *Le Leadership*, Paris, Vuibert. In *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/315770220_Leadership_responsable_et_management_de_la_RSE_In_Noguera_F_et_Plane_J-M_Le_Leadership_Paris_Vuibert
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Opérationnalisation de la définition du e-leadership : Identification des éléments du e-leadership. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 85(1), 85-103. <https://doi.org/10.3917/risa.851.0085>
- Vanuls, C. (2024). Chapitre 2. Le télétravail et la prévention des risques professionnels. *Journal international de bioéthique et d'éthique des sciences*, 35(1), 25-34.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- Voegtlin, C. (2016). (PDF) What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *ResearchGate*, 12(5), 581-608. <https://doi.org/10.1177/1742715015578936>
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2019). Theoretical Development and Empirical Examination of a Three-Roles Model of Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics: JBE*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04155-2>
- Voigt, B., & Guariglia, J. (2015). Managers vs. Leaders. *Leadership Excellence Essentials*, 32(10), 14-15.