

Leadership à distance : comment améliorer la satisfaction et la performance d'une équipe virtuelle à travers l'évaluation et la gestion ?

Remote leadership: how to improve the satisfaction and performance of a virtual team through assessment and management?

Basma LAYIRI, (Doctorante en sciences de gestion)

Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques (LSEPP)
Faculté d'Économie et de Gestion, Kenitra
Université Ibn Tofail, Maroc

Fatima CHAREF, (Enseignante-chercheuse)

Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques (LSEPP)
Faculté d'Économie et de Gestion, Kenitra
Université Ibn Tofail, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences Juridiques, Economiques et sociales Université Ibn Tofail, Maroc (Maroc), B.P 242-Kénitra Tel :0537329218 /0661403557 Fax :0537374052
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	LAYIRI, B., & CHAREF, F. (2025). Leadership à distance : comment améliorer la satisfaction et la performance d'une équipe virtuelle à travers l'évaluation et la gestion ? <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(4), 385-410. https://doi.org/10.5281/zenodo.15207637
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 18/02/2025

Accepted: 10/04/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 04 (2025)

Leadership à distance : comment améliorer la satisfaction et la performance d'une équipe virtuelle à travers l'évaluation et la gestion ?

Résumé

Ce papier a pour objectif d'aborder et d'analyser l'importance du leadership dans la satisfaction et l'implication des équipes virtuelles, ainsi que les enjeux et les défis rencontrés dans le travail à distance. Dans cet article, nous allons tenter d'étudier et d'examiner le sujet sous un angle différent en mettant en avant une combinaison entre la littérature théorique et l'étude empirique. Pour cela, nous présentons une étude de cas menée dans une entreprise marocaine spécialisée dans le développement mobile. Cette étude de cas nous permet de mieux comprendre les défis et les enjeux liés au leadership à distance dans un contexte réel. Les résultats de l'étude montrent que la gestion efficace du leadership à distance a un impact positif sur l'efficacité, la persévérance, l'engagement et la satisfaction des personnels, et que la communication, la confiance et le contrôle sont des facteurs clés pour une gestion efficace du leadership à distance.

Mots clés : leadership à distance, équipe virtuelle, management à distance, contrôle, étude de cas

JEL Classification : M15

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

The aim of this paper is to address and analyse the importance of leadership in the satisfaction and involvement of virtual teams, as well as the issues and challenges encountered in remote working. In this article, we will attempt to study and examine the subject from a different angle by putting forward a combination of theoretical literature and empirical study. To this end, we present a case study conducted in a Moroccan company specialising in mobile development. This case study gives us a better understanding of the challenges and issues associated with remote leadership in a real context. The results of the study show that effective management of remote leadership has a positive impact on the efficiency, perseverance, commitment and satisfaction of staff, and that communication, trust and control are key factors in effective remote leadership management.

Keywords: remote leadership, virtual team, remote management, control, case study

Classification JEL: M15

Paper type: Empirical Research

1.Introduction

Nous vivons actuellement dans un environnement économique en perpétuel changement instable stimulé par les avancées technologiques et amplifiées par les effets de la pandémie covid 19, cette dernière est renforcée par le phénomène de la mondialisation ce qui accroît le niveau de la concurrence à l'échelle mondial et contribue à l'orientation vers le travail à distance. Face à cette situation, toute entreprise, quel que soit son statut, se préoccupe de son évolution en télétravail pour maintenir sa compétitivité et assurer sa continuité, en donnant la priorité à la gestion et à la satisfaction des collaborateurs grâce à un « leadership efficace ». En effet, la continuité d'une organisation réside dans l'évolution et le renforcement, ainsi dans la création d'une ressource humaine créative et compétente qui cherche à dépasser le rôle traditionnel d'administration du personnel vers des activités enrichies, diversifiées et stratégiques (Besseyre des Horts, 1988; Ulrich, 1996, 1997 ; Peretti, 1999) pour offrir aux acteurs un environnement du travail favorable. En revanche la plupart des enquêtes réalisées par les organisations stipulent le degré de satisfactions de ses clients externes et négligent totalement la satisfaction de leurs clients internes qui sont les collaborateurs qui constituent la main invisible derrière la performance de l'organisation. Or le management à distance n'est pas un concept nouveau, c'est une pratique qui existe depuis les années quatre-vingt-dix, mais il devient une nécessité après la pandémie COVID-19, d'où la télégestion s'est considérablement accélérée pour but d'avoir une équipe virtuelle motivante et performante.

Les équipes virtuelles sont composées de membres de différents endroits qui utilisent les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour interagir entre eux. De nombreuses études ont mis en évidence les avantages des équipes virtuelles, tels que la diversité des expertises et des perspectives (Lim, 2018), ainsi que la réduction des coûts en termes de temps, d'argent et de stress (Morrison-Smith ; Ruiz, 2020). De plus, les équipes dispersées géographiquement et temporellement permettent une productivité continue 24h/24 et 7j/7 (Dulebohn ; Hoch, 2017). Cependant, atteindre un consensus peut être difficile, car les membres de l'équipe ne peuvent pas profiter de la richesse des interactions en face à face et le manque de signaux non verbaux rend plus difficile la compréhension des nuances de communication, la résolution des malentendus et des conflits (Peng et al., 2019 ; Glikson et Erez, 2020). En outre, la création de la confiance et de la responsabilité partagée entre les membres de l'équipe, l'isolement et les défis de la surveillance et de la gestion des équipes virtuelles (Dulebohn et Hoch, 2017) peuvent également être des difficultés.

La gestion d'équipes en télétravail présente également des enjeux uniques et complexes qui diffèrent de ceux rencontrés dans un environnement de travail traditionnel. Les dirigeants doivent posséder des compétences clés pour relever les obstacles tels que la mobilisation, la motivation, la conviction et la construction de leur légitimité et de leur crédibilité, tout en maintenant l'autorité hiérarchique et en gérant leur position de pouvoir de manière stratégique. Les études sur la direction en télétravail mettent en évidence deux principaux défis auxquels les organisations sont confrontées : les défis liés au pouvoir et au contrôle, et ceux liés aux communications et aux relations interpersonnelles. Malgré l'abondance de recherches sur le télétravail, très peu d'études se concentrent sur l'exercice du leadership et les pratiques de direction efficaces dans ce contexte (Golden, Veiga, 2008). Cette lacune est d'autant plus surprenante que les chercheurs s'accordent sur l'importance de ces facteurs pour assurer le succès du télétravail (Avolio, Kahai, 2003). De plus, les études qui abordent le leadership et les pratiques de direction restent principalement théoriques et proposent souvent des réflexions non validées empiriquement (Bailey, Kurland, 2002 ; Siha, Monroe, 2006). Par conséquent, il existe des lacunes importantes dans la documentation concernant les déterminants des pratiques de direction efficaces dans un contexte de télétravail. De même les organisations ont accepté les équipes virtuelles comme une alternative aux équipes en face à face, cette acceptation

s'accompagne des embûches nombreuses, dont le rôle du leader étant de soutenir le travail d'équipe dans l'environnement virtuel, contrôler le temps et le lieu de travail, assurer le bon déroulement du télétravail.

Dans ce contexte, la transformation digitale de travail offre une grande flexibilité et une meilleure pratique en matière d'un « leadership à distance ». Certains chercheurs ont proposé des modèles pour expliquer les performances des équipes virtuelles (Dulebohn ; Hoch, 2017 ; Liao, 2017 ; Adamovic, 2018 ; Lippert et Dulewicz, 2018 ; Hacker et al., 2019). Cependant, une revue systématique de la littérature menée par Alaiad et al. (2019) a révélé qu'il n'existe pas de modèle standardisé pour expliquer l'environnement de travail des équipes virtuelles. En fait les modèles existants sont limités, incomplets ou non testés, et ne présentent pas de relations d'impact claires entre les facteurs d'entrée et les facteurs de sortie. Pour combler cette lacune, cet article vise à développer un modèle intégratif qui améliore les modèles existants et valide le modèle proposé par une approche qualitative. L'objectif principal est d'identifier les défis auxquels sont confrontées les équipes virtuelles et de proposer des stratégies pour améliorer leur performance et atteindre les objectifs fixés, notamment en renforçant la communication, la collaboration, la gestion efficace et la promotion d'un contrôle positif. Plus précisément, nous visons à comprendre l'influence du leadership dans la gestion et la satisfaction d'une équipe virtuelle, ainsi que les enjeux pour l'engager. Cela soulève des questions importantes, telles que : Comment prévenir l'isolement et maintenir un sentiment de connexion avec l'équipe lors du travail à distance ? Quelles stratégies de communication peuvent être mises en place pour garantir une communication efficace et transparente dans un environnement de travail virtuel ? Comment les leaders peuvent-ils établir des objectifs clairs et des attentes pour leur équipe à distance ? Comment les leaders peuvent-ils évaluer la performance et le rendement de leur équipe à distance ? Quelles stratégies de formation et de développement peuvent être mises en place pour aider les membres de l'équipe à distance à développer les compétences nécessaires pour travailler efficacement dans un environnement virtuel ?

Pour répondre à ces questions et atteindre notre objectif, nous présentons une étude de cas unique approfondie d'une entreprise marocaine qui a adopté le télétravail depuis 2014. Cette étude offre une perspective unique sur les enjeux et les opportunités liés au leadership dans un environnement de travail virtuel.

La structure de notre article sera présentée comme suit : Nous nous concentrerons premièrement sur la revue de littérature afin de mieux appréhender les concepts liés au leadership à distance, deuxièmement nous exposerons la démarche méthodologie adoptée, et enfin nous aborderons l'analyse des choix et la discussion des résultats obtenus, tout en proposant quelques pistes pour faciliter la piste aux futurs chercheurs qui vont investir dans ce sujet.

2. Revue de littérature

Malgré la multitude de recherches sur le télétravail, les études sur l'exercice du leadership et les pratiques efficaces de direction dans ce contexte sont rares. Les recherches existantes sur le leadership et les pratiques de direction sont souvent limitées à des approches théoriques et manquent de validation empirique, ce qui met en évidence la nécessité d'explorer les déterminants des pratiques efficaces de direction dans le contexte du télétravail (Avolio, Kahai, 2003). Dans cette optique, nous avons mené une revue de littérature pour examiner les principaux enjeux et facteurs qui influencent la performance des équipes virtuelles, en se concentrant sur le leadership. Nous avons identifié quatre catégories de facteurs clés qui influencent la performance des équipes virtuelles : le processus de leadership, le management à distance, le contrôle à distance et la communication efficace. Ces facteurs clés seront examinés en détail pour mieux comprendre les enjeux du leadership dans le télétravail et identifier les pratiques efficaces de direction qui peuvent contribuer au succès des équipes virtuelles. Notre objectif est de fournir une compréhension approfondie des facteurs qui

influencent la performance des équipes virtuelles et de proposer des pistes pour améliorer les pratiques de leadership dans le contexte du télétravail.

2.1 Le concept du télétravail

Le télétravail est un concept qui a émergé dans les années 1990, en parallèle avec le développement des outils informatiques et numériques, selon Taskin (2006) et Vendramin (2004). Il s'agit d'un nouveau mode d'organisation du travail qui permet aux collaborateurs de réaliser leurs tâches à distance, en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Selon Breton (1994), le télétravail peut être défini comme « *une organisation du travail dans laquelle les travailleurs exercent leur travail à distance, et ceci par l'utilisation des TIC* ». Les travaux de Taskin (2006) et Vendramin (2004) ont contribué à l'évolution de la définition du télétravail. Selon ces chercheurs, le télétravail implique un travail à distance, qui repose sur l'utilisation des TIC et nécessite une transformation significative de la culture et des processus organisationnels. Cette définition met en avant l'importance de l'adaptation organisationnelle pour réussir le télétravail. Cependant, l'adoption du télétravail peut être freinée par deux principaux obstacles, selon WatersLynch (2020) : la réaction de l'organisation face au changement technologique et l'importance du lien social au travail. Dans un sens similaire, Craipeau (2010) confirme l'idée que le télétravail n'est pas une nouvelle forme d'organisation, mais qu'il a été ranimé en parallèle avec le développement des outils informatiques et numériques. Le télétravail est un concept évolutif qui s'adapte aux besoins des organisations et des professionnels, Il nécessite une transformation profonde de la culture et des processus organisationnels. Pourtant, le télétravail ne se limite pas toujours au travail à domicile. De nombreux professionnels souhaitent quitter leur domicile pour travailler, mais sans nécessairement retourner dans un bureau traditionnel. C'est pourquoi des alternatives émergent pour compléter le télétravail à domicile.

Il est important de noter qu'il existe huit formes de télétravail, chacune correspondant à une organisation spécifique. Ces différentes formes de télétravail offrent des solutions flexibles pour répondre aux besoins divers des professionnels et des organisations.

Tableau1 : les différentes formes du travail à distance

Formes du télétravail	Définitions
Télétravail à domicile	« Constitue un avantage majeur pour les professionnels qui vivent dans les zones rurales ou difficiles d'accès, cette option permet un vrai gain de temps et d'argents tout en minimisant les frais du transport puisque les collaborateurs n'ont pas besoin de se déplacer pour travailler tant que leur lieu de travail est leur logement » (verbatim).
Homme office	« Désigne le fait de travailler ponctuellement chez soi, que le salarié exerce ponctuellement de puissant de son domicile une activité suite à une entente avec son employeur, soit certains jours par semaine, soit pendant une période délimitée, soit pour tenir une situation temporaire » (verbatim).
Bureau satellite	« Consiste à exercer une tâche à distance dans un espace équipé appartenant à l'entreprise, mais cette option de télétravailleur ne peut être possible que pour les professionnels dans de grandes entreprises qui possèdent des bureaux sur l'ensemble du territoire national, cette option est intéressante pour ceux qui ne souhaitent pas forcément habiter à un endroit précis à cause des engagements » (verbatim).
Travail nomade ou mobile	« C'est une forme plus souple de télétravail, dont les collaborateurs ont la possibilité d'absenter et de travailler à distance hors des locaux de son employeur ainsi qu'ils peuvent exercer ses activités chez eux comme à l'hôtel ou dans d'autres endroits, le travail nomade permet de tirer le collaborateur de schéma classique des horaires et des lieux du travail » (verbatim).

Travail itinérant	« Cette forme de travail à distance concerne certains métiers dont les déplacements sont inhérents à la forme prévue au contrat du travail, en effet le collaborateur itinérant ne dispose pas généralement du bureau dédié dans les locaux de l'entreprise, mais il est souvent chargé des fonctions commerciales, sa fonction principale est d'être proche de ses clients » (verbatim).
L'hôtel : la fonction chambre bureau	« Tout simplement l'hôtel ou l'option chambre bureau permet l'allocation journalière d'une chambre du 9h à 18h pour une offre baptisée, où le télétravail améliore auprès de l'employeur, cela permet pour certains salariés d'éviter le bruit et le domestique de la vie familiale » (verbatim).
L'espace de coworking	« Ce nouveau mode d'organisation est accessible surtout dans les grandes villes est géré par de petits acteurs indépendants ou de gros opérateurs, ainsi qu'il offre une alternative flexible aux bureaux traditionnels. Ces espaces sont à la journée et ils présentent en parallèle des avantages différents et comprennent des bureaux, l'accès internet, des imprimantes, un vidéoprojecteur et parfois des salles privatisées, un espace de relaxation » (verbatim).

Source : réalisé par les auteurs

Les études sont unanimes sur un point clé : l'exercice du leadership par un dirigeant joue un rôle déterminant dans la réussite du télétravail (Gibson et al., 2002; Hambley et al., 2007; Kirk, Belovics, 2006; Konradt, Hoch 2007; Neufeld, Fang, 2005). En effet, un dirigeant de télétravailleurs doit être capable d'influencer, de motiver et de mobiliser ses employés, de partager sa vision de l'organisation et de communiquer efficacement avec eux par l'intermédiaire de moyens technologiques, malgré la distance (Avolio et al., 2000). Ce contexte de direction présente deux particularités majeures : l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme moyen privilégié d'interaction avec les employés, et l'impact de la distance physique des employés sur les relations de travail. En conséquence, le mode de communication, la dynamique d'influence, le travail d'équipe, la confiance, le contrôle, la gestion des technologies, les jeux de pouvoir, les rôles, les réseaux sociaux et les processus de travail sont tous modifiés (Avolio, Kahai, Dodge, 2000; Gajendran, Harrison, 2007; Gibson, Blackwell, Dominicus, Demerath, 2002). Compte tenu de la transformation profonde des relations de travail, les dirigeants doivent s'adapter et adopter de nouvelles pratiques de direction pour rester efficaces. Cela est essentiel pour que les entreprises tirent pleinement avantage du télétravail (Fisher, 2001 ; Garton, Wegryn, 2006). Pour y parvenir, il est nécessaire de combiner un leadership efficace, un management avancé, un contrôle exercé et une stratégie approfondie de communication. Cela permettra aux entreprises de maximiser les bénéfices du télétravail tout en maintenant une communication efficace et une collaboration productive entre les membres de l'équipe.

2.2. « Leadership à distance ou e-leadership »

L'utilisation d'équipes virtuelles devient de plus en plus courante dans la vie professionnelle des entreprises en raison de l'émergence des technologies de l'information et des télécommunications. Les équipes virtuelles peuvent être définies comme un groupe de collègues qui proviennent de différents départements ou unités commerciales pour atteindre un objectif commun. Elles sont souvent dispersées dans l'espace, le temps et les frontières organisationnelles. Ces équipes ont une faible fréquence de contacts en face à face et collaborent grâce à l'utilisation de technologies informatiques et de communication émergentes pour accomplir une tâche ou un projet spécifique (Lipnack & Stamps, 2000 ; Igbaria et al., 1999 ; Speier & Palmer, 1998 ; Townsend et al., 1998 ; Geber, 1995). Certains chercheurs définissent les équipes virtuelles comme un groupe global composé de membres provenant de différents pays et cultures (Maznevski & Chudoba, 2000 ; Jarvenpaa & Leidner, 1999 ; Kristof et al., 1995). Le progrès des technologies de communication rend les équipes virtuelles indispensables aux entreprises à l'heure actuelle. Lipnack & Stamps (1997) affirment que les facteurs humains et organisationnels sont essentiels pour assurer le succès des équipes virtuelles. Ils proposent

un modèle « people/purpose/link » dans lequel neuf principes pour la gestion des équipes virtuelles sont déduits. Lorsque les équipes virtuelles entrent dans la phase de développement du cycle de vie de l'équipe, les membres partagent la direction, entreprennent des tâches interdépendantes et s'engagent dans diverses interactions sans frontières. Mais une équipe virtuelle ne peut pas atteindre ses objectifs sans la direction et l'orientation d'un leader qui guide les membres vers l'apprentissage et la réalisation de tâches.

2.1.1. Définitions et origines de leadership

Le leadership est conçu comme une discipline organisationnelle qui désigne l'influence d'un leader sur un individu ou un groupe d'individus dans le but de les conduire vers une meilleure atteinte des objectifs et un meilleur climat au travail. Dans le même sens, le leadership à distance définit comme un processus multidimensionnel qui consiste à manager, encadrer, diriger et contrôler des équipes qui résident dans des locaux différents. L'idée de leadership à distance a été initialement inventée par Bogardus (1927) et attisée par Katz et Kahn (1978), qui ont fait une brève référence à ce phénomène, mais elle a été ravivée également par (Napier et Ferris, 1993, Shamir, 1995, Waldman et Yammarino, 1999, Yammarino, 1994), pour eux, le fait de distancer le leader de ses collaborateurs est considéré comme : (a) une condition incontournable qui fait référence à l'émergence du leadership charismatique (Katz et Kahn, 1978), (b) un acte modérateur du type de leadership charismatique qui pourrait apparaître (Shamir, 1995, Yagil, 1998), (c) un neutralisant qui borne les influences des comportements des leaders sur les collaborateurs (Howell et al., 1997, Kerr, Jermier, 1978). Cependant, on est tenté d'assimiler « leadership à distance » et « e-leadership », alors que le e-leadership fait référence à l'utilisation des moyens technologiques pour diriger, contrôler et gérer une équipe à distance, tandis que le leadership à distance est la capacité d'un leader à diriger une équipe physiquement éloignée, quelle que soit la méthode utilisée. Dans leurs études intégratives de « leadership à distance », Napier et Ferris postulent qu'au niveau supérieur de l'organisation, la compréhension du rôle majeur de la distance interpersonnelle dans les organisations est fondamentale pour comprendre la dynamique du lieu de travail, mais il n'existe aucune théorie qui adopte la diversité de la distance au sein de l'organisation, c'est un processus souvent négligé (Napier et Ferris 1993, p. 321). Dans le même sens, les travaux de Yukl (1999) ont mis en évidence le manque d'attention portée au leadership à distance dans les années quatre-vingt-dix. Cependant, avec l'arrivée de la pandémie de COVID-19, ce sujet a connu un nouvel élan et de nombreuses études ont été réalisées pour explorer les principes du leadership à distance. Cette période a marqué un tournant dans la recherche sur le leadership à distance, qui est désormais considéré comme un domaine d'étude à part entière.

2.2.2. Cadre conceptuel des pratiques de leadership à distance : État des connaissances, perspectives théoriques et études empiriques.

L'objectif principal des équipes virtuelles n'est pas de lier les personnes, mais de leur offrir l'avantage de travailler sur le même projet depuis des endroits différents et dans des fuseaux horaires différents, afin qu'ils ne rencontrent aucune difficulté dans leur travail. De plus, les membres de l'équipe sont plus susceptibles de se sentir confiants et de faire confiance aux leaders qui exhibent des attributs de conscience, tels que l'organisation, la fiabilité et une forte éthique de travail (Bartone et al., 2009). Les membres des équipes virtuelles sont également plus susceptibles de considérer les leaders comme fiables et dignes de confiance s'ils exhibent une stabilité émotionnelle, comme en témoigne leur capacité à rester calmes et sereins sous pression (Cogliser et al., 2012). Cependant, Des recherches récentes ont mis en évidence l'importance de l'analyse et de l'étude de l'équipe virtuelle, soulignant la nécessité d'un leadership efficace pour améliorer la communication, la collaboration, la motivation et la performance de ces équipes :

Transformation Numérique et Adoption des Systèmes ERP/CRM :

La transformation numérique a ouvert de nouvelles perspectives sur l'impact des technologies avancées sur la gestion. L'intégration de systèmes ERP/CRM est considérée comme un facteur clé pour améliorer la précision, l'efficacité et la cohérence des processus de gestion (Davenport, 2013; Gupta & George, 2016). Ces technologies permettent aux entreprises de centraliser et de standardiser leurs données, ce qui facilite la prise de décision et le contrôle des opérations. Les études de Dong (2008) et Loonam & McDonagh (2005) ont démontré que le soutien actif de la direction est essentiel pour la réussite de la mise en œuvre des systèmes ERP/CRM. Un leadership fort et engagé permet de surmonter les résistances organisationnelles et de favoriser l'adoption de nouvelles technologies, garantissant ainsi une intégration réussie et un leadership performant.

Le leadership, un facteur clé de la réussite du télétravail : une analyse des études de Brown et al. (2021) et Pyöriä (2011)

La discussion sur le fait que le télétravail améliore ou détériore la performance des travailleurs se poursuit depuis deux décennies, avec des résultats contradictoires (Brown et al., 2021 ; Pyöriä, 2011). Cela peut être dû à la variabilité dans l'opérationnalisation des mesures de performance (Brown, 2021), ainsi qu'à d'autres facteurs organisationnels qui peuvent influencer ces relations, tels que le leadership. Par conséquent, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour identifier et concevoir des environnements de travail qui favorisent différents types de performance. Le leadership est un élément essentiel à prendre en compte, car les dirigeants jouent un rôle crucial dans la réussite du télétravail. En effet, leur capacité à gérer et à motiver les équipes à distance est déterminante pour le succès du télétravail, car ils peuvent contribuer à résoudre les défis du télétravail et à soutenir à la fois la performance individuelle et collective (Avolio et al., 2009 ; Bell et al., 2023 ; Cortellazzo et al., 2019 ; Inceoglu et al., 2018 ; Kozlowski et al., 2021 ; Peiró et al., 2024 ; Zeike et al., 2019). Les recherches récentes soulignent que le leadership dans le télétravail nécessite plus que de simplement étendre les pratiques de leadership traditionnelles à des environnements virtuels. Cela exige le développement de compétences spécifiques pour gérer efficacement le travail à distance (Alkhayyal et Bajaba, 2023 ; Contreras et al., 2020 ; Delanoeije et Verbruggen, 2020). Dans ce contexte, Peiró et Martínez-Tur (2022) proposent que les dirigeants doivent adapter leurs comportements et développer à nouveaux qui répondent adéquatement à un environnement de travail numérisé et géographiquement dispersé.

Modèle de Nelson et Coopridier de connaissance partagée :

Étant donné que la connaissance organisationnelle est inhérente à la création et réside avec les individus (Nonaka & Konno, 1998), un problème majeur de gestion surgit quant à la façon de transformer la compétence individuelle en connaissance organisationnelle. En particulier, les membres d'équipes virtuelles qui proviennent de différentes organisations d'entreprise possèdent souvent des domaines de connaissance distincts, il est très important pour les membres d'équipes virtuelles de partager leurs compétences au cours du processus collaboratif afin qu'ils puissent résoudre efficacement les problèmes et compléter la tâche de manière efficace. Par conséquent, comment favoriser les échanges de connaissances tacites et explicites entre les membres de l'équipe est une question fondamentale actuellement. Nelson et Coopridier (1996) ont proposé un modèle de connaissance partagée du point de vue des interactions interpersonnelles, qui a établi la relation de confiance mutuelle et d'influence mutuelle comme des antécédents importants qui conduisent à partager leurs connaissances. Par conséquent, le comportement de partage de connaissances est considéré dans cette étude comme « le degré auquel les membres de l'équipe virtuelle partagent réellement leurs connaissances mutuelles avec les autres membres pour les tâches de projet sous la direction et la supervision du leader ».

"Diriger à distance" dans les relations leader-subserviente

Des recherches sur les relations de haute qualité et proches en général (Baumeister et Leary, 1995 ; Reis et al., 2000), et en particulier celles sur le lieu de travail (Dutton et Heaphy, 2003 ; Kark, 2011), montrent l'importance des relations pour le sens de la vie, le bonheur, l'estime de soi, le bien-être, la croissance et la santé des individus. Les recherches sur les relations au travail se sont concentrées sur l'identification des stades de développement des relations (Schinoff et al., 2020), les dimensions sous-jacentes et façonnant les relations, telles que la similitude interpersonnelle (Pillemer et Rothbard, 2018), et le rôle du contexte dans la formation des relations (Ferris et al., 2009). Les comportements orientés vers les relations ont fait partie de la recherche sur le leadership depuis des décennies. La définition même du leadership implique l'existence d'une relation avec les subordonnés, car elle implique souvent une influence bidirectionnelle (UhlBien, 2011). Des recherches précoces définissant les comportements de leadership comme axés sur le travail ou sur les personnes (Stogdill et Coons, 1957), jusqu'à des travaux plus récents se concentrant sur le leadership relationnel (Fletcher, 2007), la littérature sur le leadership a souligné l'importance des relations pour les leaders, les subordonnés et les organisations (par exemple, Dutton, 2003) et ses conséquences positives (par exemple, Hackney et al., 2018). Nous proposons que « faire de la distance » est une forme spécifique de gestion des relations leader-subordonné qui est un aspect des efforts de sensibilisation et de création de sens des leaders (Maitlis et Christianson, 2014 ; Weick, 1995), en communiquant des messages sur le leader, les subordonnés et leur relation. Les recherches antérieures sur la distance leader-subordonné l'ont considérée comme un aspect contextuel et stable qui affecte le comportement de leadership (Liden et Antonakis, 2009), les perceptions des leaders (Shamir, 1995 ; Yagil, 1998), les relations leader-subordonné (Torres et Bligh, 2012), les états psychologiques des subordonnés (par exemple, l'efficacité ; Cole et al., 2009 ; Story et al., 2013), la performance (Bonet et Salvador, 2017) et l'efficacité (Porter et McLaughlin, 2006). La distance a également été examinée comme modérateur de l'effet du leadership transformationnel sur les résultats, montrant des effets mitigés, tels qu'une distance plus grande était associée à la fois à des résultats négatifs (par exemple, une diminution de la performance ; Howell et Hall-Merenda, 1999) et à des résultats positifs (par exemple, une augmentation des croyances en l'efficacité collective ; Cole et al., 2009). Nous soutenons que la distance leader-subordonné n'est pas seulement un élément contextuel des relations (Ferris et al., 2009), mais que les leaders peuvent modifier certains aspects de leur distance pour atteindre divers objectifs. Cette idée est suggérée dans la définition de la distance sociale perçue d'Antonakis et Atwater (2002), selon laquelle les leaders peuvent « maximiser leurs différences de statut et de pouvoir » (p. 674). Cependant, à notre connaissance, aucun travail n'a examiné la distance comme un élément du leadership qui est construit et/ou modifié - c'est-à-dire mis en œuvre - par les leaders eux-mêmes en tant que pratique de gestion. Ainsi, nous nous concentrons sur la façon dont les leaders mettent en œuvre la distance, comme indiqué par exemple par l'accessibilité perçue, l'immédiateté, l'ouverture et la formalité dans la relation leader-subordonné. Bien que l'idée selon laquelle les leaders peuvent façonner leur distance avec leurs subordonnés n'ait pas été explicitement conceptualisée ni directement testée empiriquement, des indices la soutenant peuvent être trouvés dans la littérature.

2.2.3. Cadre théorique

La direction des équipes virtuelles nécessite une compréhension approfondie des théories de leadership qui peuvent être appliquées pour améliorer les performances organisationnelles et prendre des décisions stratégiques efficaces. Voici les principales théories de la gestion des équipes virtuelles qui peuvent être utilisées dans le contexte du leadership à distance :

Théorie de leadership transformationnel :

Cette théorie est définie comme une approche de leadership qui provoque un changement dans les individus et les systèmes sociaux. Dans sa forme idéale, il crée un changement précieux et positif chez les adeptes, avec l'objectif ultime de développer les adeptes en leaders. James MacGregor Burns (1978) a introduit pour la première fois le concept de leadership transformationnel dans sa recherche descriptive sur les leaders politiques. Pour lui, le leadership transformationnel est un processus dans lequel « les leaders et les adeptes s'aident mutuellement à atteindre un niveau supérieur de moral et de motivation ». Burns a souligné la difficulté de distinguer entre la gestion et le leadership, et a affirmé que les différences résident dans les caractéristiques et les comportements. Il a établi deux concepts : « leadership transformationnel » et « leadership transactionnel ». Selon Burns, l'approche transformationnelle crée un changement significatif dans la vie des individus et des organisations. Elle redéfinit les perceptions et les valeurs, et modifie les attentes et les aspirations des employés. Contrairement à l'approche transactionnelle, elle ne repose pas sur une relation de « donner et prendre », mais sur la personnalité, les traits et la capacité du leader à créer un changement par l'exemple, l'articulation d'une vision énergisante et des objectifs stimulants. Les leaders transformationnels sont idéalisés dans le sens où ils sont des exemples moraux de travail pour le bénéfice de l'équipe, de l'organisation et/ou de la communauté. Burns a théorisé que les styles de leadership transformationnel et transactionnel étaient mutuellement exclusifs. Les leaders transactionnels ne cherchent généralement pas à changer la culture organisationnelle, mais travaillent dans la culture existante, tandis que les leaders transformationnels peuvent essayer de changer la culture organisationnelle.

Théorie de leadership laissez-faire :

Cette théorie est définie comme un leadership par omission, caractérisé par une absence de prise de responsabilités et d'intervention auprès des employés (Hinkin & Schriesheim, 2008b ; Skogstad et al., 2014). Ce style de leadership se manifeste par l'évitement de la prise de décisions, un faible recours à l'autorité (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003) et un manque de rétroaction donnée aux employés (Sosik & Godshalk, 2000). Ce style de leadership est considéré comme étant très inefficace et insatisfaisant pour les employés (Bass & Bass, 2008). Il peut entraîner une perte de motivation, une diminution de la productivité et une augmentation du turnover. Il est important de noter que le leadership laissez-faire peut avoir des conséquences négatives sur les employés et l'organisation dans son ensemble. Il est donc essentiel pour les leaders de développer des compétences de leadership efficaces pour motiver et inspirer leurs équipes.

Théorie de leadership authentique :

Cette théorie constitue une notion complexe qui implique les suiveurs, les groupes et les organisations (Avolio et al., 2004). Il nécessite que le leader soit conscient de lui-même, cohérent avec ses valeurs et authentique dans ses interactions (Avolio & Gardner, 2005). Les caractéristiques clés du leadership authentique incluent une haute conscience de soi, une capacité à s'auto-réguler, une honnêteté et une ouverture aux autres, le courage d'agir en cohérence avec ses valeurs, un sens de l'éthique et de valeurs morales positives, ainsi qu'un intérêt pour le développement et le succès des autres (Avolio & Gardner, 2005). Ces caractéristiques permettent aux leaders authentiques de créer un environnement de travail positif et productif, où les employés se sentent valorisés et motivés à atteindre leurs objectifs (Walumbwa et al., 2008). Les leaders authentiques créent un environnement qui inspire les employés à exprimer leur vrai soi, à prendre possession de leur travail et à s'engager dans des comportements innovants. En favorisant un climat de confiance et d'ouverture, les leaders

authentiques donnent aux employés les moyens de remettre en question le statut, de penser hors des sentiers battus et d'explorer de nouvelles possibilités.

Néanmoins, il existe d'autres théories qui complètent cette approche de leadership et abordent également le rôle clé du leader dans la gestion des équipes virtuelles, telles que :

Théorie de l'échange social (TES) :

C'est une perspective théorique qui considère les interactions interpersonnelles comme des échanges de comportements, d'affects, de produits et de communications (Blau, 1964 ; Homans, 1958 ; Thibaut & Kelley, 1978). Elle implique des coûts et des bénéfices intangibles et n'est pas régie par des règles ou des accords explicites. Les échanges sociaux sont similaires aux échanges économiques, mais ne garantissent pas des récompenses réciproques équivalentes (Thibaut & Kelley, 1959 ; Blau, 1964 ; Kelley & Thibaut, 1978). La TES a été appliquée dans de nombreux domaines, notamment le marketing et la gestion (Anderson & Narus, 1984 ; Dwyer et al., 1987 ; Morgan & Hunt, 1994 ; Konovsky & Pugh, 1994). Dans le contexte des équipes virtuelles, la TES suggère que le leader joue un rôle fondateur pour assurer et garantir l'échange, en créant un environnement où les individus peuvent partager leurs connaissances et maximiser leurs récompenses tout en minimisant leurs coûts (LaGaipa, 1977 ; Nye, 1979 ; Emerson, 1981).

La théorie du partage des connaissances (Knowledge Sharing Theory) :

Les connaissances sont une ressource stratégique clé pour les entreprises, définies comme des informations validées par des tests de preuve (Liebeskind, 1996). Selon Nonaka et Takeuchi (1995), les connaissances comprennent les connaissances tacites et explicites. Les connaissances tacites sont personnelles et contextuelles, tandis que les connaissances explicites sont transmissibles par le langage. Polanyi (1966) souligne que les connaissances tacites s'acquièrent par l'apprentissage et l'expérience. Cette étude introduit le concept de représentativité des connaissances, qui mesure le degré d'expression des connaissances sous forme verbale, symbolique ou écrite. Les connaissances tacites sont ainsi définies comme « connaissances non exprimables », tandis que les connaissances explicites sont « connaissances existant sous forme symbolique ou écrite ».

Le travail à distance soulève des défis importants pour les leaders et les équipes. Pour surmonter ces défis, il est essentiel de développer des stratégies efficaces pour prévenir l'isolement, maintenir la communication et établir des objectifs clairs. Les leaders doivent également être capables d'évaluer la performance et le rendement de leur équipe à distance et de mettre en place des stratégies de formation et de développement pour aider les membres de l'équipe à développer les compétences nécessaires pour travailler efficacement dans un environnement virtuel. Cela conduit à notre première hypothèse :

H1 : Le leadership à distance influence la capacité des équipes à atteindre leurs objectifs.

2.3. Le management à distance

D'après Barthe (2001), Villette (2009), et Sonkeng et al., , (2012), le mangement à distance désigne la séparation physique d'un manger à ses collaborateurs, ce nouveau mode du mangement vise à s'éloigner le manager physiquement de ses équipes engendre l'absence du contrôle et d'orientation direct, ainsi qu'une confusion, autant pour les mangers que pour ses équipes ,en effet l'importance du mangement à distance se situe dans la globalisation de l'économie, l'épanouissement et l'accélération des échanges (Barni, 2003; Rolland, 2010; 3 Mokline, 2017; Smeltzer, 2020).La disposition et le développement des nouvelles technologies d'information et de communication a une forte contribution de rendre ce type de management qui était réservée juste pour certains profession et à certains niveaux hiérarchiques, aujourd'hui très répandue et fortement demandée au développement des organisations matricielles, aux

structures par projets et au télétravail (Ray, 2001; Fernandez et Marrald, 2014; Jauréguiberry, 2010). Cependant depuis la propagation de la pandémie du covid 19, une forte attention apportée à ce thème ainsi que de nombreuses recherches menées pour appréhender le télétravail et pour encadrer les équipes « virtuelles ». Cette évolution que connaisse l'environnement du travail actuellement, plus précisément la dissociation des collaborateurs de leurs lieux de travail conduit à exécuter les tâches et transmettre les résultats du travail n'importe où tout en gardant le contact permanent avec les dirigeants (Pontier 2014). En réalité il ne devrait plus nécessaire d'être présent au bureau quotidiennement pour travailler, ce qui permet d'en tirer le collaborateur de schéma classique des horaires et des lieux du travail. Avec ces TIC, l'information devient légèrement accessible et disponible dans tous les aspects, or elle s'incarne sous différentes formes. Nous évoquons la vision conférence, la messagerie instantanée, les courriers électroniques, le chat direct qui facilitant le contact des télétravailleurs avec leur manager et ses collaborateurs, de reconquérir de l'information dont ils ont besoin.

La révolution de l'internet et la mondialisation en particulier ont changé le monde à la profondeur ce qui permettant aux entreprises d'être plus flexible et s'ouvertes aux nouvelles évolutions et technologies, il suffit d'avoir un téléphone équipé d'une connexion internet pour exercer un travail d'où n'importe lieu au monde, en effet le management à distance ne date pas d'aujourd'hui, mais c'est une attitude remonte à plusieurs années. Cependant, il est souvent confondu avec l'e-management, qui est une branche du management à distance qui touche plus les entreprises traditionnelles que les entreprises virtuelles et limité dans ses processus de gestion à distance (Ivanaj et Bozon, 2016). En revanche le management à distance présente des défis liés à la distance, qui doivent être pris en compte pour établir et maintenir une relation efficace entre les managers et les membres de l'équipe. Cela est essentiel pour favoriser l'innovation et améliorer la performance de l'équipe virtuelle. C'est pourquoi nous formulons notre deuxième hypothèse :

H2 : L'association du leadership à distance et du management à distance favorise l'innovation et améliore la performance des équipes.

2.4. Le contrôle à distance

Le contrôle à distance est un concept développé par la dimension spatio-temporelle que le télétravail installe (Rey et Sitnikoff, 2006), il désigne l'action menée pour exercer une certaine autorité sur les collaborateurs pour vérifier et suivre leurs tâches au quotidien. En effet selon Taskin (2006), il existe trois règles fondamentales liées à la mise en œuvre d'un contrôle à distance. Premièrement, la règle du lieu, c'est le fait que la hiérarchie n'est pas obligée d'être présente physiquement pour exercer son contrôle. Deuxièmement, il déroge à l'action, étant donné le télétravail est un mode de travail organisationnel qui nécessite de former l'entreprise à s'ouverte aux changements et d'être flexible dans la prise de décisions pour affronter les imprévus pour pouvoir les contrôler. Finalement, le télétravail déroge à la règle du temps, Taskin affirme qu'il est difficile d'appliquer un contrôle temporel sur les télétravailleurs qui exercent une multitude des tâches non mesurables dans le temps (Taskin, 2006). Il a mis l'accent sur une réflexion cruciale basée sur les notions de liberté et l'autonomie avant de contrôler, pour lui, l'autonomie constitue un enjeu organisationnel souvent apprécié par les télétravailleurs vis-à-vis la supervision qui semble être moins appréciée (Alves Cachapela, 2016). Il stipule également qu'il faut continuer à mettre la confiance en évidence tant qu'elle est un enjeu managérial qui semble d'être un moyen de contrôle supplémentaire et efficace. Autres auteurs auront d'ailleurs tenté de concevoir le contrôle comme un outil renforcé par le développement des TIC (Pontier, 2014 ; Taskin et Tremblay, 2010 ; Taskin et Vendramin, 2004). De même, l'étude inspirée par Fairweather (1999, cité dans Taskin, 2006), souligne que les TIC visent à garantir un contact sain entre la hiérarchie et ses collaborateurs ainsi de masquer la distance physique instaurée par le télétravail.

Le contrôle par les résultats représente un défi majeur pour les dirigeants (Nilles, 1998). En effet, définir des objectifs réalisables pour les employés sans sous-estimer leurs capacités peut être une tâche complexe. De plus, les divergences entre les objectifs individuels et collectifs peuvent générer des tensions et des conflits. Par conséquent, nous émettons l'hypothèse

H3 : le contrôle à distance a des impacts ambigus sur la satisfaction des équipes virtuelles, car il peut être perçu comme une limitation de l'autonomie et de la flexibilité, mais également comme un facteur de motivation et de performance.

2.5. La communication à distance

La communication à distance renvoie à l'idée de communiquer virtuellement sans être présent physiquement à l'aide des technologies d'information et de la communication pour accomplir le partage des connaissances de manière plus efficace et efficiente. Le développement de la communication à distance a rendu le contact et l'échange des informations facile et flexible entre les entités séparées au niveau spatial, mais aussi au niveau organisationnel, en effet sans ces techniques et outils de communication à distance les équipes virtuelles pourraient être incapables de créer une entité et de tisser des liens entre elles (Barthe, 2001). D'après Smeltzer (2020), la communication à distance constitue une composante essentielle et cruciale de l'interaction humaine pour établir des liens, échanger des informations, entretenir des relations et favoriser l'initiative et promouvoir l'autonomie.

Une remise en cause qui selon Smeltzer (2020) tend à classer les médias de communication en fonction de leur richesse. En effet, ces médias de communication s'accompagnent de nombreuses significatives perçues par les individus. Certaines optent pour une communication en face à face avec un mode d'échange direct ou par téléphone pour ce qui regarde de la communication électronique. Tandis que d'autres préfèrent le média adapté à leurs besoins, tout en utilisant les courriels, télécopies et appels téléphoniques pour l'accessibilité de l'information et une meilleure prise de décisions, ce qui permettait d'avoir un effet majeur et crucial sur la performance et la résolution des problèmes. Pour Rolland les rencontres face à face peuvent contribuer à l'initiative et la création des nouvelles idées et technologies de gestion (Rolland, 2010). Becheikh et Su (2005) affirment que la performance obtenue sera supérieure lorsque l'on choisit un média adapté aux besoins de la tâche. Ces auteurs s'accordent sur l'importance de la richesse créée par le média de communication qui est relatif au contexte traité et aux relations mutuelles entre les collaborateurs. En parallèle cette communication à distance reste inefficace quant à la manière de traiter l'esprit social des interlocuteurs : leurs réactions, leurs expressions du visage, les gestes qui pourront être présents dans une communication en face-à-face s'obscurcissent à distance (Dubé et Paré, 1999; Čudanov et al., 2009; Janićijević, 2015). Malgré le changement et le développement crucial des outils d'échange virtuel, les modes traditionnels liés aux discussions en face à face, les téléphones, les courriers restent indéniables (Prasad, 2009). Cela nous permet de formuler notre dernière hypothèse : ***H4 : Le leadership à distance a un impact positif sur la qualité de la communication à distance, notamment dans la résolution des conflits et des problèmes.***

3.Méthodologie de recherche

3.1 Positionnement de l'étude empirique

Notre recherche consiste à analyser et comprendre en profondeur les divers défis liés à la gestion d'une équipe virtuelle à l'aide d'une étude qualitative suivant une logique interprétativiste, étant donné que notre sujet se distingue par sa nature extrêmement pragmatique et ses données proviennent davantage du domaine pratique que de la littérature. Ce choix a été validé par une étude de cas d'une entreprise marocaine qui adopte le télétravail depuis 2014, elle accompagne les clients qui sont basés principalement au Canada, états unis ainsi que le Maroc dans leur

transformation digitale, et répondent à leurs besoins : développement web et développement mobile. Ce paradigme nous donne aussi la possibilité de saisir toutes les relations entre les acteurs à travers leurs discours et leurs interactions.

3.2 Description de l'étude empirique

Nous avons choisi une étude de cas unique afin d'approfondir la problématique étudiée. Cette technique souligne le contexte et la nature des changements organisationnels identifiés, les expériences vécues par les intervenants impliqués, ainsi que les avantages et les contraintes à anticiper (Yin, 2014 ; Wacheux, 1996). Avec l'appui de cette option, il a été possible d'utiliser divers outils de collecte de données afin de mieux appréhender le cadre conceptuel préétabli. Notre approche demeure axée sur la découverte plutôt que sur la preuve, afin de saisir les processus de régulation engendrés par les pratiques de leadership à distance.

Notre étude exploratoire de recherche vise les objectifs suivants :

- Mettre en évidence l'importance du leadership dans le processus de la gestion et l'impact à distance.
- Prévenir les risques et les enjeux de la distance.
- Appliquer les meilleures pratiques en matière de gestion pour exercer un leadership à distance.

Tableau 2 : récapitulatif des interviewés ayant participé à l'étude qualitative.

Catégories	Sexe	Âge	Expérience	Durée	Code
Leaders	H	38	7 ans	40 min	L01
	F	44	12 ans	55 min	L02
	H	32	8 ans	43 min	L03
	H	45	14 ans	40 min	L04
	H	40	13 ans	50 min	L05
	F	30	6 ans	38 min	L06
	H	35	10 ans	50 min	L07
	H	39	8 ans	33 min	L08
	H	42	12 ans	50 min	L09
	F	56	21 ans	56min	L10
Collaborateurs	H	37	5ans	40 min	C01
	H	30	4 ans	38 min	C02
	H	26	2 ans	28 min	C02
	H	29	6 ans	33min	C03
	F	42	12 ans	40min	C05
	F	39	5 ans	33min	C06
	H	25	2 ans	30min	C07
	H	51	13 ans	40 min	C08
	H	31	3 ans	33min	C09
	H	26	2 ans	30 min	C10
	F	37	5 ans	36min	C11
	F	26	2 ans	37min	C12
	F	28	4 ans	39min	C13
	H	44	10 ans	55min	C14
	H	36	5 ans	37 min	C15
	H	29	5 ans	33 min	C16
	F	34	8 ans	40 min	C17
	H	40	5 ans	43min	C18

Source : réalisé par les auteurs

Afin de mieux cerner notre problématique de recherche, nous avons effectué une série d'entretiens semi-directifs avec des leaders (inclus des managers) et des collaborateurs qui travaillent à distance depuis leur domicile. Au total, nous avons réalisé 28 entretiens, dont 10 avec des leaders et 18 avec des collaborateurs, pour une durée totale de 1120 minutes, soit

environ 40 minutes par entretien. Les personnes interrogées ont été sélectionnées en fonction de leur rôle et de leur expérience dans l'environnement de travail à distance. Nous avons choisi des leaders de différents postes de direction, tels que des superviseurs de projets, des directeurs d'opérations et des chefs d'unité, qui supervisent des équipes virtuelles composées de 5 à 20 personnes. Nous avons également veillé à avoir une diversité d'opinions en interrogeant à la fois des femmes et des hommes, cela nous a permis d'observer les convergences et les divergences dans les perceptions et les expériences des leaders et des collaborateurs dans l'environnement de travail à distance. Ces entretiens ont pour objectif de mettre en lumière les thèmes suivants : la perception du leadership, les enjeux du management à distance, l'intervention de leaders dans la réussite du contrôle, l'impact de la communication sur le rendement des équipes à distance, en examinant ces thèmes, nous pouvons mieux comprendre les défis et les opportunités que présente le leadership à distance, et identifier les stratégies et les pratiques les plus efficaces pour assurer la réussite des équipes virtuelles.

3.3. Les outils d'analyse des données

Après avoir collecté les données, nous avons effectué la retranscription des entretiens collectés par les auteurs de la recherche. Les enregistrements audios ont été écoutés attentivement et les paroles ont été transcrites mot à mot dans un fichier Word. Cette étape a pris environ 4 semaines pour les 28 entretiens collectés. Ensuite, nous avons procédé à l'analyse qualitative des données en utilisant la méthode d'analyse thématique. Cette approche qualitative de recherche « consiste à identifier, analyser et interpréter les thèmes et sous-thèmes émergents des données collectées, afin de mieux comprendre les phénomènes étudiés ». Cependant, la démarche d'analyse a été réalisée manuellement, ce qui nous a permis d'avoir une meilleure compréhension des données, une plus grande flexibilité dans l'analyse et une possibilité de détecter des nuances et des détails qui pourraient être manqués par des outils informatiques. De plus, l'analyse manuelle permet une approche plus approfondie et nuancée, ce qui peut être particulièrement utile pour les projets qui nécessitent une compréhension approfondie des données. Les informations sélectionnées ont été classées en paragraphes cohérents, chacun regroupant des réponses ayant un objectif commun. Pour chaque paragraphe, nous avons mené une étude critique et comparative avec les notions théoriques relatives au sujet, afin de réaliser des analyses et des interprétations approfondies. De même, nous n'avons pas effectué de codage général pour tous les interviewés. Nous avons fait un codage sélectif, juste pour ceux qui ajoutaient des informations supplémentaires, car il est apparu que certains leaders et collaborateurs partageaient les mêmes idées. C'est pourquoi, dans certains paragraphes, nous avons présenté les informations de manière concise et globale, en évitant les répétitions et en mettant en avant les points clés.

4. Résultats et discussions

4.1. Résultats

La première partie des résultats met en évidence l'importance du leadership selon les perceptions des interviewés dans un contexte global. Cette partie présente les points de vue des leaders et des collaborateurs sur le rôle du leadership dans l'environnement de travail à distance, et montre comment ils perçoivent l'impact du leadership sur la performance et la productivité des équipes virtuelles. La deuxième partie des résultats révèle les enjeux et les risques engendrés par la pratique du leadership à distance. Cette partie examine les défis et les difficultés que les leaders et les collaborateurs rencontrent lorsqu'ils travaillent à distance, et montre comment ces défis peuvent affecter la qualité du leadership et la performance des équipes virtuelles.

➤ **Leadership à distance : la perception du leadership à distance**

Au début de notre entretien, nous avons posé une question ouverte à tous les interviewés pour comprendre ce que représente le leadership dans le processus de la gestion à distance. Nous leur avons demandé de partager leurs perceptions et leurs expériences sur le rôle du leadership dans l'environnement de travail à distance pour mieux comprendre comment ils perçoivent l'impact du leadership sur la performance et la productivité des équipes virtuelles. Tous les responsables que nous avons interviewés ont partagé une vision similaire du leadership, en déclarant que : *« les termes leader, manager et innover sont presque synonymes. Selon eux, ces concepts sont étroitement liés, car ils impliquent tous de diriger, d'organiser et de créer une dynamique d'appartenance au sein d'une équipe collaborative à distance »*. Les responsables ont souligné que *« le rôle d'un leader est de créer un environnement de travail collaboratif et inclusif, où les membres de l'équipe se sentent engagés et motivés pour réaliser un travail de qualité à distance. Ils ont également mis l'accent sur l'importance de l'innovation et de la créativité pour trouver des solutions efficaces aux défis posés par le travail à distance »*. En effet, à présentiel ou à distance les besoins fondamentaux des collaborateurs : le besoin de sens, de reconnaissance, d'appartenance et de valorisation sont des éléments essentiels pour la motivation et la satisfaction des employés. Cependant, avec l'éloignement géographique, ces besoins sont amplifiés, ce qui nécessite un leadership adapté et renforcé. Un leadership à distance efficace implique une plus grande rigueur dans la tenue de rituels managériaux, tels que les réunions régulières, les échanges individuels et les feedbacks constructifs. Il s'agit d'être encore plus à l'écoute des besoins et des préoccupations des collaborateurs, et de transmettre davantage d'énergie et de motivation dans les échanges. Dans le même sens, un bon leader à distance doit être capable de créer un environnement de travail virtuel qui soit inclusif, collaboratif et stimulant. Il doit être en mesure de communiquer de manière claire et efficace, de définir des objectifs et des attentes clairs, et de fournir les ressources et les outils nécessaires pour que les collaborateurs puissent réussir. Par contre, les collaborateurs perçoivent le leadership comme étant une fonction essentielle pour leur réussite et leur satisfaction professionnelles. Selon eux, le leadership à distance constitue : *« l'art d'interagir avec l'autre malgré la distance pour essayer de progresser ensemble vers un objectif commun »*, cela signifie que les collaborateurs attendent de leur leader qu'il soit capable de créer un lien solide avec eux, même si la distance physique les sépare. Un autre collaborateur déclare : *« Le plus important pour nous, c'est de demander ce qu'on a déjà fait, plutôt que de se demander ce qu'on devrait faire. C'est intéressant de voir que nous sommes passés d'une logique de territoire à une logique de collaboration entre l'homme et la machine, où des systèmes vont optimiser les principaux actes managériaux »* (code C10). Un dernier collaborateur ajoute : *« Un leader a un rôle d'animer l'équipe, c'est-à-dire qu'il sait faire vivre le lien avec chaque collaborateur, faire en sorte qu'ils aient des liens entre eux et faire en sorte qu'il y ait un lien dans toute l'équipe, avec peut-être un projet qui rassemble tout le monde »* (code C05). Les collaborateurs soulignent également l'importance de la relation one-to-one entre le leader et les membres de l'équipe qui peut se dérouler à la fois sur le lieu de travail et dans leur lieu d'habitation. Cela implique que le leader doit être capable de créer un espace de travail virtuel qui soit sain et collaboratif, où les membres de l'équipe se sentent à l'aise pour partager leurs idées et leurs préoccupations. Ainsi qu'ils considèrent que *« l'acte managérial est un acte qui doit être réalisé à la fin de la journée, sous forme de feedback »*. Cela signifie que le leader doit être capable de fournir des commentaires constructifs et réguliers pour aider les membres de l'équipe à améliorer leur performance et à atteindre leurs objectifs. Les collaborateurs attendent donc de leur leader qu'il soit un coach et un mentor, qui les aide à progresser et à grandir professionnellement. Finalement, les leaders et les collaborateurs soutiennent l'idée que le monde du travail a changé de manière significative, passant d'un environnement physique à un environnement virtuel où la réflexion et la collaboration à distance sont devenues la norme.

Cette évolution se manifeste dans les actes managériaux et les techniques de leadership mises en place pour optimiser et encourager le travail dans les environnements virtuels.

➤ **Management à distance : le rapport entre le manager et le leader**

Les managers et les leaders partagent un objectif commun : inspirer leurs équipes pour qu'elles se distinguent et atteignent les résultats fixés. Cependant, leurs approches diffèrent en ce qui concerne la façon d'atteindre cet objectif. Les managers se concentrent principalement sur les aspects opérationnels du processus, en veillant à ce que les tâches soient accomplies de manière efficace et efficiente. Ils se focalisent sur la planification, l'organisation et le contrôle des activités pour atteindre les objectifs de l'organisation. En revanche, les leaders adoptent une approche plus orientée vers l'encouragement et l'autonomisation de chacun dans la réalisation de ses objectifs. Ils cherchent à inspirer et à motiver leurs équipes pour qu'elles atteignent leur plein potentiel et se sentent responsables de leurs résultats. Les leaders créent un environnement de travail qui favorise la créativité, l'innovation et la prise de risque, et qui encourage les individus à prendre des initiatives et à développer leurs compétences.

Point de vue des managers :

Le management à distance est probablement la situation qui permet de mettre en place les meilleures pratiques fondamentales, qu'il s'agisse d'organisation ou de gestion. La confiance et l'autonomie sont désormais des éléments importants et cruciaux dans ce contexte. En effet, la majorité des managers à distance (75%) attestent qu'ils accordent leur confiance aux membres de leur équipe et leur permettent une certaine autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches. L'un des managers interviewés a déclaré : « *Je vous dirais que, en télétravail, dans le management à distance ou le leadership à distance, comme dans la vie réelle, l'importance réside dans la confiance que l'on accorde aux collaborateurs, aux gens avec qui l'on travaille. Il est essentiel de leur accorder pleinement notre confiance, notre espérance et notre optimisme, tout en basant cela sur la responsabilité des ressources* » (code L10). En d'autres termes, ce manager souligne l'importance de la confiance et de l'autonomie dans le management à distance. « *Il est essentiel de faire confiance aux collaborateurs et de leur donner les moyens de prendre des décisions et de résoudre des problèmes de manière autonome* ». Cela permet de créer un environnement de travail positif et productif, où les collaborateurs se sentent valorisés et responsables de leurs résultats. Un autre exprime que pour lui : « *la première règle à avoir par rapport au management à distance est de comprendre que "loin des yeux, loin du cœur" n'est pas une excuse pour ne pas gérer efficacement les collaborateurs. Au contraire, le principe est d'arriver à manager, à diriger et à faire produire la performance attendue, tout en contribuant au développement et à l'accompagnement de nos collaborateurs* » (code L01). Cela veut dire que les managers à distance doivent trouver des moyens de motiver et d'encourager leurs collaborateurs à prendre des décisions de manière autonome, sans avoir besoin de les voir ou d'être en contact direct avec eux. Cela nécessite de stimuler leur sens de l'autonomie et de la confiance, en leur donnant les outils et les ressources nécessaires pour réussir dans leur rôle.

Point de vue des collaborateurs :

Exercer un travail à distance peut être un défi pour les collaborateurs, notamment en raison de l'absence d'un chef qui joue un rôle de canalisateur dans le télé-écosystème. En effet, 56% des collaborateurs déclarent que le travail à distance peut être difficile en raison de l'absence de direction et de supervision directe. Un collaborateur parmi eux exprime son avis avec une grande sincérité : « *Pour moi, l'autonomie et la confiance sont les enjeux majeurs du travail à distance. Je me sens totalement libre de travailler de manière indépendante, d'effectuer mes tâches et de prendre mes décisions sans avoir besoin de supervision constante, cela me permet de prendre des initiatives, de résoudre des problèmes et de trouver des solutions de manière*

autonome », « Comment pourrais-je ne pas être satisfait de ma situation, alors que j'ai la possibilité d'organiser ma vie professionnelle et personnelle de manière autonome ,grâce aux technologies de l'information et de la communication, je suis en mesure de rester connecté à mon entreprise et de travailler de manière efficace, même si je ne suis pas physiquement présent» (code C09) . Le reste des personnes interrogées (44%) estiment que « il est important d'avoir un manager à côté de soi pour le soutien et le guide, car à distance, certains responsables demandent un compte rendu exhaustif et précis des tâches journalières effectuées, ce qui peut s'avérer être une perte de temps, voire contre-productif, et pourrait être interprété comme un manque de confiance ». Nous avons remarqué que cette supervision accrue à distance peut être contre-productive et nuire à la qualité du travail et empêcher les relations interpersonnelles et l'épanouissement des collaborateurs. Il est important de noter que l'autonomie est un élément clé pour l'épanouissement des collaborateurs, car elle leur permet de prendre des décisions et de travailler de manière indépendante. Cependant, lorsque les managers exigent des comptes rendus détaillés et une supervision accrue, cela peut créer un sentiment de contrôle et de manque de confiance, ce qui peut nuire à l'autonomie et à l'épanouissement des collaborateurs.

➤ **Contrôle à distance :de la supervision au contrôle**

Point de vue des leaders :

Dans le leadership à distance, l'absence du superviseur direct suppose la présence du contrôle surtout avec l'exigence du travail ce qui incite les leaders à reconsidérer leurs méthodes de supervision pour contrôler les actions depuis leur emplacement en utilisant des plateformes de gestion hors bande telles que : TeamViewer, AnyDesk, LogMeIn, Splashtop, et RemotePC. On constate qu'il existe une divergence d'opinions entre les leaders quant au contrôle et le suivi, en matière de télétravail, ils constituent des caractéristiques d'une distorsion entre les règles applicables et les aspirations des collaborateurs. Cela se reflète dans le discours des supérieurs : « L'éloignement géographique du travail comporte également des risques majeurs en termes de gestion et du contrôle, car il devient complexe de repérer les problèmes suffisamment à l'avance. Parce qu'on n'est pas toujours au courant des points faibles de nos collaborateurs, mais on essaie toujours d'intervenir dans les actions, une de nos premières actions a été l'arrêt du pointage pour l'intégralité des collaborateurs, en nous basant sur la confiance et la liberté totale. Nous essayons de les laisser s'organiser comme ils le souhaitent. Personnellement, je sais manager, guider et orienter et je ne me fie plus au contrôle. En revanche, je surveille les progrès en termes de tâches et de réalisations », « Par exemple, si nous avons un objectif de production de la semaine de x dossiers, en fonction de ce qui est arrivé comme travail. Les travailleurs s'organisent librement, le manager n'intervient plus, c'est un avantage d'autonomie de la part des collaborateurs dont on est plus dans une structure pyramidale où la direction des sites donne des ordres et des consignes aux leaders, puis aux managers, et enfin aux collaborateurs. Au lieu de cela, nous allons aller directement aux collaborateurs, en partant du principe que ce sont eux qui savent la meilleure façon de déployer et de faire les choses ». Un autre leader déclare : « en fait les collaborateurs cherchent toujours à prouver leur valeur ajoutée apportée à l'entreprise ce qui est un vrai élément à prendre en considération lorsqu'on est amené à manager à distance, notre rôle en tant que leaders est d'être confiant et curieux dans le fait qu'on bosse pour être performants et pour faciliter le chemin à nos collaborateurs », d'ailleurs « la curiosité, car nous n'étant pas en capacité de pouvoir visualisé tout ce qui se passe autour de nos collaborateurs ,le premier travail consiste à poser plusieurs questions pour comprendre ce qui se passe autour d'eux, de savoir les choses qui leur semble faciles et les choses qui leur semble difficiles, d'avoir bien cette véritable curiosité et cette empathie pour leur montrer qu'on est à leur contact pour les aider ,les guider , les contrôler de manière positive et constructive »(code LO2). Il est important de mentionner

qu'avoir de bons résultats ne fait pas de soi un bon leader par conséquent, il convient de souligner à quel point les leaders doivent prendre soin de l'humain que ce soit dans les locaux de l'entreprise ou en dehors pour maintenir l'esprit d'équipe, ainsi d'entretenir le sentiment d'appartenance des collaborateurs à l'organisation.

Point de vue des collaborateurs :

Du côté des collaborateurs, on note généralement qu'il y a une multitude d'opinions (60%) d'eux qui soutiennent le fait que la confiance n'exclut pas le contrôle : *« nous sommes favorables au contrôle, dans la mesure où il vise à identifier les dysfonctionnements, prévenir les erreurs de défaillance et améliorer la qualité de nos opérations »* , *« le contrôle constitue une étape essentielle et inévitable ,mais il doit être utilisé de manière constructive pour examiner les domaines qui nécessitent une attention particulière, réduire la possibilité d'échec, améliorer les processus ,plutôt que de critiquer les collaborateurs ou les accuser de manque de compétence »*.le reste soit (40%) pensent que le contrôle engendre une forte montée de stress et redoutent un effet néfaste sur leur moral. L'un des collaborateurs interviewés atteste que : *« je souhaite avoir l'autonomie totale dans l'exécution de mes tâches, sans être contrôlé ou surveillé à chaque instant. Je veux être libre de prendre des décisions et de travailler de manière indépendante, sans avoir à justifier chaque action et chaque mouvement. En contrepartie, je suis prêt à assumer les conséquences de mes actes, et je prendre la responsabilité de mes erreurs si je me trempe »*(code C16).dans le même sens un autre déclare : *« je ressens souvent un niveau de stress élevé quand je suis sous la surveillance étroite de mon superviseur ,ce qui peut entraîner des erreurs dans mon travail .De plus son comportement me semble que je ne suis pas considéré comme une professionnelle digne de confiance et que je nécessite constamment son intervention pour accomplir mes tâches. Cela me donne l'impression que je ne suis pas en mesure de prendre des décisions ou de travailler de manière autonome ce qui me démotive et me fait douter de mes capacités »* (code C03). À partir de ces témoignages ,nous pouvons déduire que les leaders et les collaborateurs partagent une vision commune sur l'importance du contrôle dans son contexte positif ,plus précisément comme un atout essentiel qui vise à améliorer la qualité et la performance plutôt que surveiller les individus ,en effet la relation hiérarchique à distance tient à l'équilibre subtil entre le contrôle et la confiance.

➤ La communication à distance :la communication comme un facteur clé du leadership

Point de vue des leaders :

La communication est un facteur clé de succès dans l'environnement virtuel, elle favorise la transparence et la clarté des échanges, dans lequel les leaders jouent un rôle essentiel dans la création des canaux de communication pour guider leurs équipes. Selon eux une communication efficace est celle qui est ouverte, régulière et qui permet de maintenir la cohésion, de résoudre les problèmes rapidement, de renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe, même à distance. Un leader de nos interviewés affirme que : *« Aujourd'hui, avec le recul, nous prenons le temps de réfléchir et de conduire nos actions de manière stratégique. Nous analysons les avantages et les inconvénients de nos démarches, en mettant en place une méthodologie structurée pour maximiser les bénéfices et minimiser les risques. Cela est possible grâce à une communication active et collaborative, où nous travaillons ensemble en tant qu'équipes pour avancer vers nos objectifs. Notre priorité est de ne laisser personne en arrière et de garantir que tous les collaborateurs soient impliqués et engagés dans le processus »* (code L07), nous en déduisons de ce qui précède que les leaders ont placé la communication au centre de leur vision stratégique, ce qui signifie qu'ils la considèrent comme un outil essentiel pour atteindre les objectifs et réussir dans leur gestion à distance. En parallèle

il ya une vision proposée par un autre leader qui explique que : « Nous nous assurons de prendre en compte le confort et les besoins de nos collaborateurs, ce qui est essentiel pour maintenir un environnement de travail positif et productif. Par exemple, si je planifie une visioconférence pour 10h00, je m'assure de l'ouvrir à 09h50 pour permettre à tous les participants de se connecter et de se préparer. De même, si je prévois de terminer la visioconférence à 11h00, je commence à conclure la séance à 10h55 pour respecter le temps de nos collaborateurs et leur permettre de gérer leurs prochaines tâches sans retard » (code L03). Cela révèle que les leaders restent toujours en contact avec leurs employés et s'assurent également qu'ils aient suffisamment du temps pour se réorganiser et poursuivre leur travail de manière efficace. Par conséquent pour qu'un leadership soit exercer efficacement, les managers doivent abandonner leur vision idéalisée et se focaliser sur la réalité du terrain, en présentant les défis de communication rencontrés à distance de manière transparente en impliquant leurs équipes dans la recherche des solutions pour surmonter les obstacles et améliorer la communication et la collaboration à distance. En effet dans un sens similaire, un leader interviewé semble que pour lui : « la communication à distance est un défi complexe qui présente plusieurs difficultés. Tout d'abord, la compréhension de l'information par les collaborateurs peut être un obstacle, ce qui me force à répéter les informations plusieurs fois pour m'assurer qu'elles soient bien comprises. Ensuite, je me trouve toujours dans l'obligation d'expliquer les choses par téléphones, et les collaborateurs attendent une confirmation par mail pour confirmer leur compréhension des informations, ce qui entraîne une répétition des taches et ralentit l'exécution du processus » (code L02).

Point de vue des collaborateurs

Les collaborateurs soulignent aussi les obstacles linguistiques qu'ils ont rencontrés à distance, une proportion entre eux (70%) éprouve des difficultés à comprendre leur superviseur lors des appels téléphoniques ce qui freine la création d'un lien de confiance. L'un des interviewés exprime que : « au moment où, je discute avec mon responsable par téléphone, je rencontre parfois des difficultés à comprendre ce qu'il veut dire. Je ne suis pas sûr si cela est dû à la complexité de son vocabulaire ou à la différence de notre style de communication. En effet, j'hésite à lui demander de répéter ce qu'il a dit, car je crains que cela ne le mette en colère et ne crée une tension dans notre relation » (code C18). Cependant, pour les 30% restants, il est courant que les collaborateurs demandent systématiquement à leur responsable de confirmer par courrier électronique les points discutés. La majorité d'entre eux se sentent mal à l'aise face à cette situation et déclarent : « Travailler à distance n'est plus facile et nous rencontrons souvent des difficultés. Lorsque nous sommes éloignés de nos supérieurs et de nos collègues, il peut être difficile de demander leur avis et leurs conseils de manière interactive. C'est pourquoi il est naturel de demander des informations supplémentaires, telles que la confirmation des détails, pour nous aider à travailler à distance de manière efficace et responsable, et à éviter les conséquences négatives qui pourraient découler de nos actions » .Il est clair que la communication entre les télétravailleurs et les superviseurs doit être équilibrée et basée sur une relation mutuelle interactive, sans excès ni défaut, qui respecte le confort des cadres et les besoins des collaborateurs.

4.2 Discussions

➤ La perception du leadership à distance influence la performance des équipes virtuelles

Nos résultats révèlent que les leaders et les collaborateurs partagent la même opinion sur l'importance du leadership dans les équipes virtuelles. En effet, le leadership dans les équipes virtuelles est un processus d'influence mutuelle qui nécessite une oscillation constante entre un rôle directif et un rôle de soutien. Les leaders doivent à la fois assurer la réalisation des tâches et faciliter les bonnes relations, la cohésion et la confiance au sein de l'équipe (Liao, 2017 ;

Lim, 2018 ; Cortellazzo et al., 2019 ; Eseryel et al., 2020 ; Kohntopp et McCann, 2020). En outre, les leaders doivent prendre soin des besoins, des préférences et du bien-être des membres de l'équipe. Grâce à des interactions étroites avec les membres de l'équipe, les leaders peuvent établir des relations de confiance pour surmonter les effets négatifs de la virtualité et du manque de supervision directe (Liao, 2017 ; Lim, 2018 ; Opdenakker et Cuypers, 2019). Nos résultats sont conformes à ceux de l'étude menée par Ali El Idrissi et Mohamed Frouka dans leur article « Performance in virtual teams : a quantitative study with PLS-SEM ». Malgré des approches méthodologiques différentes (qualitative vs quantitative), nous constatons que les deux études mettent en avant l'importance cruciale du leadership pour assurer le succès des équipes virtuelles. Les leaders jouent un rôle clé en fournissant des orientations, en allouant des ressources, en aidant à résoudre les problèmes et en contrôlant les performances. En outre, ils doivent développer et faire évoluer les normes et les modèles de comportement au sein de leurs équipes, tout en jouant un rôle social pour renforcer la cohésion et la confiance au sein de l'équipe.

➤ ***Management à distance et leadership : une approche intégrée***

Bien que le management et le leadership soient étroitement liés, ils présentent des différences fondamentales. Alors que le manager dirige un groupe en vertu de son statut, le leader inspire et motive son équipe par son aura et ses compétences. Notre étude met en évidence l'importance de ces différences et souligne que le leadership n'est pas un titre officiel, mais plutôt un ensemble d'attitudes et de compétences. En effet, les compétences et les capacités de haut niveau, telles que l'attitude positive, l'autonomie, l'initiative et la responsabilité, sont des prédicteurs de la performance individuelle (Glikson et al., 2019 ; Belova et Mezhevov, 2020). Dans ce contexte, le manager qui souhaite devenir un leader doit se concentrer sur le développement de ces compétences et capacités chez ses collaborateurs, plutôt que de simplement exercer son autorité en vertu de son statut. Les individus ayant un niveau élevé de compétence sociale sont également plus susceptibles de développer une conscience de la divulgation dans leurs interactions (Antheunis et al., 2012 ; Lim, 2018 ; Enrique et Joel, 2020). Nos résultats sont conformes à ceux de Mohamed Ali Hedhili et Samia Boudabous, qui ont souligné dans leur article « Le management à distance : quels enjeux pour les managers et les managés » l'importance du rôle du manager dans la construction de visions et l'accompagnement de ses collaborateurs. Les facteurs clés pour un management à distance efficace sont la confiance, l'autonomie et la responsabilité, qui permettent de développer l'autonomie des collaborateurs et de prendre des décisions éclairées. Cette cohérence avec la littérature existante renforce la crédibilité de nos résultats.

➤ ***Le rôle du contrôle à distance dans la supervision des équipes par les leaders***

Nos résultats révèlent une certaine confusion entre la manière dont les collaborateurs et les leaders perçoivent le contrôle. Pour les leaders, le contrôle est une étape constructive pour éviter l'échec et garantir la performance. En revanche, les collaborateurs perçoivent le contrôle de manière positive lorsqu'il vise à valider et vérifier les tâches, notamment lorsque le contrôle est accompagné d'un feedback direct qui peut combler leurs fautes ou faiblesses.

Cependant, les collaborateurs perçoivent le contrôle de manière négative lorsqu'il est utilisé pour prouver leur incompétence ou lorsqu'il est perçu comme une menace pour la performance. Il semble que les leaders et les collaborateurs aient des perspectives différentes sur le contrôle, ce qui peut entraîner des malentendus et des conflits. Il est important de clarifier les objectifs et les modalités du contrôle pour éviter ces problèmes. Les résultats de notre étude sont contradictoires avec ceux de Garton et Wegryn (2006), qui ont constaté que le contrôle est une composante essentielle de la logique traditionnelle du travail. Selon cette logique, le dirigeant est responsable de l'encadrement de ses subalternes pour garantir que les tâches soient réalisées

conformément aux procédures établies et que les heures payées correspondent au travail effectué. Dans cette approche, le dirigeant dispose du pouvoir de récompenser ou de punir ses subalternes pour les inciter à respecter les procédures et les normes de productivité. Bien que cette approche ait évolué au fil du temps, elle demeure présente dans de nombreuses organisations et influence les pratiques de nombreux dirigeants. Il semble que nos résultats remettent en question cette approche traditionnelle du contrôle et suggèrent que les dirigeants devraient adopter une approche plus nuancée et plus collaborative pour motiver et encadrer leurs subalternes.

➤ ***La communication à distance dans les équipes virtuelles : une étude sur les pratiques des leaders***

Nos résultats montrent que la communication efficace à distance nécessite des efforts constants et une adaptation continue. Il est essentiel d'évaluer régulièrement ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré, et d'être ouvert à l'essai de nouvelles stratégies pour améliorer la collaboration et la compréhension.

Pour y parvenir, les leaders ont un rôle clé à jouer. Ils doivent maintenir un lien étroit avec leurs collaborateurs pour rester informés des actualités et des besoins de leur équipe. De plus, ils doivent choisir les bons outils de communication pour leurs équipes et établir des lignes directrices claires pour l'utilisation de chaque outil de communication. Cette étude est en grande partie compatible avec celle de Sanusi, Ola et Adaramola (2023) intitulée « Communication Challenges and Stratégies in Remote Work Settings ». Les deux études partagent des résultats similaires, notamment la satisfaction des répondants quant à l'efficacité des outils actuels pour la collaboration à distance, ainsi que les défis de communication auxquels sont confrontés les travailleurs à distance, telle que l'absence de signaux non verbaux, la surcharge d'informations et les malentendus. Les résultats convergents soulignent l'importance de prendre en compte les défis de communication spécifiques aux environnements de travail à distance.

4.3 Recommandations :

Les résultats de cette étude ont des implications importantes pour les organisations qui cherchent à gérer efficacement les équipes virtuelles. Les leaders doivent être conscients de l'impact de leurs traits de personnalité et de leur genre sur la confiance et l'engagement au sein de l'équipe, et prendre des mesures pour atténuer les effets négatifs. En outre, les organisations devraient investir dans la formation et le soutien pour les équipes virtuelles afin de les aider à surmonter les défis du travail à distance et à promouvoir la confiance et l'engagement entre les membres de l'équipe. Pour aller plus loin, il serait utile d'examiner les variables supplémentaires qui peuvent influencer la confiance et la foi que les membres de l'équipe accordent à leur leader, ainsi que les caractéristiques qui peuvent affecter les comportements des membres de l'équipe. Il serait également intéressant d'étudier le rôle du caractère du leader dans l'analyse de la relation entre la nature et la confiance. D'autres pistes de recherche pourraient inclure.

- L'exploration de nouvelles façons de renforcer les relations entre les membres de l'équipe et de contribuer à l'étude de la gestion efficace des équipes par les leaders.
- L'élargissement du catalogue de facteurs qui peuvent affecter la performance des équipes virtuelles, en tenant compte à la fois des leaders et des membres de l'équipe.
- L'examen de l'effet des différences culturelles sur la relation entre la personnalité et la confiance dans les équipes travaillant à distance.

5. Conclusion

L'objectif principal de notre étude est d'examiner et d'évaluer l'impact du leadership sur la gestion et la satisfaction d'une équipe virtuelle, ainsi que les défis liés à son engagement. Pour

atteindre cet objectif, nous avons mené une analyse de cas approfondie dans une entreprise marocaine, en nous appuyant sur 28 entretiens semi-structurés avec des membres de l'équipe virtuelle. Cette approche nous a permis de recueillir des données qualitatives riches et détaillées sur les perceptions et les expériences des membres de l'équipe en matière de leadership et de gestion virtuelle. Nos résultats précédents ont montré que le leadership virtuel a un impact positif sur la satisfaction des membres de l'équipe, en particulier lorsqu'il est basé sur l'implication et l'engagement des collaborateurs, ainsi que sur l'écoute de leurs opinions, jugements et suggestions pour améliorer les pratiques. Pour y parvenir, il est essentiel d'identifier les bonnes pratiques à conserver, les points à améliorer et les outils à utiliser pour atteindre les objectifs. En favorisant une communication ouverte et en créant un environnement de travail collaboratif et dynamique, les leaders peuvent valoriser et impliquer chaque membre de l'équipe dans la réussite collective. Cependant, il est important de noter que le leadership peut être perçu de différentes manières par les individus, et que les styles de leadership peuvent varier d'une personne à l'autre. Cela peut entraîner des malentendus ou des discordes au sein d'une organisation, notamment en termes d'exercice du leadership. Pour éviter ces problèmes, il est essentiel de repérer les lacunes et de prendre en compte les différences individuelles pour créer un environnement de travail harmonieux et efficace.

Cette étude présente certaines limites, notamment la taille limitée de l'échantillon, qui peut compromettre la validité externe des conclusions. Pour pallier cette limitation, il serait utile de mener une enquête similaire sur un échantillon plus large et plus représentatif, ce qui permettrait de renforcer la généralisabilité des résultats. La deuxième limite est liée à la méthodologie, car l'utilisation de cette approche dépend de la nature du problème et des objectifs de l'étude. Étant donné que l'approche privilégiée est qualitative, l'analyse des résultats repose sur des critères clairement établis, et la contribution du chercheur est également prise en compte. Cela signifie que l'analyse des résultats peut varier en fonction de l'approche adoptée par les chercheurs. La troisième limite de cette recherche est qu'elle n'a pas mis en place une démarche longitudinale, ce qui signifie que les données ont été collectées à un moment précis et ne permettent pas de suivre l'évolution des phénomènes étudiés au fil du temps.

Références

- (1). Ale Ebrahim, N., Ahmed, S. et Taha, Z. (2011). Virtual teams and management challenges. *Academic Leadership Journal*, 9(3), pp. 1-7.
- (2). Barni, M. (2003). Manager une équipe à distance. *Editions d'Organisation*.
- (3). Barthe, S. (2001). Les technologies du web : Une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la gestion des ressources humaines. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (41), pp. 5-20.
- (4). Becheikh, N. et Su, Z. (2005). L'organisation virtuelle : Un avenir qui se dessine. *Revue Française de Gestion*, (1), pp0 93-110.
- (5). Besseyre des Horts, C. (2004). La fonction RH, une fonction stratégique: discours ou réalité? Dans F. Bournois & P. Leclair (Eds.), *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*. Paris: *Economica*.
- (6). Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide. *Quaderni*, 71, 107-120.
- (7). Dubé, L. et Paré, G. (1999). Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel. Cahier GReSI- Ecole des hautes études commerciales. *Groupe de recherche en systèmes d'information*.
- (8). Eissa, G., Fox, C., Webster, B-D. et Kim, J. (2012). A framework for leader effectiveness in virtual teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), pp. 11-22.

- (9). El Idrissi, A., & Frouka, M. (2024). Performance in virtual teams : quantitative study with PLS-SEM. *International Journal of Business Performance Management*.
- (10). El Mohamed, A., & Boudabous, S. (2021). Le management à distance : quels enjeux pour les managers et les managés.
- (11). Errichiello, L. et Pianese, T. (2016). Organizational control in the context of remote work arrangements: a conceptual framework. In *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*. Emerald Group Publishing Limited.
- (12). Fernandez, V., Guillot, C. et Marraud, L. (2014). Télétravail et travail à distance équipé. *Revue Française de Gestion*, (1), pp. 101-118.
- (13). Gardner, J. W. (1965). The antileadership vaccine. Annual report for the fiscal year, Carnegie Corporation of New York (pp. 3–12). Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. The Free Press.
- (14). Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680–694.
- (15). Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1981). Substitutes for leadership: test of a construct. *Academy of Management Journal*, 24, 714-728.
- (16). Howell, J.P. & Dorfman, P.W. (1986). Leadership and substitutes for leadership among professional and nonprofessional workers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 29-46.
- (17). Howell, J.P., Bowen, D.E., Dorfman, P.W., Kerr, S., & Podsakoff, P.M. (1990). Substitutes for leadership: effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, Summer (3), 21-38.
- (18). Howell, J.P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11, 88-102.
- (19). Ivanaj, S. et Bozon, C. (2016). Managing virtual teams. *Edward Elgar Publishing*.
- (20). Jermier, J.M., & Berkes, L.J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: a closer look at a quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.
- (21). Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. New York: John Wiley & Sons.
- (22). Kerr, S. (1977). Substitutes for leadership: some implications for organizational design. *Organization and Administrative Sciences*, 8, 135-146.
- (23). Kerr, S., & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- (24). Kerr, S., & Slocum, J.W., Jr. (1981). Controlling the performances of people in organizations. In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (pp. 116-134). New York: Oxford University Press.
- (25). Mialon M-F. (2001), L'émergence de nouvelles relations de travail dans l'entreprise éclatée du troisième millénaire. In *le droit du travail à l'épreuve des NTIC* (Ray J-E), Economica, Paris.
- (26). Mokline, B. (2017). Managing communicative conflicts and relational challenges in virtual teams. *Human Systems Management*, 36(2), pp. 115-127
- (27). Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- (28). Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(1), 31-39.
- (29). Prasad, A. (2009). Understanding successful use of technology in organisations in developing countries: A structural perspective. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 37(1), pp. 1-9.
- (30). Ray, J-E. (2001). Le droit du travail à l'épreuve des NTIC. *Editions Liaisons*.

- (31). Rolland, J-M. (2010). Analyse systémique des tendances e-comportementales, induites par les Technologies de l'Information et de la Communication en management à distance. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. *Université du Sud Toulon Var*.
- (32). Rouger, J. et Bréant. J. (2001). Management à distance. Réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France. *INSEP Consulting Editions*.
- (33). Sanusi, B., Ola, I., & Adaramola, I. (2023). Communication Challenges and Stratégies in Remote Work Settings. *International Journal of Management*
- (34). Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger, & R. N. Kanugo (Eds.), Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness (pp. 122-160). *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*.
- (35). Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (2018). The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, a Case Study, and Implications for Research. In Y. Berson, R. Kark, G. Eilam-Shamir, & I. Katz (Eds.), Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir (PP. 31-49). *Emerald Publishing Limited*.
- (36). Sitnikoff, F., & Rey, C. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Interventions Economiques*, 34,
- (37). Smeltzer, S-L. (2020). Communications, knowledge sharing, and trust in virtual Teams: A qualitative exploratory case study of the role technology plays in team performance practices. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. *Northcentral University*.
- (38). Sonkeng, G., Nguet, P-M-D. et Tidjani, B. (2012). The restructuring of human resource management (HRM) through the intranet as part of ICT: A case study in internal communication in cameroonians banks. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 5(10), pp. 4-11.
- (39). Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards Economiques*, 37, 1-14.
- (40). Taskin, L., & Tremblay, D-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion*, 35(1), 88-96.
- (41). Taskin, L., & Vendramin, P. (2004). Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socioéconomiques d'une nouvelle flexibilité. Presses Universitaires de Louvain, coll. *E Management*. Retrieved from
- (42). Tremblay, D. G. (2001). Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille. *Féminin pluriel*, 14(2), 53-82.
- (43). Tremblay, D.G (2020). Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Revue Organisations & Territoires*, 29(2), 159-162.
- (44). Tremblay, D-G., Chevrier, C., & Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? *Revue Interventions Economiques*, 34, 1-25.
- (45). Vendramin, P. et Valenduc, G. (2002). Technologies et flexibilité. Reuil-Malmaison. *Editions Liaisons*.
- (46). Vendramin, P., & Taskin, L. (2004). Le télétravail, une vague silencieuse. Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité. *Presses universitaires de Louvain*.
- (47). Vilette, M-A. (2009). Information and small and medium sized enterprises: The convergence of sharedtime work and information and communication technologies. *Management & Marketing-Craiova*, (1), pp. 75-88.
- (48). Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-ofmanagement and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266- 285.
- (49). WatersLynch ,J.(2020). Apprendre en confinement : sentir, ressentir et apprendre à travailler à domicile

- (50). Willner, A.R. (1984). *The Spellbinders: Charismatic political leadership*. Yale University Press.
- (51). Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 161-176.
- (52). Yammarino, F. J. (1994). Indirect Leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass, & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 26-47). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- (53). Yammarino, F. J., & Jung, D. I. (1998). Asian Americans and leadership : A levels of analysis perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 47-57.
- (54). Yin, R-K. (2014). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- (55). Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (56). Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.