

## Télétravail et Leadership Adaptatif : Réinventer les Pratiques Managériales à Distance

Teleworking and Adaptive Leadership: Reinventing Remote Management  
Practices.

Auteur 1 : EL AJOURI Asmaa.

Auteur 2 : EL FADI Lekbira.

**EL AJOURI Asmaa**, (Doctorante, MA, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable (LARMODADD)).  
Université Mohammed V / Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Souissi - Maroc

**EL FADI Lekbira**, Professeur de l'Enseignement Supérieur, MA, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable (LARMODAD)  
Université Mohammed V / Ecole Supérieure de Technologie de Salé -Maroc.

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Reconnaissance** : Projet réalisé avec le soutien du CNRST dans le cadre du Programme « PhD-Associate Scholarship – PASS ».

**Pour citer cet article** : EL AJOURI .A & EL FADI .L (2024). « Télétravail et Leadership Adaptatif : Réinventer les Pratiques Managériales à Distance », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 27 » pp: 1062 – 1081.

Date de soumission : Novembre 2024

Date de publication : Décembre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14617260  
Copyright © 2024 – ASJ



## Résumé

Le télétravail, devenu une norme incontournable dans les organisations modernes, bouleverse les pratiques managériales traditionnelles et impose une adaptation rapide des leaders. En effet, l'absence de supervision directe et la dispersion géographique des équipes engendrent des défis importants en matière de gestion, de communication et de maintien de la cohésion. Dans ce contexte, le leadership adaptatif émerge comme une solution essentielle pour garantir la motivation des collaborateurs, l'engagement des équipes et la performance organisationnelle à distance. Cet article explore les compétences clés que les leaders doivent développer, telles que l'intelligence émotionnelle, la communication proactive et la gestion de la confiance, afin de naviguer efficacement dans un environnement de travail virtuel. Il met en lumière les transformations induites par le télétravail, les défis spécifiques auxquels les managers virtuels sont confrontés, et les stratégies managériales nécessaires pour surmonter les limites de la distance et maximiser les résultats. À travers une enquête quantitative menée auprès de professionnels de divers secteurs, cette étude examine l'impact du télétravail sur les pratiques managériales et les compétences du leadership adaptatif. Les résultats révèlent que le télétravail entraîne une réinvention des pratiques managériales, mettant l'accent sur la flexibilité et les compétences relationnelles pour maintenir la cohésion et l'engagement des équipes. Le leadership adaptatif, axé sur la confiance et l'autonomie, apparaît comme la réponse la plus efficace pour surmonter les défis du travail virtuel et ajuster les pratiques de leadership aux exigences du monde professionnel contemporain.

## Mots clés :

Télétravail, leadership adaptatif, intelligence émotionnelle, communication proactive, gestion de la confiance, cohésion d'équipe, management virtuel.

## **Abstract**

Teleworking has become an unavoidable norm in modern organizations, disrupting traditional managerial practices and requiring leaders to adapt quickly. Indeed, the absence of direct supervision and the geographical dispersion of teams create major challenges in terms of management, communication and maintaining cohesion. In this context, adaptive leadership is emerging as an essential solution for ensuring employee motivation, team commitment and organizational performance at a distance. This article explores the key competencies that leaders need to develop, such as emotional intelligence, proactive communication and trust management, in order to navigate effectively in a virtual work environment. It highlights the transformations brought about by teleworking, the specific challenges facing virtual managers, and the managerial strategies needed to overcome the limitations of distance and maximize results. Through a quantitative survey of professionals in various sectors, this study examines the impact of teleworking on managerial practices and adaptive leadership skills. The results reveal that teleworking is leading to a reinvention of managerial practices, emphasizing flexibility and interpersonal skills to maintain team cohesion and commitment. Adaptive leadership, based on trust and autonomy, appears to be the most effective response to overcoming the challenges of virtual work and adjusting leadership practices to the demands of the contemporary professional world.

## **Keywords :**

Teleworking, adaptive leadership, emotional intelligence, proactive communication, trust management, team cohesion, virtual management.

## Introduction

Le télétravail, longtemps perçu comme une modalité marginale, s'est imposé comme une composante incontournable du paysage organisationnel contemporain, en particulier depuis la crise sanitaire de la COVID-19. Ce phénomène, défini comme une activité professionnelle exercée à distance des locaux de l'employeur grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), a redessiné les contours de l'organisation du travail, marquant un tournant historique dans la relation entre employeurs et employés (Taskin & Tremblay, 2010). En effet, cette forme de travail à distance transforme profondément les structures et les modalités de collaboration, imposant une flexibilité accrue en matière de temps, d'espace, et de méthode. Loin d'être une simple adaptation technique, le télétravail engage des bouleversements sociologiques, psychologiques et organisationnels au sein des entreprises et requiert des ajustements profonds dans les pratiques managériales (Tremblay, 2013 ; Vayre & Delfosse, 2019).

La mise en place du télétravail bouleverse le modèle traditionnel fondé sur la présence physique, le contrôle direct et les interactions informelles. Elle remet en question la fonction managériale classique, dont les piliers reposaient souvent sur la supervision, la direction de proximité et la gestion instantanée des relations d'équipe. L'isolement géographique des équipes, le recours intensif aux TIC et la réorganisation des tâches obligent désormais les managers à développer des stratégies de leadership adaptées, notamment en s'appuyant sur une communication proactive, des processus de contrôle à distance et la gestion de la confiance (Karsenty, 2013 ; Kaplan et al., 2018). Ces nouvelles dynamiques ont un impact direct sur la nature même de l'autorité et de l'influence managériale, qui ne peuvent plus s'exercer de manière verticale et centralisée mais doivent se réinventer dans une logique de confiance, de délégation et d'autonomie (Taskin & Tremblay, 2010).

La dimension psychosociale du télétravail révèle également des enjeux essentiels pour le manager. En plus de la rupture du lien spatial et temporel, le manager doit désormais composer avec des risques psychosociaux accrus, tels que l'isolement des employés, la difficulté de déconnexion, et la survenance de tensions dans la gestion des frontières entre vie professionnelle et vie privée (Gajendran & Harrison, 2007). La capacité des managers à répondre à ces nouveaux besoins, à renforcer le bien-être des collaborateurs et à maintenir une cohésion de groupe malgré la dispersion géographique devient cruciale pour la pérennité et la performance des organisations.

Dans ce contexte, une question centrale se pose : **comment le télétravail transforme-t-il les compétences et les styles de leadership nécessaires pour diriger efficacement des équipes virtuelles?**

Les nouvelles exigences du télétravail appellent à l'émergence d'un leadership adaptatif, un modèle de gestion qui repose sur des approches flexibles, des méthodes de contrôle indirectes, et une capacité accrue à inspirer et motiver à distance (Meda & Vendramin, 2013 ; Kaplan et al., 2018). Ce type de leadership est particulièrement pertinent dans un contexte de travail virtuel où les interactions sont majoritairement médiatisées par des plateformes numériques, limitant ainsi les échanges spontanés et informels qui favorisent traditionnellement la cohésion et l'engagement des équipes. De plus, la réduction de la visibilité directe sur les performances et le processus de travail rend les pratiques de contrôle classiques obsolètes. Pour répondre à ce défi, les leaders doivent faire preuve d'une confiance accrue envers leurs équipes, encourager l'autonomie, et privilégier une gestion orientée vers les résultats (Taskin, 2003).

### **1. Télétravail : Transformations et Défis pour le Leadership**

Le travail à distance, un mode d'organisation qui permet aux employés de réaliser leurs tâches en dehors des locaux de l'employeur, soutenu par les technologies de l'information et de la communication (TIC), a connu une adoption massive au cours des dernières décennies. Selon Taskin et Tremblay (2010), cette organisation du travail déspatialisée repose sur deux concepts fondamentaux : la dispersion géographique des collaborateurs et l'usage intensif des TIC, qui permettent de maintenir la connexion entre les équipes, les managers et les structures organisationnelles. La montée en puissance du télétravail, particulièrement accélérée par la crise sanitaire de la COVID-19, a obligé les organisations à repenser leurs structures et à adopter des modèles de gestion plus flexibles et centrés sur l'autonomie (Kaplan et al., 2018 ; Vayre & Delfosse, 2019).

Cette évolution a non seulement transformé le lieu du travail en le dissociant des bureaux traditionnels, mais elle a également généré des défis de taille pour les entreprises et les managers. En effet, les modalités de travail à distance remettent en question le modèle classique de supervision directe et de contrôle basé sur la présence physique, nécessitant des ajustements dans la gestion et le suivi des équipes (Karsenty, 2013). La distance physique entre les employés et les managers, conjuguée à l'usage des outils numériques, redéfinit ainsi les relations de travail, modifie les processus de communication et introduit de nouvelles attentes en matière de leadership, d'autonomie et de responsabilisation.

### 1.1. Impacts du Télétravail sur les salariés et les entreprises

Pour les entreprises, le télétravail représente un levier stratégique en matière de flexibilité et de réduction des coûts, en permettant notamment de réduire les besoins en infrastructures physiques et de répondre aux attentes croissantes des salariés en matière d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle (Meda & Vendramin, 2013). Toutefois, cette flexibilité organisationnelle s'accompagne de défis significatifs, tels que le maintien de la productivité, la cohésion des équipes et la gestion des performances à distance (Taskin & Tremblay, 2010). En l'absence de proximité physique, les entreprises doivent redoubler d'efforts pour structurer les méthodes de travail collaboratif et garantir un suivi rigoureux, tout en restant non intrusif dans l'évaluation des performances individuelles.

Du côté des salariés, le télétravail offre des avantages indéniables, comme la diminution des temps de Trajet et une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail. Cependant, cette organisation introduit également des risques psychosociaux non négligeables, tels que l'isolement, le brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle, et une propension à la surproductivité due à l'absence de limites spatiales entre le lieu de vie et le lieu de travail (Gajendran & Harrison, 2007 ; Hodder, 2020). Les recherches montrent que les télétravailleurs peuvent ressentir des symptômes de fatigue, de stress, et de désengagement, soulignant ainsi l'importance pour les entreprises d'accompagner leurs employés dans cette transition, par le biais de programmes de soutien et de gestion des risques psychosociaux (Mann & Holdsworth, 2003; Vayre & Delfosse, 2019).

**Tableau N°1 : Avantages et inconvénients du télétravail .**

	<b>Avantage</b>	<b>Inconvénients</b>
Pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilité organisationnelle.</li> <li>- Réduction des coûts .</li> <li>- Optimisation de l'espace de travail.</li> <li>- Diminution du taux d'absentéisme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à maintenir la productivité.</li> <li>- Difficulté à maintenir la cohésion des équipes.</li> <li>- Gestion complexe des performances</li> </ul>
Pour le salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des temps de trajet.</li> <li>- Meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.</li> <li>- flexibilité dans l'organisation du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Isolement</li> <li>- Difficulté à déconnecter du travail en dehors des heures de bureau.</li> <li>- Risques de surproductivité, de stress et de fatigue.</li> </ul>

**Source :** Réalisé par nos soins

## 1.2. Compétences Managériales Réinventées : Soft Skills et Adaptabilité au Cœur du Télétravail

Face à ces transformations, les managers sont appelés à adopter un nouveau style de leadership qui repose moins sur le contrôle direct et davantage sur des compétences interpersonnelles et émotionnelles. Ces compétences, communément appelées soft skills, incluent l'empathie, la résilience, la capacité d'écoute et l'intelligence émotionnelle, qui sont cruciales pour maintenir l'engagement et la motivation des équipes dispersées (Brunelle, 2009). Le leadership adaptatif, un modèle qui valorise l'écoute active, la délégation et la confiance, devient ainsi central dans le télétravail. En l'absence d'interactions en personne, les managers doivent faire preuve d'une flexibilité accrue et être capables de réagir rapidement aux changements et aux besoins de leurs équipes, tout en favorisant un environnement de confiance et d'autonomie. le télétravail impose une redéfinition des pratiques managériales traditionnelles, en mettant l'accent sur la transparence et la communication proactive pour compenser l'absence de présence physique (Taskin, 2003 ; Kaplan et al., 2018). L'adaptabilité devient également une compétence clé pour les leaders, qui doivent être en mesure d'ajuster leurs méthodes et de s'appuyer sur des outils numériques pour coordonner efficacement les équipes virtuelles, tout en maintenant la cohésion et la performance. Ainsi, le télétravail redessine les contours du leadership moderne, en introduisant de nouvelles attentes vis-à-vis des managers, qui doivent non seulement gérer les aspects opérationnels à distance, mais également soutenir les collaborateurs face aux défis psychosociaux de cette organisation du travail.

**Tableau N°2 : Compétences Managériales Essentielles en Télétravail**

Compétence	Description	Rôle dans le Leadership
Empathie	Capacité à comprendre et à ressentir les émotions des collaborateurs.	Renforce la cohésion des équipes et soutient l'engagement à distance.
Résilience	Aptitude à surmonter les défis et à s'adapter aux situations changeantes.	Permet de faire face aux imprévus et de maintenir la performance collective.
Écoute active	Attention portée aux préoccupations et aux besoins des collaborateurs.	Aide à identifier les tensions et à fournir le soutien nécessaire.
Intelligence émotionnelle	Capacité à percevoir et à réguler les émotions lors des échanges professionnels.	Elle favorise une atmosphère de confiance et contribue à réduire les conflits.

Source : Réalisé par nos soins

## **2. Leadership Adaptatif : S'adapter à la Réalité Virtuelle**

Dans un environnement de télétravail, où les interactions directes et le contrôle physique se trouvent limités, le leadership adaptatif devient une composante essentielle pour maintenir l'efficacité et la cohésion d'équipe. Le travail à distance modifie les relations hiérarchiques et redéfinit les pratiques managériales, imposant une approche de leadership centrée sur la flexibilité, la confiance et l'encouragement de l'autonomie (Taskin & Tremblay, 2010). Dans ce cadre, plusieurs styles de leadership s'avèrent particulièrement adaptés aux nouvelles exigences du travail virtuel : le leadership transformationnel, le leadership adaptatif et la gestion de la confiance à distance. Ces styles mettent l'accent sur la capacité à inspirer, motiver et accompagner les équipes vers l'autonomie, tout en adaptant les pratiques de contrôle pour garantir la performance (Karsenty, 2013 ; Kaplan et al., 2018).

### **2.1. Styles de leadership adaptés au télétravail**

Le leadership transformationnel se distingue par sa capacité à inspirer et à mobiliser les équipes autour d'objectifs partagés, en favorisant l'engagement et la motivation intrinsèque des collaborateurs. Dans un contexte virtuel, cette approche prend une importance particulière, car elle repose sur des valeurs de vision et de soutien qui permettent aux managers de stimuler l'implication des membres de l'équipe, malgré la distance. Les leaders transformationnels adoptent une communication proactive et transparente, valorisent les contributions individuelles et incitent à la collaboration, ce qui s'avère crucial pour maintenir la cohésion dans des équipes dispersées géographiquement (Brunelle, 2009). Selon Taskin (2003), ce style de leadership est d'autant plus pertinent en télétravail qu'il se concentre sur l'autonomie et la responsabilisation, deux éléments indispensables pour favoriser une performance durable dans un environnement où le contrôle physique est limité.

En parallèle, le leadership adaptatif émerge comme une réponse flexible aux situations de changement et d'incertitude inhérentes au télétravail. Les managers adoptant ce style sont capables d'ajuster leurs pratiques en fonction des besoins individuels des membres de l'équipe, de l'évolution des projets, ou des défis technologiques qui peuvent survenir dans les environnements virtuels. Ils privilégient l'écoute, la compréhension des enjeux propres à chaque collaborateur, et s'assurent que chaque membre dispose des ressources nécessaires pour accomplir ses tâches (Meda & Vendramin, 2013).

Cette approche, qui repose sur une adaptabilité constante, est particulièrement efficace pour maintenir la motivation et la satisfaction des collaborateurs, qui peuvent se sentir soutenus malgré l'isolement physique (Vayre & Delfosse, 2019).

La gestion de la confiance à distance est un défi majeur pour les managers en télétravail. Sans surveillance directe et avec moins d'échanges informels, le management doit se baser sur la confiance mutuelle et l'autonomie des salariés. Karsenty (2013) et Kaplan et al. (2018) expliquent que cette confiance se construit grâce à une communication ouverte, des objectifs clairs et une évaluation des résultats au lieu de la présence. Il s'agit de créer un climat de confiance réciproque où les managers donnent plus de liberté tout en suivant les performances. Cela réduit aussi le stress des télétravailleurs, qui peuvent se sentir trop surveillés par les outils numériques (Brunelle, 2009).

## **2.2. Le dilemme contrôle-autonomie**

L'autonomie est essentielle en télétravail, car les employés doivent souvent gérer leurs tâches, leur emploi du temps et leurs priorités seuls (Taskin & Tremblay, 2010). Cette autonomie est bénéfique pour gérer l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle et cruciale pour l'efficacité de l'organisation. Cependant, elle doit être accompagnée de règles claires pour que les employés sachent ce qu'on attend d'eux (Gajendran & Harrison, 2007). Les managers doivent encourager cette indépendance tout en s'assurant que les objectifs de l'équipe s'alignent avec ceux de l'organisation, un équilibre délicat à trouver dans un environnement où le suivi direct est difficile. L'introduction de l'autonomie dans le télétravail change aussi les rapports de pouvoir et de contrôle.

Dans un environnement virtuel, le contrôle direct des tâches quotidiennes est remplacé par un contrôle indirect basé sur des rapports réguliers, des réunions de suivi, et des indicateurs de performance. Taskin (2003) et Karsenty (2013) disent que ce changement nécessite une évolution de la posture managériale, les managers devenant des facilitateurs et des accompagnateurs plutôt que des surveillants. La surveillance, traditionnellement assurée par la proximité physique, se transforme en un contrôle axé sur les résultats et la productivité, ce qui contribue à renforcer la responsabilisation des salariés. Ce mode de contrôle a toutefois des limites : sans visibilité directe, les managers peuvent avoir tendance à exercer une surveillance accrue via les outils numériques, créant ainsi une pression pour les télétravailleurs, qui peuvent se sentir constamment observés (Kaplan et al., 2018).

Dans ce contexte, les soft skills comme la gestion de la confiance, l'écoute active et la résolution de conflits jouent un rôle essentiel pour atténuer les effets négatifs potentiels du télétravail, tels que l'isolement ou la surcharge mentale. Le leader adaptatif doit être en mesure de détecter les signes de stress, de perte de motivation ou d'isolement chez ses collaborateurs et de mettre en place des mesures de soutien adéquates, comme des moments de convivialité virtuelle ou des espaces de discussion (Vayre & Delfosse, 2019).

En adoptant une approche proactive et empathique, le manager peut non seulement maintenir l'engagement de l'équipe mais aussi favoriser un sentiment de sécurité psychologique, indispensable dans un contexte de travail où la distance peut accentuer les insécurités et les incertitudes. Ainsi, l'environnement virtuel impose aux managers de redéfinir leur rôle, en devenant des leaders qui encouragent l'autonomie tout en créant un climat de confiance. Ce modèle de leadership, fondé sur la flexibilité et l'adaptation, s'éloigne du contrôle direct pour favoriser un accompagnement et une plus grande responsabilisation des collaborateurs, en misant sur une communication sincère et des relations de confiance. Le leadership adaptatif en télétravail devient donc une approche essentielle pour assurer le succès des équipes virtuelles, dans un contexte de distanciation spatiale croissante et de nouvelles dynamiques de pouvoir.

### **3. Défis et Limites pour les Leaders Virtuels**

Le leadership à distance, bien qu'il offre de nouvelles opportunités, présente aussi des défis uniques et des limites qui peuvent affecter la performance et le bien-être des managers. En télétravail, les leaders font face à des problématiques inédites, comme l'isolement managérial, la surcharge cognitive liée à la gestion d'équipes dispersées, les risques de surveillance numérique et la difficulté à trouver un équilibre entre contrôle et confiance (Kaplan et al., 2018 ; Karsenty, 2013). Cette section examine ces défis, en mettant en avant leurs impacts possibles sur la prise de décision, la qualité du leadership et la performance managériale à distance.

#### **3.1. Isolement managérial : impacts sur la prise de décision**

L'isolement managérial, un phénomène amplifié par la distance physique, peut avoir des effets notables sur la prise de décision des leaders virtuels. En effet, en l'absence de proximité avec leurs équipes et leurs pairs, les managers peuvent se sentir isolés dans leurs responsabilités et manquer des échanges informels ou des discussions spontanées qui, en présentiel, facilitent souvent le partage d'informations et la prise de décisions collectives (Vayre & Delfosse, 2019).

Le télétravail réduit en effet les occasions d'interactions directes et de feedback en temps réel, ce qui peut entraver la réactivité et la précision dans les décisions (Gajendran & Harrison, 2007).

L'isolement managérial peut nuire à la dynamique de l'équipe. Le leader pourrait avoir du mal à garder une vision claire et partagée des objectifs. De plus, le manque de contacts directs limite l'accès aux ressentis et aux préoccupations des employés. Cela complique l'adaptation des décisions en fonction des besoins de chacun.

Les leaders virtuels risquent de développer une vision déconnectée des réalités de leur équipe, ce qui peut affecter la cohérence et l'efficacité des décisions prises (Mann & Holdsworth, 2003).

### **3.2. Surcharge cognitive : défis de la gestion d'équipes dispersées**

La surcharge cognitive est un autre défi pour les leaders virtuels. La gestion d'équipes dispersées dans le temps et l'espace demande une organisation complexe et un suivi constant des activités, ce qui peut conduire à une charge mentale accrue. Les managers en télétravail doivent jongler entre plusieurs outils numériques, coordonner des communications fragmentées et s'assurer de la progression des projets tout en gérant leurs propres responsabilités (Taskin & Tremblay, 2010). Cette surcharge cognitive peut être exacerbée par le besoin d'être disponible pour répondre aux questions et aux attentes des collaborateurs, qui ont souvent moins de points de contact immédiats avec leurs responsables.

Selon Vayre et Delfosse (2019), cette complexité entraîne un épuisement mental pour les leaders. Ils doivent constamment passer d'une tâche à une autre, gérer les imprévus et combler l'absence de feedback visuel pour évaluer l'état d'esprit et l'engagement des membres de l'équipe. Les conséquences de cette surcharge peuvent inclure une baisse de la qualité des interactions, une diminution de la capacité à traiter les problèmes de manière stratégique et un risque d'épuisement émotionnel, qui peut affecter la qualité de la prise de décision et, par extension, la performance de l'équipe (Kaplan et al., 2018).

### **3.3. Surveillance numérique : les risques et l'équilibre entre contrôle et confiance**

Dans un contexte où la visibilité directe sur les collaborateurs est limitée, de nombreux leaders virtuels se tournent vers des outils de surveillance numérique pour compenser l'absence de contrôle physique. Cependant, cette pratique comporte des risques importants et peut créer un climat de méfiance parmi les membres de l'équipe. En effet, la surveillance excessive peut être

perçue comme une intrusion dans la vie privée et générer un sentiment de contrôle constant, ce qui affecte négativement la motivation et l'autonomie des collaborateurs (Brunelle, 2009).

Taskin et Tremblay (2010) soulignent que, dans un environnement virtuel, l'équilibre entre le contrôle et la confiance est essentiel pour maintenir un climat de travail sain et productif.

La surveillance numérique peut, certes, permettre aux managers de suivre les progrès et d'évaluer les performances, mais elle doit être utilisée de manière mesurée et transparente. La confiance est cruciale pour favoriser l'engagement à distance et pour permettre aux collaborateurs de s'approprier leurs responsabilités sans se sentir contraints par un contrôle excessif.

À défaut de cet équilibre, les employés peuvent ressentir du stress et de la frustration, des facteurs qui diminuent l'efficacité de l'équipe et génèrent un climat d'inconfort pour le manager lui-même (Karsenty, 2013).

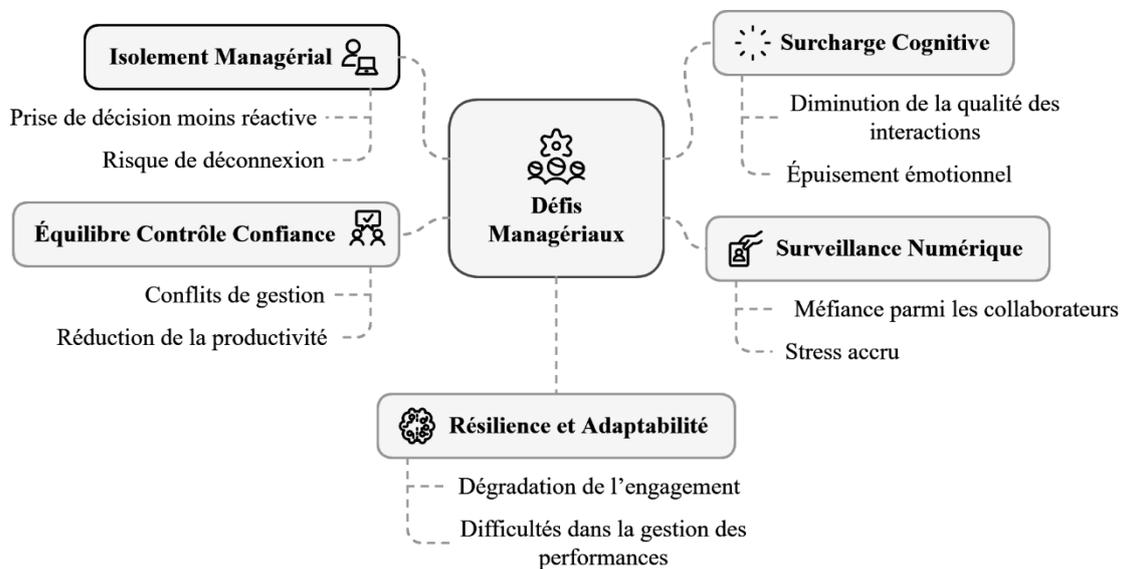
#### **3.4. Conséquences du télétravail sur le leadership et la performance managériale à distance**

Les défis du télétravail et des environnements virtuels peuvent altérer la qualité du leadership et compromettre la performance managériale. En effet, les conditions de travail à distance exigent une grande résilience de la part des leaders, qui doivent être capables de maintenir leur propre motivation et leur énergie malgré les contraintes de l'isolement et de la surcharge mentale (Gajendran & Harrison, 2007). De plus, l'absence de contacts physiques directs et d'interactions régulières peut diminuer le niveau d'influence que les managers exercent habituellement sur leurs équipes. Les stratégies d'encadrement et de motivation doivent ainsi être repensées pour pallier les effets de la distance.

La performance managériale à distance repose sur des compétences spécifiques en matière de gestion du stress, de communication efficace et d'organisation. Les managers doivent être capables de surmonter leurs propres sentiments d'isolement et d'incertitude pour maintenir l'engagement et la cohésion de leur équipe. Cependant, en raison des limitations propres aux environnements virtuels, ils peuvent être confrontés à des difficultés dans l'évaluation précise des performances et dans la mise en œuvre de pratiques de gestion justes et équitables pour chaque collaborateur (Taskin & Tremblay, 2010).

le leadership virtuel exige des leaders qu'ils réévaluent et adaptent leurs pratiques face aux défis spécifiques du télétravail. L'isolement, la surcharge cognitive et les risques de la surveillance numérique sont autant de limites qui imposent aux managers de développer des compétences en matière de gestion du stress, d'autonomie, et de création d'un environnement de travail basé sur la confiance. En relevant ces défis, les leaders peuvent non seulement renforcer la performance de leurs équipes virtuelles, mais aussi favoriser un climat de travail plus sain et résilient, adapté aux réalités de l'organisation contemporaine.

**Figure N°2 : Défis et Impacts du Leadership à Distance**



**Source :** Réalisé par nos soins

#### 4. Méthodologie

Cette recherche explore l'impact du télétravail sur les pratiques managériales, en particulier le rôle du leadership adaptatif dans la gestion des équipes virtuelles. Elle examine comment les managers ajustent leurs compétences et stratégies pour surmonter les défis du travail à distance, maintenir la performance des équipes et préserver leur cohésion.

L'étude se concentre sur les défis spécifiques rencontrés par les managers, notamment en termes de motivation, de communication et de gestion de la performance à distance. Elle explore également comment les pratiques managériales peuvent être adaptées pour garantir une dynamique de travail positive et durable au sein des équipes dispersées.

Cette recherche adopte une approche quantitative pour analyser l'impact du télétravail sur les pratiques managériales, en se focalisant sur le leadership adaptatif. Le choix d'une enquête par questionnaire structuré repose sur un positionnement positiviste, qui privilégie l'objectivité et la mesure des perceptions et comportements des participants issus de divers secteurs professionnels. Le mode de raisonnement suivi est déductif, s'appuyant sur des cadres théoriques existants pour guider l'analyse des données. Cette démarche permet d'évaluer les transformations managériales engendrées par le télétravail, tout en proposant des recommandations pratiques adaptées aux réalités contemporaines.

L'étude repose sur un questionnaire structuré diffusé en ligne, ayant permis de recueillir [58] réponses de participants issus de divers secteurs professionnels. Ce questionnaire a été conçu pour explorer les perceptions et expériences des managers et collaborateurs face au télétravail.

Le questionnaire se composait de cinq sections principales :

- Informations générales : Recueillant des données sur l'âge, le genre, le secteur d'activité, l'expérience en télétravail, et la présence de responsabilités managériales.
- Perception du télétravail : Évaluant l'impact du télétravail sur la productivité, l'utilisation des outils numériques, et les sentiments d'isolement.
- Leadership adaptatif et compétences managériales : Identifiant les compétences perçues comme essentielles pour un leader à distance et l'importance de la communication proactive.
- Défis et limites du télétravail : Examinant la surcharge cognitive, la cohésion d'équipe, et les stratégies mises en place pour surmonter ces obstacles.
- Perspectives d'amélioration : Proposant des solutions pour renforcer le leadership en télétravail, notamment par la formation et des pratiques collaboratives.

## 5. Résultats et analyse

L'analyse des réponses au questionnaire sur le télétravail et le leadership adaptatif met en lumière des tendances marquantes. Les répondants, issus de divers secteurs, se distinguent principalement dans des domaines tels que l'informatique et les centres d'appel. Ces secteurs, marqués par une digitalisation accrue, offrent un terrain propice à l'adoption du télétravail et à l'expérimentation de nouvelles dynamiques managériales.

Les effets du télétravail sur la productivité sont généralement perçus positivement. Près de 80 % des participants estiment que leur productivité a augmenté, avec des évaluations allant de 4 à 5 sur une échelle de 5. Cette perception reflète une adaptation efficace aux nouvelles conditions de travail. Cependant, des questions subsistent concernant les facteurs contextuels influençant cette productivité, notamment la nature des tâches effectuées et le degré d'autonomie des collaborateurs. Ce point mériterait une exploration plus approfondie pour mieux comprendre les variables qui contribuent à cette augmentation de la productivité.

L'isolement professionnel représente un défi important pour une proportion significative des répondants. Ce constat met en évidence une limite importante des interactions virtuelles, qui peinent à maintenir un lien social fort au sein des équipes. Pour remédier à cet isolement, il semble crucial de mettre en place des initiatives spécifiques telles que des moments d'échanges informels ou la création de rituels d'équipe, afin de renforcer le sentiment d'appartenance et la cohésion malgré la distance géographique.

L'utilisation des outils numériques pour maintenir la communication professionnelle est omniprésente parmi les répondants, qui les utilisent régulièrement. Ces outils jouent un rôle essentiel, mais leur efficacité dépend largement de la capacité des managers à les utiliser de manière proactive. Cela implique non seulement une gestion fluide des échanges, mais aussi une stratégie de communication transparente et continue, adaptée aux spécificités du télétravail.

Les résultats soulignent également l'importance cruciale de certaines compétences managériales pour un leadership à distance efficace. Parmi les plus citées, une communication proactive, une intelligence émotionnelle développée, et la capacité à instaurer une relation de confiance sont vues comme des piliers du management virtuel. Toutefois, il apparaît que ces compétences ne sont pas nécessairement maîtrisées de manière uniforme par tous les managers. Cela suggère qu'une formation ciblée pourrait être nécessaire pour renforcer ces capacités et permettre une meilleure gestion des équipes à distance.

Le maintien de la cohésion d'équipe dans un environnement virtuel reste un défi majeur, avec des managers qui jugent cette tâche modérément à fortement difficile. Les stratégies mises en place pour y faire face incluent l'organisation de réunions régulières, la clarification des objectifs et la stimulation des échanges informels. Bien que ces pratiques soient prometteuses, leur impact devrait être davantage évalué afin d'identifier celles qui contribuent le plus efficacement à renforcer la dynamique collective des équipes.

Dans ce contexte, le leadership transformationnel émerge comme une approche particulièrement pertinente. Cette forme de leadership, centrée sur la motivation et l'inspiration des équipes, offre des leviers puissants pour maintenir l'engagement à distance.

Les recommandations des répondants soulignent la nécessité de renforcer la formation des managers face aux réalités du télétravail. Ils suggèrent également la création d'initiatives pour améliorer la cohésion et la reconnaissance des performances, soulignant ainsi la prise de conscience croissante des défis inhérents au télétravail. Cela montre une volonté collective de répondre de manière proactive à ces défis par des actions concrètes.

En réponse à la question centrale de cet article, il est évident que le télétravail impose une réinvention des pratiques managériales. Les compétences relationnelles, notamment l'intelligence émotionnelle et la gestion de la confiance, sont essentielles pour maintenir la cohésion et l'engagement des équipes à distance. De plus, les leaders doivent faire preuve de flexibilité dans leur gestion, en s'adaptant aux besoins individuels des collaborateurs et en renforçant la culture organisationnelle à distance. La formation continue des managers et la mise en place de dispositifs pour accompagner le bien-être des équipes s'avèrent également cruciales pour maximiser les bénéfices du télétravail. Ainsi, le leadership adaptatif apparaît comme la réponse la plus appropriée pour faire face aux défis posés par cette organisation du travail déspatialisée, en transformant les contraintes en opportunités.

---

## Conclusion

Le télétravail a redéfini les pratiques de leadership, plaçant le modèle de leadership adaptatif au cœur des stratégies managériales modernes. Face aux défis liés à la distance physique et à la réduction des interactions directes, les managers doivent désormais privilégier des approches basées sur la confiance, l'autonomie et la communication proactive. Cette transition a mis en lumière l'importance de compétences essentielles, telles que l'intelligence émotionnelle et la résilience, qui sont cruciales pour maintenir l'engagement et la cohésion des équipes, même à distance. Cependant, malgré ses avantages, le télétravail présente également des limites. La surcharge cognitive des managers, l'isolement des équipes et les dilemmes éthiques liés à la surveillance numérique témoignent des défis importants associés à cette nouvelle organisation du travail. Dans ce contexte, il est primordial d'adopter des pratiques organisationnelles qui soutiennent les leaders virtuels, tout en répondant aux besoins des collaborateurs et en favorisant un environnement de travail fondé sur la confiance et la transparence.

Le télétravail ouvre également la voie à de nouvelles opportunités pour réinventer le leadership. Il devient essentiel de développer des dispositifs de formation et d'accompagnement visant à aider les managers à intégrer et à maîtriser les compétences nécessaires pour réussir dans ce nouvel environnement de travail. Dans un monde de plus en plus hybride, où le travail en présentiel et à distance coexistent, il est crucial de trouver les meilleures pratiques pour maintenir la cohésion et la performance des équipes tout en répondant aux attentes des collaborateurs.

Enfin, il est nécessaire d'approfondir l'étude de l'impact de la surveillance numérique sur la relation managériale, notamment en termes de confiance et de bien-être des employés. Trouver un équilibre entre contrôle et autonomie devient un enjeu clé pour garantir un climat de travail respectueux, éthique et productif. Ainsi, le télétravail ne représente pas seulement un défi organisationnel, mais aussi une occasion unique de redéfinir le leadership. En mettant l'accent sur la flexibilité, l'adaptabilité et une approche plus humaine du management, les entreprises renforcent leur résilience face aux défis futurs, tout en répondant aux aspirations des salariés contemporains.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Ali, H. M., & Sami, B. (n.d.). Le management à distance: Quels enjeux pour les managers et les managés.

Alshibly, H. H., & Alzubi, K. N. (2022). Unlock the black box of remote e-working effectiveness and e-HRM practices effect on organizational commitment. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2153546>

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 23, Issue SPEC. ISS., pp. 383–400). <https://doi.org/10.1002/job.144>

Brunelle, É. (2009). E-leadership. L’art de gérer les distances psychologiques. *Gestion*, Vol. 34(2), 10–20. <https://doi.org/10.3917/riges.342.0010>

Brunelle, E. (2010a). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction\*. *Management International*, 14(4), 23–35. <https://doi.org/10.7202/044657ar>

Brunelle, E. (2010b). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction\*. *Management International*, 14(4), 23–35. <https://doi.org/10.7202/044657ar>

Cai, J., Ryu, S. J., Wohn, D. Y., & Kum-Biocca, H. H. (2021). Teleworker’s Perception of Technology Use for Collaborative and Social During the COVID-19 Pandemic. 34th British Human Computer Interaction Conference Interaction Conference, BCS HCI 2021, 329–342. <https://doi.org/10.14236/ewic/HCI2021.36>

da Silva, A. B., Castelló-Sirvent, F., & Canós-Darós, L. (2022). Sensible Leaders and Hybrid Working: Challenges for Talent Management. *Sustainability* (Switzerland), 14(24). <https://doi.org/10.3390/su142416883>

Des, P., & De Confiance, R. (n.d.-a). COMMENT CONTROLER LA PERFORMANCE TOUT EN.

Des, P., & De Confiance, R. (n.d.-b). COMMENT CONTROLER LA PERFORMANCE TOUT EN.

Desmarais, C., Dubouloz, S., Laborie, C., Lacroux, A., Borter, S., Dima, J., & Nестea, P. (2022). Le télétravail vu par les dirigeants : un pas en avant, deux pas en arrière ? @GRH, N° 44(3), 43–77. <https://doi.org/10.3917/grh.044.0043>

Diard, C., & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, N° 144(2), 38–52. <https://doi.org/10.3917/geco1.144.0038>

Diard, C., Hachard, V., & Laroutis, D. (2021). Information délivrée aux télétravailleurs confinés par les services RH : une évolution de la relation managériale ? *Question(s) de Management*, n° 35(5), 15–26. <https://doi.org/10.3917/qdm.215.0015>

Fairweather, N. Ben. (1999). *Surveillance in Employment: The Case of Teleworking*. In *Source: Journal of Business Ethics* (Vol. 22, Issue 1).

Fernandez, V., Guillot, C., & Marraud, L. (2014). What about skills, tactics and practices of remote workers? Evidence and analyses. *Revue Française de Gestion*, 238(1), 101–118. <https://doi.org/10.3166/rfg.238.101-118>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007a). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007b). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Hachard, V. (n.d.). *Gérer & Comprendre* n° 144 – Juin 2021.

Hodder, A. (2020). New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. *New Technology, Work and Employment*, 35(3), 262–275. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ntwe.12173>

Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X., & Lockwood, K. (2018). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9498-5>

Luc, S. (2014). *La Confiance au travail*, Coordonné par Laurent Karsenty, Toulouse : Octarès éditions, 2013, 213 pages. ISBN : 978-2-36630-019-2. *Relations Industrielles*, 69(1), 222. <https://doi.org/10.7202/1024215ar>

Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>

Mathieu, P., Habib, N., Soulie, J., & Fiessinger, C. (2020). Les perceptions du télétravail chez Michelin : quels enseignements dans le contexte de la pandémie ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 40, 9(3), 79–96. <https://doi.org/10.3917/rimhe.040.0079>

Mokaddem, S., & Mhiri, S. (n.d.). 73 *Management & Sciences Sociales* N° 22 Janvier-Juin 2017 • Mieux-être au travail : repenser le management et l'émergence de la personne Le Co-working comme alternative émergente pour promouvoir le « bien-être » au travail.

Monnier, A., Laborie, C., Abord de Chatillon, E., Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2023). Le management à distance est-il un remède à l'ennui du télétravail ? Une étude exploratoire auprès de « néo-télétravailleurs ». *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, N° 129(3), 3–17. <https://doi.org/10.3917/grhu.129.0003>

Pontier, M. (2019). *Le management du télétravail : Etude des accords d'entreprise Telework management : Study on company agreements*. <http://www.revue-rms.fr/>.

Richardson, J. (2009). The Manager and the Flexworker: An Interpretive Interactionist Perspective. In *Source: Management Revue* (Vol. 20, Issue 1). <https://www.jstor.org/stable/41783600>

Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>

Taskin, L. (2003a). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation.

Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la désattribution pour le management humain. *Interventions Économiques*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. *Source: Journal of Business Ethics*, 62(1), 13–24. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-0>

Taskin, L., & Dombier, D. (2023). L'identité professionnelle des salariés fréquentant des espaces de co-working sous tensions : une étude exploratoire. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, N° 129(3), 39–54. <https://doi.org/10.3917/grhu.129.0039>

Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010a). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, Vol. 35(1), 88–96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>

Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010b). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, Vol. 35(1), 88–96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>

Tremblay, D.-G. (2013a). Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013). Réinventer le travail. Paris : Presses universitaires de France. 258 pages. *Interventions Économiques*, 48. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2087>

Tremblay, D.-G. (2013b). Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013). Réinventer le travail. Paris : Presses universitaires de France. 258 pages. *Interventions Économiques*, 48. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2087>

Ursula Huws. (2013). Working online, living offline: labour in the Internet Age. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 7(1). <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.7.1.0001>

Vayre, É., & Delfosse, C. (2019). Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations ? *Le Journal des psychologues*, n° 367(5), 22–26. <https://doi.org/10.3917/jdp.367.0022>