



Université du Québec
à Rimouski

LEADERSHIP À DISTANCE EN CONTEXTE DE PANDÉMIE

Le vécu du gestionnaire d'employés de première ligne

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© ESTHER GRENIER

JUILLET 2024

Composition du jury :

Catherine Beaudry, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Andrée-Anne Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Mérodie Beaulieu, examinatrice externe, Desjardins

Dépôt initial le 6 juin 2024

Dépôt final le 11 juillet 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Relever le défi de réaliser le rêve d'effectuer une maîtrise vingt-cinq années après le baccalauréat fût toute une aventure en assumant un rôle exigeant au travail et en composant avec les responsabilités familiales et de proche aidante. C'est donc une réalisation personnelle significative démontrant qu'il n'est jamais trop tard pour réaliser ses rêves. Ma constante soif d'apprentissage fût mon énergie pour tous les cours et la rédaction du mémoire.

Toutes les journées, les soirées et les fins de semaines investies dans ce parcours qui fût intense mais combien gratifiant. Avec ce cheminement académique, je crois être une meilleure version de moi-même, tant personnellement que professionnellement. Je désire remercier mon mari qui m'a toujours encouragée à réaliser mon rêve, mes enfants qui ont également toujours cru à ma réussite autant que je crois en la leur globalement et académiquement, mes amis (es) qui m'ont vues beaucoup moins pendant cette période de ma vie et enfin, ma marraine qui m'a encouragée en s'informant de mon parcours régulièrement. Leur soutien fût important tout au long de ces années.

Je désire également remercier ma directrice de recherche, Andrée-Anne Deschênes pour sa grande disponibilité, ses alignements, ses encouragements et conseils judicieux. Son expérience et ses compétences furent rassurantes et de grande valeur tout au long de la rédaction. Aussi, un remerciement particulier à Catherine Beaudry qui est une professeure tellement intéressante, motivante et compétente.

Finalement, de sincères remerciements aux gestionnaires rencontrés dans le cadre de cette recherche car ils ont pris le temps pour ce projet malgré leur horaire très chargé. Je suis reconnaissante de votre implication. Et des remerciements sincères à tous les gestionnaires

que j'ai eus pendant ce projet au travail. Leur encouragement et leur compréhension furent significatifs.

RÉSUMÉ

La pandémie de la COVID-19 a entraîné bien des conséquences dans le monde du travail avec le déploiement à grande échelle du télétravail, qui fût imposé et qui a heurté les modes de gestion au sein des entreprises. Il est alors approprié de se questionner sur les effets de ce changement significatif sur le plan de l'organisation du travail et des modes de gestion.

Cette recherche s'attarde donc aux pratiques de leadership en contexte de télétravail sous la perspective des gestionnaires dans la foulée de la pandémie de COVID-19. Plus particulièrement, l'objectif principal de cette étude est de dégager et de comprendre la manière dont les gestionnaires de première ligne qui gèrent des employés en télétravail dans les centres de relations clients (CRC) chez Desjardins ont déployé leur leadership dans un contexte de pandémie. Les concepts étudiés sont le leadership et le télétravail en contexte de pandémie, sous l'angle de l'organisation du travail. Utilisant un raisonnement inductif, cette recherche est de type qualitatif. À partir de la méthode de l'étude de cas, des entretiens semi-dirigés ont été menés auprès de 10 gestionnaires de première ligne.

Les résultats obtenus corroborent plusieurs constats issus des études antérieures au sujet du télétravail, bien que celles-ci ne soient pas toutes reliées au contexte de pandémie. Ils permettent de comprendre les interrelations entre les pratiques de gestion et de leadership de même que les concepts de mobilisation, d'engagement et de performance individuelle. Les constats permettent de comprendre la perception des gestionnaires quant à leur rôle sur les volets de l'organisation du travail, de la mobilisation, de la motivation, de la légitimité et de la crédibilité de la fonction de gestion, du lien de subordination et de la position de pouvoir du leader dans un contexte de déploiement rapide du télétravail à temps plein.

Mots clés : Télétravail, leadership, gestion, centre de contacts clients, gestionnaires, pandémie

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has significant consequences for the world of work, with the large-scale deployment of telecommuting having been imposed, which has an impact on management methods within companies. It is therefore appropriate to question the effects of this significant change on work organization and management methods.

This research focuses on the effect of leadership practices in a telecommuting context from the perspective of managers in the context of the COVID-19 pandemic. More specifically, it examines the link between telecommuting and the adaptation of management practices in a Customer Relationship Centre (CRC) context within a Canadian financial company. The concepts studied are leadership, telecommuting and the pandemic from a work organization perspective. Using inductive reasoning, this research is qualitative in nature. The method of data collection is mainly semi-structured interviews.

The results obtained corroborate previous studies about telework, although not all of them are related to the pandemic context, and they enable us to understand the interrelationships between management and leadership practices, as well as the concepts of mobilization, commitment and individual performance. The findings help us to understand how managers perceive their role in terms of work organization, mobilization, motivation, legitimacy and credibility of the management function, subordination and the leader's position of power in a context of rapid deployment of full-time telecommuting.

Keywords: Telecommuting, leadership, management, customer contact center, managers, pandemic

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vi
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	xi
TABLE DES MATIÈRES.....	xiii
LISTE DES FIGURES	xvii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xviii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS.....	4
1.1 MISE EN CONTEXTE DE L'OBJET D'ETUDE	4
1.2 LE TELETRAVAIL	5
1.2.1 Définitions.....	5
1.2.2 Historique, croissance et évolution	7
1.2.3 Les conséquences et les enjeux du télétravail.....	10
1.3 LE LEADERSHIP.....	17
1.3.1 Définitions.....	17
1.3.2 Historique et évolution.....	17
1.3.3 Les modèles et les théories sur le leadership	19
1.3.4 Les styles de leadership.....	24
1.3.5 Les effets de certains types de leadership	28
1.4 SYNTHÈSE DES RESULTATS DES ETUDES PORTANT SUR LE LEADERSHIP A DISTANCE EN CONTEXTE DE PANDEMIE.....	29
CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	39
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	39
2.2 OBJECTIF PRINCIPAL ET OBJECTIFS SPECIFIQUES DE LA RECHERCHE	40
2.3 CONCEPTS A L'ETUDE	42

2.4	LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	44
2.4.1	L'étude de cas	45
2.5	LES METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	48
2.5.1	L'entrevue semi-dirigée.....	48
2.5.2	L'analyse de la documentation existante.....	51
2.5.3	Journal de bord : un outil de réflexion complémentaire.....	52
2.6	POPULATION ET ECHANTILLON.....	52
2.6.1	Méthode d'analyse des données	54
2.7	CONSIDERATIONS ETHIQUES	56
CHAPITRE 3 LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		59
3.1	LES MODALITES DU TELETRAVAIL DANS LE CONTEXTE DE LA PANDEMIE DE COVID-19.....	59
3.2	LES PRATIQUES DE LEADERSHIP DES GESTIONNAIRES DE PREMIERE LIGNE QUI GERENT DES EMPLOYES EN TELETRAVAIL	63
3.2.1	Le type de leadership	63
3.2.2	La communication	65
3.2.3	La qualité de la relation	66
3.2.4	Les rencontres et la vie sociale	66
3.2.5	La mobilisation et la motivation.....	67
3.2.6	Le pouvoir et la hiérarchie.....	68
3.3	L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP SUR LE PERSONNEL EN TELETRAVAIL EN CONTEXTE DE PANDEMIE DE COVID-19.....	69
3.4	CONSTATS PROPRES AUX GESTIONNAIRES.....	70
CHAPITRE 4 DISCUSSION		75
4.1	LES MODALITÉS DU TÉLÉTRAVAIL DANS LE CONTEXTE DE LA PANDÉMIE DE COVID-19.....	75
4.1.1	Un mode de travail imposé.....	75
4.1.2	La mobilisation et la motivation.....	76
4.1.3	Les technologies de l'information (TIC).....	77
4.2	LES PRATIQUES DE LEADERSHIP DES GESTIONNAIRES DE PREMIÈRE LIGNE QUI GÈRENT DES EMPLOYES EN TELETRAVAIL	78

4.2.1	Le leadership avant et pendant la pandémie	78
4.2.2	Les types de leadership observés	80
4.3	L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP SUR LE PERSONNEL EN TELETRAVAIL EN CONTEXTE DE PANDEMIE DE COVID-19	81
4.3.1	Les conséquences individuelles	81
4.3.2	Les conséquences propres aux gestionnaires	83
4.3.3	Les conséquences organisationnelles.....	85
4.3.4	Les conséquences sociales	85
4.4	LES EFFETS DU LEADERSHIP.....	86
4.4.1	Sur l'individu	86
4.4.2	Sur l'organisation.....	86
4.5	APPORTS DE L'ETUDE	87
4.5.1	Apports théoriques	87
4.5.2	Apports managériaux	88
	CONCLUSION GÉNÉRALE	98
	LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	101
	THULIN, Eva, Bertil VILHELMSON et Martina Johansson. 2019.....	114
	TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2001.	114
	TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2001.	114
	TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2020.	114
	UHL-BIEN, Mary. 2011.....	114
	VAN DER MAREN, Jean-Marie. 1996.....	114
	VANDERCAMMEN, Marc. 1996.....	115
	WINSTON, E. Bruce et Kathleen PATTERSON. 2006.	115
	YOUNG, A. John. 1991.	115
	ANNEXE 1 – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	116
	ANNEXE 2 - CERTIFICAT D'ÉTHIQUE.....	123
	ANNEXE 3 - PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS.....	125

ANNEXE 4 – GUIDE D’ENTRETIEN126

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Grille managériale de Blake et Mouton (1964)	20
Figure 2. Le modèle de leadership situationnel de Gibson et coll. (2002).....	23

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CRC	Centre de relations clients
GRH	Gestion des ressources humaines
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
LMX	Leader-member exchange
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMS	Organisation mondiale de la santé
PME	Petite et moyenne entreprise
TIC	Technologie de l'information et des communications

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le télétravail a évolué significativement et engendre de vifs débats au sein de la communauté ressources humaines, et ce, depuis de nombreuses années. Ces débats se sont intensifiés depuis la pandémie de COVID-19 en 2020 (Tremblay, 2020). C'est une réalité du travail qui est différente autant pour les employeurs et les gestionnaires que pour les employés. Avant la pandémie, les taux de télétravail au Canada étaient d'environ 10 % à 15 %, alors qu'ils sont passés à 40 % en quelques semaines en mai 2020 (Statistique Canada, 2020). Rapidement, les employés ont constaté les bénéfices du télétravail, notamment sur le plan de la flexibilité, du gain de temps et de la conciliation travail -famille. Par conséquent, 50 % des Québécois en télétravail pendant la pandémie souhaitaient conserver ce mode de travail et 79 % se disent satisfaits du télétravail (Tremblay, 2020). Aujourd'hui, quatre ans après la pandémie, les taux de télétravail seraient revenus à environ 25 %, selon Statistique Canada (2024). Considérant cette situation exceptionnelle et inusitée qui s'est déroulée au printemps 2020, la pertinence de cette recherche repose sur l'analyse des pratiques de leadership à distance dans ce contexte unique. Ce mémoire se concentre sur l'exercice du leadership des gestionnaires de première ligne en centres de contacts clients (centres d'appels) chez Desjardins.

Bien que quelques recherches aient été effectuées sur le leadership en télétravail avant et pendant la pandémie, les connaissances demeurent à peaufiner. Considérant la particularité du travail à distance pour une durée indéterminée et pour plusieurs à temps plein, cette étude se concentre sur la perspective des gestionnaires. Autant les gestionnaires que les employés furent touchés par l'avènement soudain du télétravail. Ainsi, la question de recherche suivante constitue le point de départ de cette recherche : quelles sont les pratiques efficaces de leadership en télétravail en contexte de pandémie de COVID-19 ?

Le résultat souhaité est de comprendre les effets des pratiques de gestion et de direction sur les employés sur le plan de la mobilisation, de l'engagement et de la performance individuelle. Les écrits actuels laissent présager que les pratiques de gestion et de direction ont un impact sur ces volets dans un contexte de prolongation du télétravail (Belzunegui-Eraso et Erro-Garces, 2020 ; Criscuolo et coll., 2020). Plus précisément, la durée prolongée et inconnue augmente la complexité de la gestion du télétravail pour les gestionnaires qui doivent tout de même assurer les opérations de l'entreprise et l'atteinte des objectifs corporatifs à distance. À cet effet, une recherche empirique a été effectuée auprès de gestionnaires de premier niveau, puisqu'ils sont en contact direct avec les employés de première ligne. De plus, la réalité de centre d'appels versus celle d'être en télétravail est tout autre pour ces employés et ces gestionnaires dont leur mandat principal est de bien servir le client.

Cette étude empirique de type exploratoire a pour objectif principal l'analyse des pratiques de leadership en contexte de télétravail en situation de pandémie de la COVID-19. Les concepts à l'étude sont le leadership et le télétravail en contexte de pandémie sur l'axe de l'organisation du travail. La pertinence scientifique de mener cette étude repose sur le nombre limité d'études reliées à l'effet des pratiques de leadership en contexte de télétravail sous la perspective des gestionnaires. Le présent mémoire complète les études existantes sur le télétravail en ajoutant le contexte de la pandémie (Belzunegui-Eraso et Erro-Garces, 2020 ; Criscuolo et coll., 2020) dans l'exercice du leadership. Les recherches sur le leadership sont souvent orientées sur les pratiques de gestion et de direction. Cependant, peu de recherches ont établi un lien entre le télétravail et l'adaptation des pratiques de gestion au télétravail (Brunelle, 2010 ; Taskin et Tremblay, 2010). Assurer la gestion d'équipes en télétravail apporte son lot de défis, par exemple, sur le plan de la mobilisation, de la motivation, de la légitimité et de la crédibilité du gestionnaire, du lien de subordination, de la position de pouvoir du leader, etc. (Brunelle, 2010). Conjugué au contexte de pandémie et du stress qui

y est associé (Hamouche, 2020), il devient pertinent d'analyser les dimensions du leadership des gestionnaires.

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier présente l'état actuel des écrits à travers une revue de la littérature sur le leadership et sur le télétravail. Le second décrit l'approche méthodologique empruntée, alors que le troisième présente les résultats obtenus lors des entrevues semi-dirigées menées auprès des gestionnaires participant à l'étude. Enfin, le quatrième chapitre discute des résultats obtenus à la lumière des connaissances antérieures.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce premier chapitre, nous aborderons les sujets du télétravail et du leadership dans un contexte particulier, soit celui de la pandémie de COVID-19. Cette recension des écrits vise à brosser un portrait des connaissances sur le télétravail avant et pendant la pandémie, ainsi que sur le leadership. De plus, un axe supplémentaire sera abordé quant au leadership à distance en contexte de télétravail imposé compte tenu de la situation sanitaire mondiale. Les conséquences et enjeux reliés au télétravail ainsi que les modèles, théories et styles de leadership seront au cœur de ce chapitre.

1.1 MISE EN CONTEXTE DE L'OBJET D'ETUDE

L'arrivée de la pandémie de COVID-19 de façon soudaine en 2020 a amené les employeurs à déployer le télétravail de façon massive, et ce, en très peu de temps (Belzunegui-Eraso et Erro-Garces, 2020). En effet, que ce soit pour des raisons de continuité des affaires, pour assurer la santé des employés ou pour réduire l'impact économique de la pandémie (Belzunegui-Eraso et Erro-Garces, 2020), ce contexte s'est avéré inédit en matière d'organisation et de transformation du travail. Cette nouvelle réalité du travail a amené plusieurs gestionnaires à gérer leurs équipes entièrement à distance (Belzunegui-Eraso et Erro-Garces, 2020 ; Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2020). Bien que certains géraient déjà une partie de leur équipe en télétravail avant la crise sanitaire, la réalité de la pandémie a été toute autre, avec un nombre significatif d'employés et de gestionnaires en télétravail simultanément, et ce, à temps plein, afin de

freiner la contamination de la COVID-19. Avant la période de pandémie, le télétravail occupait une place marginale chez les travailleurs québécois, soit de 10 % à 15 % de la main-d'œuvre, dont une majorité de cadres et de professionnels (Conseil du statut de la femme, 2020). Similairement, selon l'enquête canadienne de 2000 à 2008, 11,2 % des employés au Canada effectuaient du travail à domicile avant la pandémie (Statistique Canada, 2010). Avec l'arrivée de la COVID-19, les employeurs ont dû se soumettre aux consignes sanitaires du gouvernement dont entre autres, le déploiement du télétravail obligatoire pour les employés pour lesquels il était possible d'effectuer leur prestation dans ce mode d'organisation du travail¹. En effet, partout dans le monde, les travailleurs non essentiels se sont vu imposer le télétravail selon les consignes sanitaires de divers pays. En plein cœur de la pandémie, ce sont 40 % des employés au Québec qui ont été forcés à adopter cette nouvelle forme de travail, du jour au lendemain (ministère du Travail, 2020). À l'échelle canadienne, 32,6 % des employeurs déclaraient que plus de 10 % de leurs effectifs effectuaient du télétravail en mai 2020 (ministère du Travail, 2020). Le contexte social relié à la pandémie a également entraîné des conséquences sur les organisations, notamment sur le plan de l'absentéisme, de la détresse psychologique et de l'isolement professionnel et personnel, avec les confinements à domicile de la population (Grigore, 2020 ; Hamouche, 2020 ; Toscano et Zappalà, 2020), complexifiant ainsi la tâche des gestionnaires.

1.2 LE TELETRAVAIL

1.2.1 Définitions

Le télétravail suscite l'intérêt des chercheurs depuis les années 1970 et diverses définitions de ce mode de travail ont été proposées dans la littérature. Les recherches

¹ Le 23 mars 2020, le gouvernement du Québec a ordonné la fermeture de l'ensemble des commerces et services non essentiels sur son territoire, en notant cependant que le télétravail et le commerce en ligne demeurent permis en tout temps pour toutes les entreprises. Cette situation s'est poursuivie de façon discontinue jusqu'au 28 février 2022, date à laquelle le télétravail obligatoire a pris fin.

effectuées sur le télétravail font notamment état de diverses formes de télétravail, selon le lieu et les temporalités d'exercice du travail à distance (Thomsin et Tremblay, 2006). Essentiellement, le télétravail est défini comme le fait de travailler à l'extérieur du lieu de travail conventionnel et de communiquer par le biais des télécommunications ou de la technologie informatique (Bailey et Kurland, 2002), ce qui est régulièrement décrit comme une forme flexible d'organisation du travail. Il fait alors référence au fait de travailler de la maison ou d'un autre endroit et les employés utilisent des ordinateurs et des technologies de communication afin de communiquer avec le bureau principal de l'entreprise, les gestionnaires, les collègues de travail et les clients (Gainey et coll., 1999). Dans ce contexte de travail à distance, les employés bénéficient d'une plus grande flexibilité. Il est aussi possible d'effectuer le travail à partir d'un site alternatif (aussi nommé *tiers-lieu*) plus près du lieu de résidence de l'employé, permettant ainsi un trajet de moindre durée pour ce dernier (Mariani, 2000). Un alternatif de travail peut être le lieu de résidence de l'employé, un bureau secondaire de l'entreprise ou un bureau partagé où plusieurs entreprises sont présentes (Gibson et coll., 2002).

Le International Telework Association and Council (ITAC, 2001, p. 1) fait référence à « travailler à la maison durant la journée, en partie ou toute la semaine de travail, au lieu d'aller au bureau ». Le ITAC (2001) fait aussi référence à l'utilisation de télécommunication pour travailler de n'importe quel endroit pour satisfaire les besoins des clients que ce soit de la maison, d'un bureau partagé, d'un site satellite, du bureau du client, d'un endroit spécifique destiné aux clients dans un aéroport, d'une chambre d'hôtel, un café, n'importe où. Bref, la possibilité pour l'employé ou pour le gestionnaire de travailler de plusieurs endroits est considérée comme du télétravail. En revanche, il est important de distinguer la notion de débordement du temps de travail sur le temps personnel des employés de celle du télétravail, ainsi que la pratique des travailleurs autonomes, qui ont choisi de plein gré de travailler à partir du domicile (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Tant les travailleurs autonomes que les autres types de travailleurs qui dépassent leur horaire de travail (en réalisant des tâches à

l'extérieur des plages prévues) pour finaliser certaines tâches par exemple, ne sont pas considérés comme des télétravailleurs au sens de la définition.

Le débordement du temps de travail sur le temps personnel des employés fut tout de même analysé dans une étude internationale sur le télétravail en contexte de pandémie. Les principaux constats sont que les employés ont expérimenté une augmentation de leur charge de travail ainsi qu'une modification des tâches à effectuer tout en faisant ressortir que les télétravailleurs au Québec sont nettement plus satisfaits du télétravail et, ils ont été mieux soutenus dans la transition vers le télétravail qu'aux États-Unis, en France et en Australie (Saba et Cachat-Rosset, 2020).

1.2.2 Historique, croissance et évolution

Les modes d'organisation du travail qui sont rendus possibles par l'entremise des technologies de l'information et des communications et qui permettent la réalisation du travail à l'extérieur des bureaux traditionnels (Alkhayyal et Bajaba, 2023 ; Brunelle, 2010) datent de plusieurs années, malgré une certaine perception de récence du phénomène. Le premier cas recensé de télétravail date de 1877 : le président de la Boston Bank avait fait installer une ligne téléphonique entre la banque et sa résidence pour pouvoir travailler de chez lui et gérer les opérations de la banque à distance (Gibson et coll., 2002). Sous l'angle scientifique, le terme a été défini la première fois par Jack Nilles (1973), qui inventa le mot « telecommuting ».

Au Canada, les connaissances quant à la pratique du télétravail se sont affinées depuis le début des années 1990. En novembre 1991, Statistique Canada a ajouté à l'enquête sur la population active un supplément portant sur les formes de travail qui a permis une mesure du

« travail à domicile ». Selon cette enquête, 5,8 % de la population active travaillait à domicile, et selon le recensement de 1991, le pourcentage était de 6,2 % (Statistique Canada, 1998). Nadwodny (1996) a comparé les chiffres de 1991 à ceux du recensement de 1981 pour en conclure que le taux de télétravail avait doublé de 1981 à 1991, passant de 3 % à 6 %. Les chiffres du recensement de 2001 (Akyeampong et Nadwodny, 2001) donnent un taux de 8 % de personnes travaillant à domicile, ce qui témoigne d'une augmentation importante, soit de 25 % sur dix années (Tremblay, 2001). Par ailleurs, au Québec avant la pandémie, le portrait du télétravail faisait état qu'il était plus répandu chez les hommes (58,8 %) comparativement aux femmes (41,2 %). Aussi, 60,6 % des télétravailleurs détenaient un diplôme universitaire, 25,6 % détenaient un diplôme collégial et 12,5 % étaient des diplômés de niveau secondaire. Ce type de travailleurs est donc plus scolarisé que la moyenne (Tremblay, 2001).

Selon Statistique Canada, avant la pandémie, moins d'un travailleur sur 20 (4 %) faisait du télétravail au pays. En juin 2020, 22 % des Canadiens travaillaient à partir de leur domicile, une proportion plus de cinq fois plus élevée que celle observée avant la pandémie (Statistique Canada, 2020). Ajoutons que lors de la pandémie, selon l'Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ, 2020), près de 50 % des personnes en emploi étaient en télétravail en mars et avril, puis ce chiffre a atteint 40 % à la fin de mai 2020.

Le déploiement du télétravail par une grande proportion d'entreprises lors de l'arrivée de la COVID-19 en mars 2020 s'est effectué à une vitesse significative dans plusieurs pays. Aux États-Unis, par exemple, 94 % des 1500 gestionnaires sondés en avril 2020 ont indiqué que certains de leurs employés effectuaient du télétravail pendant la pandémie (Ozimek, 2020). Dans un autre sondage mené auprès d'un échantillon de répondants représentatif de la population des États-Unis, sur 25 000 personnes sondées en avril 2020, 34 % des travailleurs ont indiqué qu'ils ont fait le passage du travail conventionnel vers le télétravail en raison de la pandémie (Brynjolfsson et coll., 2020). Le télétravail a été déployé

massivement à travers le monde par les grandes entreprises pendant la pandémie pour des raisons de sécurité, soit pour tous les employés ou pour plus de 1000 de leurs employés (Belzunegui-Eraso et Erro-Garces, 2020). La littérature sur le télétravail indique qu'il y avait une tendance avant la pandémie voulant que les grandes entreprises effectuent davantage un déploiement du télétravail à grande échelle que les petites et moyennes entreprises (PME) (Belzunegui-Eraso et Erro-Garces, 2020). En revanche, pendant la pandémie, les PME ont elles aussi dû entreprendre ce virage vers le télétravail (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante [FCEI], 2021).

Finalement, il semble que les télétravailleurs qui effectuent le plus de télétravail pendant la pandémie sont ceux ayant des compétences et des qualifications élevées (Criscuolo et coll., 2020) et ont un niveau de scolarité universitaire comme un baccalauréat (32,8 %) ou un diplôme universitaire d'études supérieures (38,3 %) (Statistique Canada, 2020). Il est plus facilitant d'effectuer du télétravail pour ces groupes occupationnels comparativement à d'autres dont la présence physique sur les lieux de travail est requise et dont les compétences sont moins spécialisées (Criscuolo et coll., 2020).

En somme, en mars 2020, l'arrivée de la COVID-19 a ainsi généré un déploiement du télétravail chez les employeurs pour une durée indéterminée causant alors des impacts dans l'organisation du travail, dans les pratiques de gestion, de direction (Brunelle, 2010 ; Gunther et coll., 2022 ; Taskin et Tremblay, 2010) et de leadership (Gibson et coll., 2002). Bien que plusieurs auteurs se soient penchés sur la définition, les enjeux et les conséquences du télétravail (Belzunegui-Eraso et Erro-Garces, 2020 ; Brunelle, 2010 ; Criscuolo et coll., 2020 ; Kirk et Belovics, 2006 ; Taskin et Tremblay, 2010), ainsi que sur le sujet du leadership exercé à distance (Brunelle, 2010 ; Golden et Veiga, 2008 ; Gibson et coll., 2002 ; Gunther et coll., 2022 ; Konralt et Hoch, 2007), il y a peu de recherches qui considèrent le contexte

de la COVID-19 de la perspective des gestionnaires, puisque cette situation est propre à ce contexte unique.

1.2.3 Les conséquences et les enjeux du télétravail

1.2.3.1 Conséquences individuelles

Les études pré-pandémiques ne font pas consensus quant aux incidences du télétravail sur les employés. Par exemple, si l'on se penche spécifiquement sur l'effet du télétravail sur la *satisfaction au travail* et sur l'*engagement organisationnel*, deux attitudes centrales en gestion des ressources humaines (GRH), les études font état à la fois de relations positives (Fonner et Roloff, 2010 ; Gajendran et Harrison, 2007 ; McCloskey et Igbaria, 1998 ; Morgeson, Delaney-Klinger et Hemingway, 2005 ; Alkhayyal et Bajaba, 2023) et négatives (Baker et coll., 2007 ; Cooper et Kurland, 2002 ; Sardeshmukh et coll., 2012). En termes de satisfaction au travail, il appert que les employés qui effectuent du télétravail plus de 50 % de leur temps ont un niveau de satisfaction plus élevé que les salariés qui sont sur les lieux de l'employeur la majorité du temps (Fonner et Roloff, 2010). Ainsi, la satisfaction au travail semble être liée par la perception des télétravailleurs quant à leur autonomie (Gajendran et Harrison, 2007). De plus, la satisfaction des télétravailleurs aurait un lien avec l'offre de services des professionnels RH qui ont un rôle clé à jouer dans les organisations pour les soutenir (Baker et coll., 2007). Les auteurs indiquent que la majorité des études soulignent que les employés travaillant de la maison perçoivent plus négativement leurs possibilités de carrière, ce qui a des conséquences sur leur satisfaction au travail (Baker et coll., 2007). Pour sa part, l'engagement organisationnel aurait un lien avec la portée du rôle de l'employé et son rendement au travail (Morgeson et coll., 2005). Le télétravail a aussi un effet complexe sur les facteurs de stress liés au rôle ; il réduirait les conflits liés au rôle, mais générerait cependant une ambiguïté de rôle accrue (Sardeshmukh, Sharma et Golden, 2012). Et finalement, l'isolement professionnel des

télétravailleurs serait lié au manque d'activités de développement des employés telles qu'un réseau interpersonnel, l'apprentissage informel et le mentorat que procure le travail sur les lieux physiques de l'employeur (Cooper et Kurland, 2002).

Ainsi, les employés qui bénéficient du télétravail ont principalement comme avantages la flexibilité de l'horaire de travail, l'augmentation de leur productivité et de leur satisfaction au travail (Alkhayyal et Bajaba, 2023 ; Knight et Westbrook, 1999 ; Tremblay, 2001). Ceux-ci étant plus efficaces, ils observent une réduction du stress et une meilleure qualité de vie au travail (Byun et coll., 2023 ; Duxbury et coll., 1987). La flexibilité d'horaire de travail réduit ainsi le stress associé aux déplacements entre le lieu de résidence et le bureau de l'employeur et les coûts d'entretien reliés à la voiture (Di Martino et Wirth, 1990 ; Kurland et Bailey, 1999 ; Young, 1991 ; Tremblay, 2001). Effectivement, « les télétravailleurs constatent qu'ils vivent moins de stress et de fatigue en raison de la réduction de leur temps de déplacement » (Tremblay, 2001, p. 69). Une meilleure qualité du travail est aussi constatée par certains télétravailleurs puisque l'environnement de travail à domicile est moins bruyant et présente moins d'interruptions (Tremblay, 2001).

La conciliation emploi-famille en contexte de télétravail a également été étudiée par divers chercheurs (Duxbury, Higgins et Neufeld, 1998 ; Richter et Meshulam, 1993). Les conclusions des chercheurs sont divergentes puisque certains écrits indiquent que le télétravail est un avantage pour la conciliation emploi-famille alors que d'autres y voient des risques de plus grands conflits entre famille et emploi (Felstead et Jewson, 2000b). L'étude de Tremblay (2001) indique qu'après une période d'adaptation, l'équilibre emploi et famille est présent. En revanche, certaines recherches dont celle de Christensen (1987) conclut que le télétravail peut engendrer un conflit travail-famille avec la présence du matériel de travail dans la maison et parce que les membres de la famille peuvent

interrompre le travail. Cependant, l'étude de Tremblay (2001) indique tout de même que les télétravailleurs ont établi des règles de fonctionnement avec leur famille et qu'ils disposent d'un endroit fermé et isolé pour effectuer leur prestation de travail, ce qui facilite la conciliation.

« Comme l'indiquent Felstead et Jewson (2000b), l'étude a constaté que le télétravail donne lieu à une différenciation des tâches entre les personnes qui travaillent au bureau et celles qui travaillent du domicile » (Tremblay, 2001, p. 62). Elle indique que dans certains cas, le contenu du travail est moins prestigieux et que les gens en télétravail ont une clientèle jugée moins prestigieuse que ceux au bureau. Dans d'autres cas, certaines tâches plutôt routinières sont délestées puisque la technologie est davantage utilisée. Tremblay (2001) indique que certaines personnes interrogées ont affirmé pouvoir acquérir des compétences ou des connaissances nouvelles en télétravail. Ainsi, les effets potentiels sur la carrière ont été soulevés par certains auteurs. Par exemple, de ne pas être présent sur les lieux de travail et donc de ne pas être vu pourrait-il impliquer de possiblement passer à côté de certaines occasions de promotions ou de projets spéciaux ? Golden et Eddleston (2020) concluent dans leur étude qu'il n'y a pas de différence quant aux promotions entre les télétravailleurs et les employés sur les lieux de travail de l'employeur. De même, ils indiquent que les télétravailleurs obtiennent davantage de promotions lorsque le télétravail est considéré comme la norme et que des promotions plus importantes ont été reçues par des télétravailleurs lorsque les tâches étaient plus élevées (Golden et Eddleston, 2020). Selon Gajendran et Harrison (2007), contrairement aux attentes des chercheurs et des praticiens, le télétravail n'a pas d'effets directs ou dommageables sur les perspectives de carrière perçues.

Selon Tremblay (2001), le concept d'autonomie est effectivement relié au télétravail, bien qu'il soit difficile à définir précisément. Un élément qui détermine le degré

d'autonomie, outre la catégorie professionnelle comme telle, est le mode de prise de décision. La possibilité de prendre soi-même des décisions relativement à l'organisation de son travail correspond à une certaine autonomie, alors que le fait de devoir obtenir l'accord d'un gestionnaire indique un degré d'autonomie plus limité, voire inexistant.

En revanche, les télétravailleurs peuvent vivre un sentiment d'isolement. Kurland et Cooper (2002) indiquent qu'il existe deux formes d'isolement : l'isolement professionnel qui réfère au sentiment de l'employé d'être loin de l'organisation et des opportunités de carrière et l'isolement social qui correspond au sentiment d'être isolé des collègues, de l'atmosphère traditionnelle au site de travail de l'employeur (Kurland et Cooper, 2002). Les inconvénients du télétravail au niveau individuel se résument ainsi : ne pas avoir de collègues de travail, l'isolement, l'augmentation de la charge de travail, la difficulté à se motiver, le conflit entre le travail et la famille ainsi que le matériel informatique moins performant (Tremblay, 2001 ; Vayre, 2019).

1.2.3.2 Conséquences organisationnelles

Les avantages sur le plan organisationnel, lorsque les programmes de télétravail sont bien gérés, correspondent généralement à une augmentation de la productivité des employés, à une réduction du taux d'absentéisme, à la rétention du personnel, et donc à la diminution du taux de roulement, à de nouvelles possibilités de recrutement de personnel et à la diminution des coûts de location d'espaces de bureaux (Brunelle, 2010 ; Buttler et coll., 2007 ; Kirk et Belovics, 2006 ; Siha et Monroe, 2006). La loyauté envers l'organisation ainsi que la rétention des employés s'améliorent en télétravail (Bailey et Kurland, 2002). La réduction des coûts liés aux espaces de travail est également un avantage majeur pour les employeurs. À titre d'illustration, en 1998, IBM, AT&T, Andersen Consulting et Hewlett-Packard ont atteint leur objectif de réduction des coûts d'espace de bureau de 35 à 55 %

(Crandall et Wallace, 1998, cités dans Gibson et coll., 2002). Il y a cependant des enjeux plus particuliers pour l'employeur dans ce mode d'organisation du travail quant à la gestion de la performance, à la fragmentation de l'équipe et à la perturbation du travail d'équipe (Kurland et Bailey, 1999). Le télétravail étant un phénomène organisationnel, le succès de son instauration et les obstacles rencontrés seront influencés par l'attitude des gestionnaires et des employés (Gani et Toleman, 2006). Ces auteurs indiquent qu'une compréhension des valeurs liées au travail et de la culture organisationnelle est nécessaire pour la gestion en télétravail. Aussi, une autre étude démontre que les entreprises sont plus susceptibles d'intégrer les pratiques de télétravail dans leurs plans stratégiques de gestion des ressources humaines et d'introduire des politiques formelles de télétravail lorsqu'elles ont une vision d'investissement à long terme dans leur personnel, lorsque le risque de transfert de connaissances est moindre et lorsqu'elles anticipent un engagement organisationnel et des niveaux de productivité plus élevés grâce au télétravail (Peters et Batenburg, 2015).

Au Québec, « le fait qu'il n'existe pas de loi concernant le cas particulier du télétravail, et en vue d'assurer une égalité des conditions de travail entre les personnes qui pratiquent le télétravail et celles qui sont salariées en entreprise peut provoquer une différenciation progressive de la situation de ces deux groupes » (Tremblay, 2001, p. 73). Belzunegui-Eraso et Erro-Grarcés (2020) soulèvent également l'aspect des facteurs légaux lorsque le télétravail est pratiqué. De plus, le risque de différenciation des tâches est soulevé par Tremblay (2001) puisque certaines organisations différencient les tâches offertes aux personnes en situation de télétravail de celles qui sont attribuées aux personnes salariées en entreprise pour des raisons qui peuvent être justifiées (données confidentielles, discussion d'équipe requise, types de suivis, etc.). Les technologies de l'information peuvent accélérer le recours à la sous-traitance selon Tremblay (2001). Quant à l'équité en emploi ou de l'égalité des chances, la qualité des emplois offerts par le télétravail est questionnable (Tremblay, 2001).

Comme l'indiquent Vandercammen (1996) ainsi que Felstead et Jewson (2000a), le télétravail n'améliore pas le contenu des tâches. « Les études portant sur la direction des personnes en contexte de télétravail mettent en évidence deux grandes catégories de défis auxquels les entreprises font face : les défis reliés au pouvoir et au contrôle, et ceux rattachés aux communications et aux relations personnelles » (Brunelle 2010, p. 24) dont nous traiterons de façon plus approfondie ultérieurement dans ce mémoire. « Ces défis proviennent à deux particularités du télétravail : une utilisation importante des TIC (technologies de l'information) pour communiquer et la distance physique entre dirigeant et subalterne, qui ne facilite pas l'établissement d'une relation de confiance » (Siha et Monroe, 2006, cités dans Brunelle, 2010, p. 26) .

Enfin, de plus en plus d'auteurs soulignent comme avantage que le télétravail peut être considéré comme un outil d'accommodement et d'aménagement du poste de travail pour les travailleurs handicapés (Desbarats, 2013). Parfois, les employeurs ne sont pas en mesure d'embaucher une personne handicapée puisqu'ils ne détiennent pas toutes les ressources afin d'adapter son environnement de travail. Ce mode de travail peut donc être vu comme un « vecteur d'égalité des chances » puisque l'embauche est facilitée et que l'employeur peut répondre aux exigences d'emploi de salariés handicapés.

1.2.3.3 Conséquences sociales

Du point de vue social, le télétravail pourrait générer des effets durables à long terme pour la catégorie des travailleurs qui exercent une fonction de gestion et apporter des solutions aux problèmes potentiels au niveau de la communauté (Dima et coll., 2019, cités dans Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020). Il existe aussi des études qui démontrent que les personnes qui pratiquent le télétravail régulièrement en dehors des heures de travail qui sont habituellement considérées comme normales, lorsqu'effectuées au bureau, ont le

sentiment d'être plus pressées par le temps que les autres groupes et cette situation concerne davantage les femmes que les hommes (Thulin et coll., 2019, cités dans Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020). Ainsi, il y a une corrélation entre les pratiques de télétravail et le fait qu'elles soient ponctuelles ou pérennes ; sur une perspective à long terme, il y a une intensification des attentes relativement à la disponibilité des employés en télétravail, ce qui engendre des conséquences sur la capacité à déconnecter du travail et donc, diminue le sentiment de contrôle sur le temps qu'ont habituellement les télétravailleurs (Thulin et coll., 2019).

Les facteurs environnementaux sont la fondation de l'émergence du télétravail, ainsi que la réduction des coûts du temps de travail pour les entreprises (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020). Dans les années 1970, le contexte d'urbanisation et l'agglomération des activités de production ont amené une nouvelle forme d'organisation du travail pour réduire l'impact environnemental sur le plan de la pollution et de l'empreinte carbone résultant de la mobilité des travailleurs (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). Les aspects légaux d'encadrement du télétravail sont aussi présents en Europe puisque l'Accord-cadre européen sur le télétravail est interprété de façon inégale à travers les pays européens (Prosser, 2011, cité dans Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés (2020). Le manque d'encadrement réglementaire est considéré comme l'un des enjeux le plus urgents pour l'implantation des pratiques de télétravail au niveau transnational (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020).

Au sujet de l'aspect de la sécurité, seulement quelques études ont tenté d'analyser la relation entre le télétravail et l'aspect de la sécurité des employés dans un contexte de problèmes de désastres naturels, d'attaques terroristes ou d'enjeux de santé publique (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). Ces mêmes auteurs indiquent que l'arrivée de la COVID-19 en 2020 est une situation sans précédent où la majorité des entreprises a demandé à ses employés de travailler à distance de la maison à titre de télétravailleurs pendant cette

période. Enfin, il y aurait aussi un potentiel effet négatif du télétravail sur la vitalité des centres-villes, selon une étude menée à Montréal, puisque la fréquentation des travailleurs est réduite par leur absence sur les lieux de travail (L'État du centre-ville de Montréal, 2021).

Le contexte de la pandémie de COVID-19 fût particulier pour le déploiement du télétravail et l'est également sous l'angle du leadership. Qui dit télétravail des employés dit leadership à distance pour les gestionnaires, qui doivent composer avec ce mode de travail qui est différent du présentiel d'une perspective managériale.

1.3 LE LEADERSHIP

1.3.1 Définitions

Le concept de leadership est complexe et sa conception est multiple. Il est l'un des objets d'étude ayant suscité le plus d'intérêt de la part des chercheurs en gestion depuis les 50 dernières années. Les recherches sur ce thème sont orientées sur divers objets d'études, notamment sur les pratiques de gestion et de direction. Cette section expose les différentes définitions du concept, et nous ferons la distinction entre le leadership, la supervision et la gestion.

1.3.2 Historique et évolution

Il existe d'innombrables définitions du leadership et il serait difficile d'en faire une présentation exhaustive. L'une des principales définit le leadership comme le processus par lequel un individu exerce une influence sur d'autres personnes, inspire et motive et dirige leurs activités pour aider à atteindre les objectifs du groupe et organisationnels (Jones et Goffee, 2000). Une définition similaire est celle de Sharma et Jain (2013) qui indiquent que

le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un objectif commun.

Historiquement, plusieurs définitions du leadership furent élaborées. La première tendance a porté sur les attributs de grands leaders ainsi, le leadership était expliqué par les qualités intrinsèques avec lesquelles une personne est née (Bernard, 1926, cité dans Horner, 1997). Par la suite, des études ont commencé à examiner des dirigeants dans le contexte de l'organisation tout en identifiant les comportements que ceux-ci démontrent et qui font augmenter l'efficacité de l'entreprise (Horner, 1997). Alors, des chercheurs se sont penchés sur les comportements des dirigeants pour tenter de déterminer ce que font ceux qui réussissent et non seulement comment ils sont perçus par les autres (Halpin et Winer, 1957 ; Hemphill et Coons, 1957, cités dans Horner, 1997). Blake, Shepard et Mouton (1964) ont développé un modèle à deux facteurs du comportement de leadership soit le facteur de la préoccupation des autres et celui de la préoccupation du résultat (Horner, 1997). Les résultats de ces études ont permis d'élaborer deux catégories primaires de comportements, axé sur la tâche ou axé sur les personnes. Une approche ultérieure a ainsi analysé l'interaction entre les traits du leader, ses comportements et la situation dans laquelle il se trouve (Horner, 1997). Ce lien entre ces éléments propres au leader et la situation était significatif à l'époque, car il ouvrait la porte à la possibilité que le leadership puisse être différent dans chaque situation (Saal et Knight, 1988, cités dans Horner, 1997).

Enfin, selon Winston et Patterson (2006), qui ont effectué des travaux au sujet d'une définition intégrée du leadership, plus de 90 variables composent les diverses définitions sur le leadership. Ils définissent le leader comme une personne qui choisit, équipe, forme et influence une ou plusieurs personnes, qui a des habiletés, des capacités et des compétences diverses, et qui les oriente vers la mission et les objectifs de l'organisation, ce qui amène le ou les personnes de plein gré et avec enthousiasme à dépenser leur énergie spirituelle,

émotionnelle et physique dans un effort concerté et coordonné pour atteindre cette mission et ces objectifs organisationnels (Winston et Patterson, 2006). Pour sa part, « la *supervision* est conférée par l'autorité. C'est un pouvoir hiérarchique attribué à un gestionnaire qui lui permet de diriger le travail des employés placés sous sa direction » (Robbins et Coulter, 2021, p. 205). Et finalement, le *management* se définit comme la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des employés pour atteindre efficacement les objectifs organisationnels (Jones et coll., 2000, cités par Gibson et Blackwell, 2002). Ces deux concepts sont donc distincts de celui de leadership.

1.3.3 Les modèles et les théories sur le leadership

Plusieurs théories et modèles ont été mobilisés pour comprendre et pour expliquer le concept de leadership. Parmi les plus souvent cités, nous trouvons ceux de Blake et Mouton (1964), de Fleishman et Simmons (1970), de Bass (1990) et de Graen et Uhl-Bien (1995). Ceux-ci sont décrits dans cette section.

Le modèle de Blake et Mouton (1964) connu sous le nom de grille managériale ou grille du leadership (*managerial grid*) comporte deux dimensions du leadership : la considération et la structure d'initiation (*initiating structure*). Ce modèle est illustré à la figure 1.

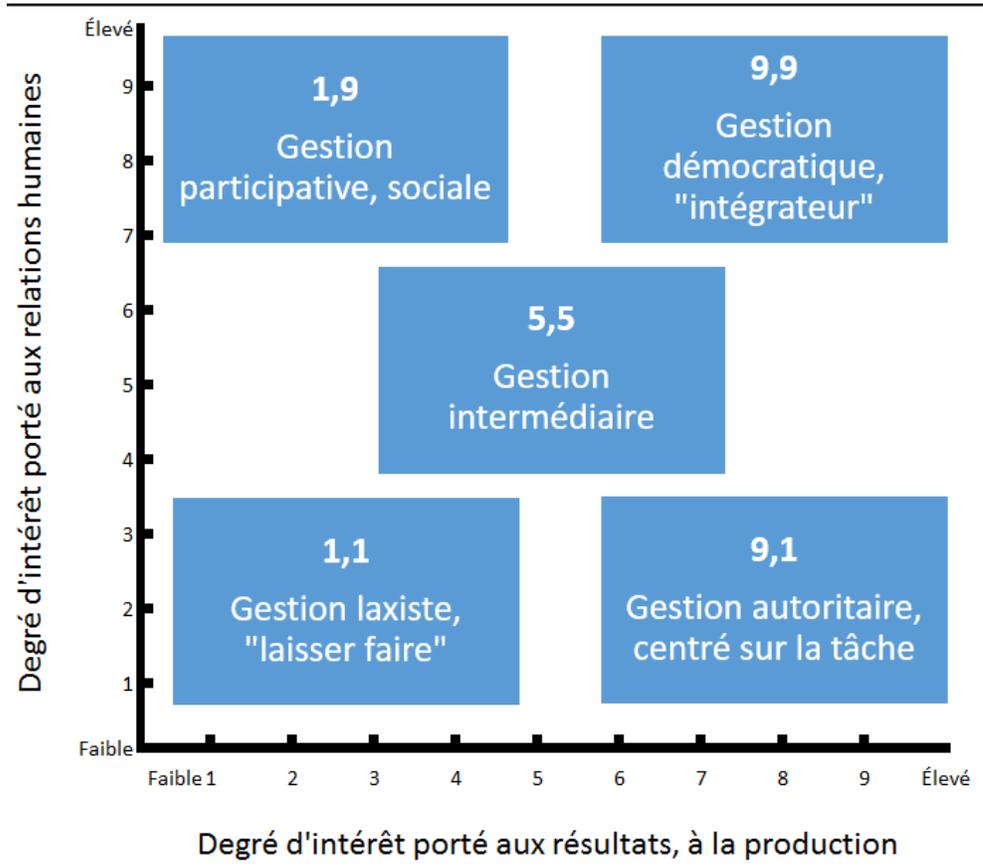


Figure 1. Grille managériale de Blake et Mouton (1964)

Ce modèle fût influencé par les travaux de Fleishman et Simmons (1970) qui ont défini que la considération fait référence à un comportement reflétant le respect des idées des subordonnés et la prise en compte de leurs sentiments, tandis que la structure d'initiation fait référence à la mesure dans laquelle un dirigeant a structuré et défini son rôle et celui de ses subordonnés afin d'atteindre les objectifs organisationnels formels (Molloy, 1998). Blake et Mouton (1964) affirmaient qu'un niveau élevé de considération était associé à une satisfaction élevée des subordonnés tandis qu'une structure d'initiation élevée était associée à une efficacité élevée (Molloy, 1998). Cette grille a permis de déterminer cinq styles de leadership de base : leader anémique, leader autocratique, leader social, leader participatif et leader intermédiaire.

Selon Sharma et Jain (2013) , il y a quatre dimensions majeures dans le leadership : le leader, les suiveurs (*followers*), la communication et la situation. Ainsi, *le leader* doit avoir une compréhension honnête de ce qu'il est, de ce qu'il sait et de ce qu'il peut faire (Sharma et Jain, 2013). Pour réussir, le leader doit convaincre ceux qui le suivent et non lui-même ou ses supérieurs, qu'il est digne d'être suivi selon les auteurs. Les gens qui *suivent* le leader requièrent un style de leadership différent selon leurs propres besoins, par exemple, un nouvel employé demandera plus de supervision qu'un employé expérimenté (Sharma et Jain, 2013). Il devient fondamental de bien comprendre la nature humaine des employés, leurs besoins, leurs émotions et leur motivation selon ceux-ci. Les auteurs indiquent que le volet *communication* implique un leadership bidirectionnel dont une grande partie est non-verbale ; donner l'exemple devient clé. Ainsi, ce que le leader communique et la manière dont il le fait permettent de construire ou de nuire à la relation entre lui et ses employés (Alkhayyal et Bajaba, 2023 ; Sharma et Jain, 2013). Finalement, toutes les *situations* sont différentes ; ce qui fonctionne dans une situation ne fonctionnera pas toujours dans d'autres (Sharma et Jain, 2013). Ces chercheurs mentionnent que la situation a normalement plus d'effet sur l'action d'un leader que ses traits de caractère. Les traits de caractère qui peuvent avoir une stabilité impressionnante sur une période alors qu'ils ont peu de cohérence à travers les situations (Mischel, 1968, cité par Sharma et Jain, 2013). C'est pourquoi Sharma et Jain (2013) indiquent que la *théorie du processus de leadership* est plus précise que la *théorie du leadership fondée sur les traits* selon.

La théorie du leadership de Bass indique qu'il existe trois façons fondamentales d'expliquer comment les gens deviennent leaders (Stogdill, 1989 ; Bass, 1990, cités dans Sharma et Jain, 2013). Premièrement, celle-ci indique que certains traits de personnalité peuvent conduire naturellement les gens à des rôles de direction, c'est alors la théorie des traits. Deuxièmement, une crise ou un événement important peut amener une personne à se montrer à la hauteur de la situation tout en faisant ressortir des qualités de leadership

extraordinaires chez une personne ordinaire, ce qui est la théorie des grands événements. Et troisièmement, les gens peuvent choisir de devenir des leaders, ils peuvent acquérir des connaissances au sujet du leadership, c'est donc la théorie du leadership transformationnel ou de processus.

Kouzes et Posner (1987) ont défini les éléments communs aux leaders ayant du succès : remettre en question le processus, partager une vision commune, permettre aux autres d'agir, donner l'exemple et encourager en suscitant des émotions positives. Ainsi, Anderson (2012, cité dans Gandolfi et Stone, 2018) indique que si certaines personnes naissent avec des qualités innées et des traits de personnalité qui les propulsent ou accélèrent leur parcours de leadership, la grande majorité des gens vivent dans une réalité pratique où leurs compétences doivent être développées intentionnellement pour atteindre leur potentiel maximal.

Vers le début des années 2000, l'approche de leadership de type situationnel (*situational leadership*) a été développée et peut s'avérer pertinente pour les gestionnaires qui gèrent des télétravailleurs (Byun, 2023 : Gibson et coll., 2002). En effet, composée de trois compétences de base de leadership, cette approche développée en 1960 par Paul Hersey et Ken Blanchard offre un modèle pratique pour les leaders afin de diagnostiquer les besoins des employés et appliquer le style de leadership approprié (Gibson et coll., 2002). Diagnostiquer, s'adapter et communiquer sont les composantes clés de ce modèle. Essentiellement, cette approche de leadership adresse les comportements reliés aux tâches et les comportements reliés aux relations (Gibson et coll., 2002). Le gestionnaire se retrouve alors à diagnostiquer quelle proportion est requise pour chaque aspect, et ce pour chacun des employés de son équipe en fonction de leurs propres besoins (Gibson et coll., 2002).

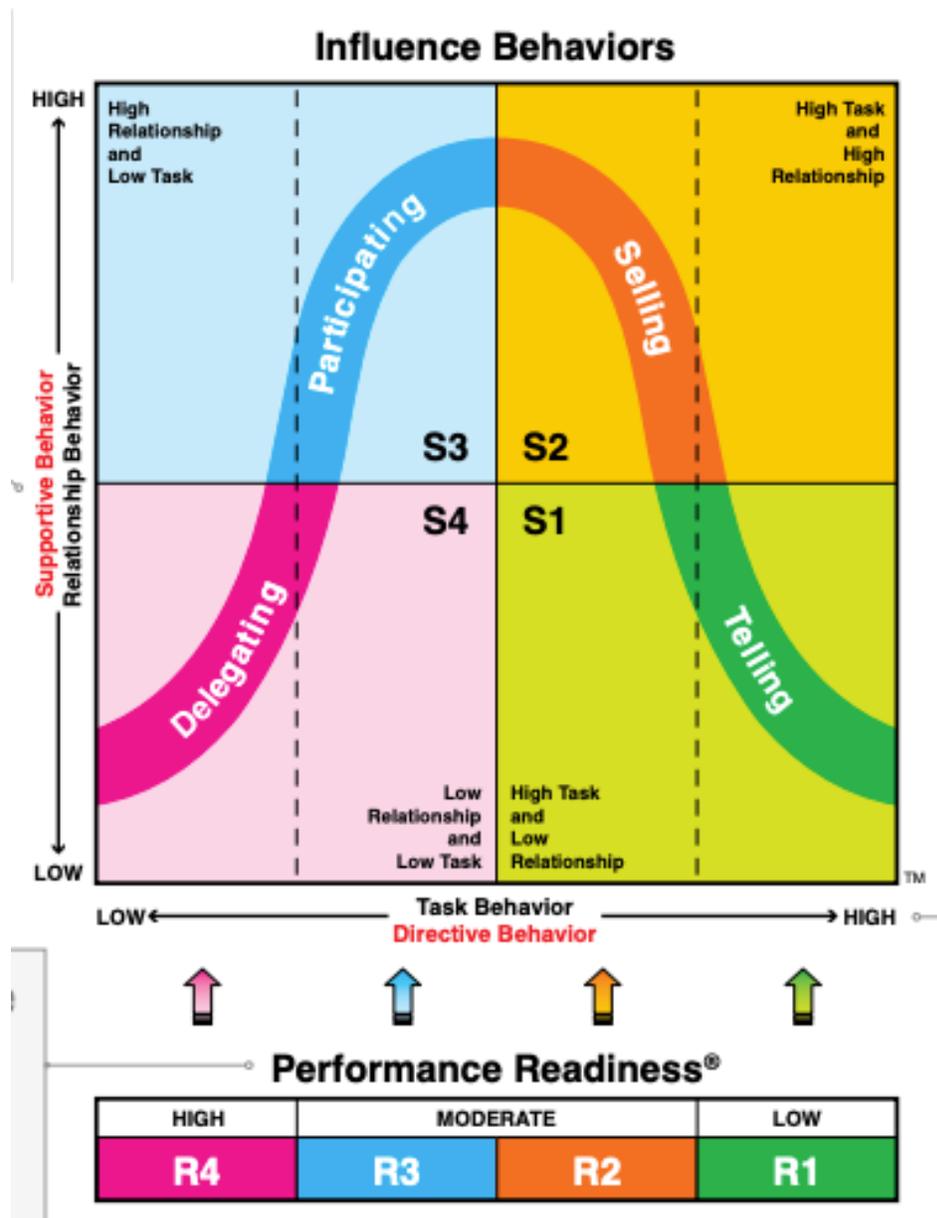


Figure 2. Le modèle de leadership situationnel de Gibson et coll. (2002)

Afin d'établir une bonne communication avec les membres de l'équipe en télétravail, le gestionnaire peut mettre en place un système avec des contacts réguliers ou des rencontres (Young, 1991). La théorie LMX (*leader-member exchange*) qui se définit par la qualité de la

relation entre le supérieur et le subordonné a un impact sur la performance, la satisfaction et l'engagement (Graen et Uhl-Bien, 1995). Les recherches démontrent en effet que le LMX est significativement impacté par la prolongation de la durée du télétravail, donc la qualité de la relation entre le leader et l'employé s'en retrouve affectée (Golden et Veiga, 2008). Les employés qui ont une relation (LMX) de grande qualité avec leur gestionnaire ont ainsi une plus grande satisfaction quant à leur emploi en mode virtuel et inversement, les relations de moindre qualité semblent se solder par une érosion de la satisfaction au travail des employés (Golden et Veiga, 2008). Selon ce même modèle, la performance en emploi s'avère aussi impactée par le LMX dans le même sens ; plus la qualité de la relation est élevée, plus l'employé est performant et perçoit le télétravail comme intéressant si ce dernier y voit des avantages personnels comme la flexibilité d'horaire et l'autonomie (Golden et Veiga, 2008). Finalement, la performance en emploi pour ceux qui travaillent davantage en télétravail s'avère plus élevée, et ce, peu importe, si la qualité de la relation gestionnaire et employé est élevée ou faible (Golden et Veiga, 2008). Bref, en fonction du modèle LMX, la qualité de la relation entre le gestionnaire et l'employé en contexte de télétravail est significative pour générer l'engagement et la satisfaction.

1.3.4 Les styles de leadership

En 1939, un groupe de chercheurs, dont le psychologue Kurt Lewin, ont identifié différents styles de leadership. D'autres recherches ont par la suite étoffé le sujet (p. ex., Gandolfi et Stone, 2018 ; Nan Jundeswaraswamy et Swamy, 2014). Il y a trois principaux styles de leadership : autoritaire, démocratique et laissez-faire, selon Gandolfi et Stone (2018).

Le type *autoritaire*, également appelé le leader autocratique fourni des attentes claires sur ce qui doit être fait, quand et comment (Gandolfi et Stone, 2018 ; Lewin, 1939 ; Shazia

et coll., 2014 ; Tremblay et coll., 2005). Une division est clairement effectuée entre le rôle du leader et celui des exécutants. Ce type de leader prend des décisions de manière indépendante avec peu ou pas d'apport du reste du groupe. Des chercheurs ont constaté que la prise de décision était moins créative sous ce type de leadership. Lewin (1939) et Shazia et coll. (2014) ont aussi constaté qu'il était plus difficile de passer d'un style autoritaire vers un style démocratique et vice versa. Un abus de ce style de leadership peut être vu comme contrôlant, autoritaire et dictatorial, selon Shazia (2014). Ce style de leadership peut être approprié dans un contexte où le temps de décision est très restreint ou encore, lorsque le leader est le plus connaissant membre du groupe (Shazia et coll., 2014). En revanche, il peut générer un manque de créativité de la part du groupe pour résoudre des problématiques, ce qui peut causer des enjeux de performance pour ce dernier.

Le type *démocratique* ou participatif, est généralement le style de leadership le plus efficace selon Lewin (1939), puisque le leader offre des conseils aux membres du groupe, mais il participe au sein du groupe comme les autres et il permet aux autres d'apporter leur contribution (Shazia et coll., 2014). Ce type de leader encourage les autres à participer, mais garde le dernier mot sur la décision finale. Les membres du groupe sont plus engagés dans le processus et ils sont plus motivés et créatifs selon les auteurs. Ce type d'approche fonctionne bien dans un contexte de groupe de gens compétents et désirant partager leurs connaissances. Inversement, ce type de leadership peut engendrer un manque de clarté des rôles, ce qui peut à son tour créer un enjeu de communication et donc risquer de ne pas compléter les projets ou livrables selon l'auteur (Shazia et coll., 2014).

Le type *laissez-faire* ou le leadership délégitif, est le moins productif des trois types de leadership selon Shazia et coll. (2014). Ce leader offre des conseils minimaux ou voire aucun conseil aux membres de l'équipe et les laisse prendre les décisions par eux-mêmes. Bien que ce style puisse être efficace avec des groupes qui sont hautement qualifiés dans un domaine

d'expertise, il conduit souvent à des rôles mal définis et à un manque de motivation chez les membres du groupe selon Shazia et coll. (2014). Ce style génère le moins de productivité au sein des membres du groupe dont il est attendu qu'ils résoudre les problèmes par eux-mêmes. Certaines personnes ne sont pas douées pour se fixer des délais, gérer leurs propres projets et résoudre les problèmes par eux-mêmes. Dans ces situations et avec ce type de leader, les projets peuvent donc dérailler et les délais peuvent être dépassés étant donné que l'équipe ne reçoit pas suffisamment d'alignement et de conseils (Shazia et coll., 2014).

Shazia et coll. (2014) ajoutent qu'il existe aussi le type de leadership *bureaucratique*. Le leader gère selon les processus et procédures à la lettre. Tout doit être effectué en fonction de ceux-ci et si ce n'est pas déjà établi, le gestionnaire va se référer au prochain niveau hiérarchique. Le gestionnaire qui prône ce style de leadership est plus comme une police qu'un leader. Il renforce les règles. Ce style peut être efficace lorsque les employés effectuent des tâches routinières, qu'ils ont besoin de comprendre certains standards et procédures, qu'ils travaillent avec des matières dangereuses ou un équipement particulier qui requiert des connaissances spécifiques pour l'opérer, lorsqu'il est question de santé et de sécurité au travail ou encore, lorsqu'il y a manipulation d'agent. Ce type de leadership peut engendrer une perte d'intérêt de la part des employés et qu'ils effectuent seulement ce qui leur est demandé, sans plus (Shazia et coll., 2014).

Le leadership serviteur (*servant leadership*) est un autre type de leadership étudié par divers chercheurs dont Gandolfi et Stone (2018) et Spears (2004) qui clarifie d'ailleurs la définition de Greenleaf (1970) du *servant leadership* en y associant dix caractéristiques spécifiques soit l'écoute, l'empathie, la guérison, la sensibilisation, la persuasion, la conceptualisation, la prévoyance, la gérance, l'engagement envers l'épanouissement des personnes et le développement de la communauté (Gandolfi et coll., 2017). Ce qui différencie le *servant leadership* des autres styles de leadership est qu'il se concentre d'abord sur les

employés (suiveurs) selon Stone et coll., (2004, cités par Gandolfi et Stone, 2018). Les auteurs indiquent que les autres styles de leadership se concentrent en premier sur la mission et dans un deuxième temps, sur la responsabilisation des employés pour atteindre celle-ci. L'efficacité du leadership aux yeux des employés appelés dans le modèle du *servant leadership*, est étroitement liée à la motivation du leader, à sa capacité à inspirer et à prioriser les besoins, ce qui produit alors un sentiment de sécurité et de calme pour les personnes qui suivent ce leader (McDermott et coll., 2013 cités par Gandolfi et Stone, 2018). Cela rejoint le lien entre le leader et les employés effectué par Winston et Patterson (2006, cités par Gandolfi et Stone, 2018).

Finalement, plusieurs travaux ont eu cours sur le leadership de type transformationnel. Dans les travaux de Bass (1995), il différencie le leadership de type transactionnel à celui de type transformationnel. Les leaders transactionnels sont définis comme ceux qui gèrent la performance en offrant des reconnaissances aux employés qui effectuent leurs tâches et investissent de l'effort tout en misant sur des éléments qui suscitent la motivation pour obtenir une performance à court terme au travail (Bass, 1995). L'auteur définit les leaders transformationnels comme ceux qui motive les employés à faire plus que ce qui est originalement attendu d'eux, développent le niveau de sensibilisation à des questions importantes, font passer les employés ayant à la base des besoins de sécurité ou de reconnaissance à des besoins de réussite ou de développement personnel (Bass, 1995). Finalement, il indique que si le charisme est la composante la plus importante du leadership transformationnel, d'autres éléments sont également importants tels que la considération individuelle et la stimulation intellectuelle que le leader offre à ses employés. En effet, selon Bass (1995), le leadership transformationnel contient trois dimensions :

1. La stimulation intellectuelle : le leader a la capacité d'encourager son équipe à être créative et à adopter de nouvelles façons de résoudre les problèmes ;

2. L'influence charismatique : le leader est un modèle et suscite l'émulation en adoptant des comportements honnêtes, susceptibles d'inspirer le respect et la confiance ;
3. Les considérations individualisées : le leader instaure un climat de soutien et devient un mentor, un guide avec ses collaborateurs.

1.3.5 Les effets de certains types de leadership

1.3.5.1 Sur l'individu

Plusieurs études furent effectuées, mesurant les conséquences des types de leadership adoptés sur l'engagement, la motivation et la satisfaction des employés. Diverses recherches indiquent que le leadership de type transformationnel entraîne des niveaux plus élevés de satisfaction au travail, d'engagement, de cohésion d'équipe, de motivation, de performance et de satisfaction à l'égard du leader (Avolio et Bass, 1997 ; Barbuto, 1997 ; Covin et Kolenko, 1997 ; Hartog et Van Muijen, 1997 ; Hater et Bass, 1988 ; Podsakoff et coll., 1996 ; Tepper et Percy, 1994, cités dans Kehinde et Banjo, 2014). Divers effets sur les individus sont documentés quant au style de leadership du gestionnaire (Ekaterini, 2010). Par exemple, plus le niveau d'éducation est élevé du gestionnaire, moins il est directif en ayant tendance à donner les grandes lignes, des avis et des suggestions plutôt que des directives aux employés. Ce type de leadership a des conséquences positives sur la satisfaction, l'engagement, la communication et l'efficacité selon Ekaterini (2010). Aussi, le leadership transformationnel, caractérisé par l'apprentissage, la prise de décision des employés et avoir un processus de prise de décision participatif, est aussi plus fréquent parmi les gestionnaires ayant un niveau élevé d'éducation. On y constate alors des niveaux élevés de satisfaction chez les employés, un lien autonomie-efficacité, transformation-engagement et une possibilité transformationnelle au sein de l'organisation (Ekaterini, 2010). Enfin, il y a une tendance chez les gestionnaires plus âgés de prendre davantage la responsabilité de leurs décisions sur

leurs épaules que les gestionnaires plus jeunes, ce qui peut causer une déresponsabilisation des employés. Ce type de leadership, transactionnel, serait plus présent dans les grandes organisations et aurait moins d'effets positifs sur les leviers des employés (Ekaterini, 2010).

1.3.5.2 Sur l'organisation

Nombre d'études furent effectuées sur la performance, la productivité et la rétention des employés en lien avec le style de leadership (Avolio et Bass, 1997 ; Barbutto, 1997 ; Podsakoff et coll., 1996 ; Tepper et Percy, 1994). Le leadership transformationnel a été présenté comme le plus efficace dans divers travaux (Kehinde et Banjo, 2014). Ce type de leadership apporte des résultats efficaces dans les organisations puisque ces leaders motivent les employés à aller au-delà des attentes de base, ils génèrent la passion et l'engagement des équipes tout en les alignant avec la mission et les valeurs de l'organisation, ils inculquent une confiance avec les employés, ils insufflent le respect entre les individus, ils stimulent les employés sur le plan intellectuel et finalement, ils encouragent la créativité et l'innovation de tous (Kehinde et Banjo, 2014). Cependant, les deux autres types de leadership, transactionnel et laissez-faire, ont un effet négatif sur les comportements organisationnels et les comportements d'équipe ce qui est significatif dans le monde des affaires d'aujourd'hui qui exige la création d'un environnement de travail favorable étant donné la compétition (Kehinde et Banjo, 2014).

1.4 SYNTHÈSE DES RESULTATS DES ETUDES PORTANT SUR LE LEADERSHIP A DISTANCE EN CONTEXTE DE PANDEMIE

Compte tenu de la récurrence du phénomène de la pandémie de la COVID-19, il existait peu d'études sur le télétravail dans ce contexte en 2020. En effet, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a décrété l'état de pandémie de COVID-19 mondialement le 11 mars 2020. L'OMS a communiqué des mesures préventives afin de limiter la contamination du virus que

les gouvernements et les entreprises les ont déployées partout dans le monde (Contreras et coll., 2020 ; Gunther et coll., 2022 ; Savage et Turcotte, 2020.). Les mesures de la santé publique des divers pays ont alors forcé le confinement de citoyens et ont aussi stimulé le déploiement du télétravail pour une grande partie des entreprises (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). À ce moment, plus de 3,5 milliards de personnes furent confinées à domicile pour des raisons de santé publique et donc, des millions se sont retrouvées à effectuer du télétravail (Bouziri et coll., 2020, cités dans Contreras et coll., 2020). Le télétravail n'était donc pas volontaire. Organisations, gestionnaires et employés n'ont pas eu le choix et n'étaient ni formés ni équipés pour cette situation.

Dans cet événement exceptionnel de la contamination de la COVID-19, des recherches indiquent qu'il peut être considéré que le télétravail est forcé par les circonstances (Alkhayyal et Bajaba, 2023 ; Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). Ils soulèvent également que si la peur reliée à la COVID-19 n'avait pas existé, la majorité des entreprises n'auraient pas déployé le télétravail de façon aussi massive. Selon leur analyse, les employeurs ont déployé le télétravail à grande échelle comme réponse à la crise de la COVID-19. De plus, des auteurs indiquent que plusieurs employeurs avaient déployé des pratiques de télétravail avant la crise, mais la pandémie a amené un déploiement touchant un plus grand nombre d'employés (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020 ; Bouziri et coll., 2020, Hamouche, 2020 ; Ozimek, 2020). Ces derniers mentionnent que le télétravail fut déployé massivement dans des régions plus particulièrement touchées par la contamination du virus.

Les études soulignent donc que les entreprises espagnoles qui avaient déployé le télétravail avant la pandémie furent dans une meilleure situation pour gérer un déploiement massif de leurs employés en télétravail pendant la crise de la COVID-19 (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020). Les entreprises de services telles que dans les secteurs des services

financiers, de l'assurance, de l'énergie et de l'informatique représentent un taux plus élevé de déploiement de télétravail durant la pandémie comparativement aux autres secteurs de l'économie (Alkhayyal et Bajaba, 2023 ; Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020 ; Bouziri et coll., 2020). La pratique du télétravail a permis la continuité des affaires de ces entreprises et de réduire l'impact de l'inactivité économique. Il y a eu une propension du déploiement en télétravail pour les emplois de type professionnels (cols blancs) pendant cette période tout comme la littérature l'avait constaté avant la pandémie (Overbey, 2013 ; Mayo et coll., 2016 cités dans Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). Les entreprises ont ainsi minimisé les risques reliés à la contamination de la COVID-19 pour préserver la santé de leurs employés et implicitement, ils ont géré leurs risques de disponibilité de main-d'œuvre pendant la pandémie (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020).

Finalement, les auteurs indiquent que le secteur bancaire fut le moins préparé à déployer le télétravail pendant cette crise sanitaire, compte tenu de la sensibilité des informations utilisées par les employés et du niveau de confidentialité requis. Ils énoncent que la culture de ces organisations est basée sur la présence des employés étant donné les mesures de sécurité requises pour pratiquer le télétravail (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020). Des entreprises d'autres secteurs économiques ont adopté un mode hybride de télétravail avec quelques jours au bureau, mais cela ne résout pas l'enjeu de transmission du virus, selon les auteurs. Les entreprises ont alors adopté les mesures sanitaires prescrites par leur pays. Principalement, il s'agissait d'effectuer du télétravail lorsque le type d'emploi le permettait, à l'exception des travailleurs essentiels par exemple dans le secteur de la santé (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020). Conséquemment, les employeurs ont dû offrir une flexibilité à leurs employés lorsque les écoles furent fermées à cause des éclosions du virus en effectuant du télétravail grâce à la disponibilité de la technologie tout en gérant l'aspect familial en même temps (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020). Sur les lieux de travail des employeurs considérés comme offrant des services essentiels à la population, le masque et la désinfection des mains furent la nouvelle normalité. Les auteurs évoquent que les

entreprises n'avaient pas de plan de contingence spécifiquement pour des situations d'urgence de l'ampleur de celle de la pandémie du coronavirus. Ils concluent en indiquant que la continuité des affaires dans un contexte d'événement biologique dépend de la taille de l'entreprise, du secteur d'affaires et des professionnels en ressources humaines au sein de l'entreprise qui sont impliqués au sein du comité de continuité des affaires. Le télétravail se retrouve ainsi à part entière dans le plan de contingence de l'organisation selon eux (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020).

De plus, une étude effectuée en France a analysé les variables spécifiques à la crise sanitaire pour les télétravailleurs. Le contexte de COVID-19 a exacerbé l'isolement professionnel, qui est le facteur le plus influent sur l'adaptation au télétravail (Carillo et coll., 2020 ; Toscano et Zappalà, 2020.). Ils concluent que le deuxième plus important facteur influençant la capacité d'ajustement des employés en télétravail est d'avoir des conditions favorables à l'exercice de ce mode de travail tel qu'avoir un endroit fermé pour limiter les interruptions et favoriser la concentration ainsi que d'avoir les outils informatiques requis (Carillo et coll., 2020). De plus, cette étude met en lumière de manière remarquable que la perception d'une charge de travail accrue entraîne une plus grande satisfaction au travail, une meilleure productivité et qualité du travail (Carillo et coll., 2020). Le fait que l'augmentation de la charge de travail soit reliée à une meilleure capacité d'adaptation peut sembler surprenant à première vue, mais cela corrobore tout de même certaines études antérieures voulant que le télétravail offre plus de flexibilité aux employés et réduise le stress associé au déplacement entre la maison et le lieu de travail (Donnelly et Proctor-Thomson, 2015 ; Nilles, 1975, cités dans Carillo et coll., 2020).

Ainsi, l'incertitude sanitaire et professionnelle liée au contexte de la crise épidémique est soupçonnée d'avoir été une source importante de stress personnel ainsi qu'une friction entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Carillo et coll., 2020). Les auteurs indiquent

que considérant la forte capacité des télétravailleurs à s'adapter en contexte de crise et l'amélioration croissante de cette adaptation au fil du temps, ce sont des résultats encourageants pour le déploiement du télétravail comme véritable mode de travail (Carillo et coll., 2020). Une autre étude effectuée par des chercheurs américains met en évidence que des télétravailleurs en contexte de COVID-19 peuvent expérimenter des difficultés, particulièrement ceux dont l'interdépendance des tâches est plus élevée et qui demandent des ajustements à cause du contexte, et ce, tout en étant confinés à domicile et physiquement loin des collègues (Chong et Chang, 2020). Ils indiquent aussi qu'il y a un lien entre l'épuisement émotionnel de fin de journée et les échecs quotidiens reliés aux tâches à effectuer en contexte de COVID-19 pour les employés dont les tâches ont une interdépendance avec celles de leurs collègues et qui perçoivent peu de soutien dans la nouvelle organisation des tâches à effectuer en télétravail dans ce contexte pandémique (Chong et Chang, 2020 ; Criscuolo et coll., 2020).

La pandémie a donc augmenté le besoin d'avoir davantage de connaissances sur le leadership à distance (*e-leadership*), car il n'est pas clair que les connaissances purement sur le leadership puissent s'appliquer au leadership à distance (Byun et coll., 2023 ; Contreras et coll., 2020 ; Garcia, 2020). Le leadership à distance n'est pas simplement un prolongement du leadership traditionnel, mais il implique des changements majeurs dans le lien entre leaders et suiveurs (*followers*), appelés employés dans un contexte de travail, au sein des organisations et avec les diverses parties prenantes (Contreras et coll., 2020). La littérature au sujet du e-leadership est relativement récente et ce type de leadership peut être considéré comme un nouveau phénomène dans les théories sur le leadership puisque peu étudié à ce jour (Garcia, 2020). L'auteur définit ainsi le e-leadership comme « un processus d'influence sociale, par l'intermédiaire des technologies de l'information avancées, pour produire un changement dans les sentiments, la pensée, les comportements et la performance des individus, des groupes et des organisations » (Garcia, 2020, p. 19).

Selon une étude orientée sur les gestionnaires durant la COVID-19, ceux-ci perçoivent qu'il leur est plus difficile d'éviter de longues réunions et qu'ils ont moins de flexibilité que leurs employés au niveau de leur horaire de travail (Kirchner et coll., 2021). Les gestionnaires passent aussi plus de temps à l'ordinateur, travaillent plus longtemps, ont plus de réunions et perçoivent leur situation de vie professionnelle et personnelle ainsi que leur travail comme plus exigeant par rapport aux employés (Carillo et coll., 2020 ; Kirchner et coll., 2021). Selon les participants à cette étude, les rencontres informelles au bureau se sont transformées en rencontres formelles en ligne, ce qui expliquerait l'augmentation des réunions pour les leaders. Les chercheurs soulignent que les gestionnaires sont moins inquiets de ne pas avoir suffisamment de travail que les employés et les deux catégories aimeraient voir plus souvent leurs collègues. Plus spécifiquement pour les gestionnaires, ceux-ci indiquent que les principaux défis sont au niveau de l'organisation du travail et de la communication avec les employés (Alkhayyal et Bajaba, 2023 ; Kirchner et coll., 2021). Les gestionnaires ont énoncé que le leadership à distance s'avère un aussi défi puisque le travail doit être réorganisé pendant le confinement, les projets ont eu des délais, la collaboration fût plus difficile et le contact direct et indirect avec les employés fût perdu pendant le télétravail en raison de la pandémie (Kirchner et coll., 2021). Cette recherche conclut qu'un enjeu majeur fût l'organisation des processus de communication et de collaboration en ligne, où la communication en face-à-face, y compris les expressions faciales et le langage corporel, est presque impossible. La vidéoconférence a été mentionnée comme un outil permettant de mitiger certains des enjeux reliés au travail à distance (Kirchner et coll., 2021). Finalement, l'étude met en lumière le peu de pauses durant la journée et davantage de réunions avec les employés et les supérieurs hiérarchiques pour les gestionnaires (Kirchner et coll., 2021).

Peu de recherches ont établi avant 2010 un lien entre le télétravail et le besoin d'adapter les pratiques de gestion (Taskin et Tremblay, 2010). Plus récemment, des études concluent que l'adaptation des pratiques de gestion dans un contexte de télétravail a des conséquences sur la productivité et sur la qualité de vie des employés (Contreras, et coll., 2020 ; de Sousa

et coll., 2022 ; Melo et Demo, 2024). Assurer la gestion d'équipes en télétravail apporte son lot de défis, par exemple, sur le plan de la mobilisation, de la motivation, de la légitimité et de la crédibilité du gestionnaire, du lien de subordination, de la position de pouvoir du leader, etc. (Brunelle, 2010). Les études au sujet de la direction des personnes dans un contexte de télétravail révèlent deux grandes catégories de défis : ceux reliés au pouvoir et au contrôle, ainsi que ceux reliés aux communications et aux relations interpersonnelles (Brunelle, 2010). En effet, la dimension la plus critique est celle du contrôle qui implique les concepts de l'autodiscipline, la confiance, l'autonomie, la supervision, la culture ou l'engagement (Taskin et Tremblay, 2010 ; Bourgault et coll., 2008). Le concept de contrôle représente souvent la surveillance et se retrouve alors à l'opposé de la confiance et l'autonomie qui sont représentatives du télétravail (Taskin et Tremblay, 2010).

Dans la logique de pouvoir et de contrôle, le gestionnaire se voit confier la responsabilité d'encadrer les employés afin qu'ils exécutent leur travail en appliquant les procédures et processus de l'entreprise et qu'ils soient rémunérés pour les heures travaillées (Brunelle, 2010). Le gestionnaire se voit alors pourvu d'un pouvoir de récompenses et d'octroyer des punitions (Brunelle, 2010). Cet élément se retrouve alors nécessairement remis en question lors d'un contexte de télétravail puisque l'employé effectue ses tâches sans que le gestionnaire puisse exercer son contrôle en l'observant. D'ailleurs, le contrôle des résultats peut s'avérer un réel défi pour le gestionnaire (Nilles, 1998). Puisque la performance est notamment générée par une gestion qui suscite l'engagement, il s'agit de passer d'un mode de management par le contrôle vers un management de l'engagement (Gunther et coll., 2022 ; Taskin et Tremblay, 2010). Pour y arriver, les directions d'entreprises peuvent utiliser les technologies de l'information qui permettent alors de travailler différemment tout en offrant un autre type de contrôle (Brunelle, 2010 ; Gibson et coll., 2002 ; Kirk et Belovics, 2006 ; Taskin et Tremblay, 2010). D'ailleurs, Deffayet (2002) indique que le passage au télétravail accompagné de diverses formes de contrôle administratif amène une remise en question de la relation de gestion et du rôle du supérieur hiérarchique (Taskin et Tremblay, 2010). C'est

alors le concept de coach qui fait surface pour amener les employés dans la direction souhaitée par une approche d'accompagnement et d'encadrement de type qualitatif et où les aptitudes du gestionnaire à coacher les membres de son équipe sont fondamentales en télétravail (Taskin et Tremblay, 2010). Le leader coach fait référence à de multiples styles de leadership selon Harper (2012) : le *leadership charismatique* puisqu'il démontre un comportement qui représente les tâches et les valeurs requises à la réalisation de la vision de l'organisation, le *leadership transactionnel* ayant une approche systématique et régulée dans le temps par un accompagnement constant en matière de coaching de façon proactive afin de prévenir les blocages à la productivité, le *leadership laisser-faire* étant typiquement représenté par des consultants externes qui ont ainsi un rôle d'influencer et non d'imposer.

La communication et les relations interpersonnelles sont des éléments clés du succès des gestionnaires en contexte de télétravail (Campion et Campion, 2020 ; Gunther et coll., 2022 ; Mintzberg, 1990). Le télétravail génère des transformations significatives des modes de communication et sur l'aspect relationnel (Avolio et coll., 2000). Les gestionnaires utilisent ainsi des moyens différents de communication dont ceux électroniques qui diluent tout de même la richesse des messages transmis (Rice, 1992). L'aspect informel des rencontres de corridors permet aux gestionnaires de valider la compréhension des employés sur divers messages, mais le télétravail n'offre évidemment pas ce volet (Brunelle, 2010). Diverses études montrent globalement qu'il devient alors essentiel que le gestionnaire utilise ses capacités de leadership pour créer un canal de communication, un échange d'information, et ce malgré la distance physique. Le leadership est alors plus représentatif d'une situation de changements et qui est évolutive dans le contexte du travail alors que le management est plus associé à une situation de routine (Gibson et coll., 2002). Le télétravail amenant une évolution des pratiques de gestion, le leadership des gestionnaires devient alors clé pour les entreprises (Byun, 2023). McCready et coll. (2001), indiquent d'ailleurs qu'il y a des différences à gérer des télétravailleurs, bien qu'elles ne soient pas majeures, et que cela

requière différentes compétences de gestion dont une approche plus réfléchie pour développer des liens et les équipes.

En conclusion, la pandémie de COVID-19 déclarée en mars 2020 a amené plusieurs conséquences autant sur le plan du télétravail que du leadership dans ce contexte unique. Le télétravail fut déployé de façon soudaine et rapide par les organisations afin de respecter les mesures sanitaires imposées par les gouvernements de la planète pour restreindre la contamination du virus qui allait mettre une pression indue sur plusieurs systèmes de santé et afin de préserver la santé des travailleurs. Ceci a permis une continuité des affaires dans plusieurs domaines. Certains secteurs étaient moins bien préparés au télétravail, comme le secteur financier, qui requiert plusieurs précautions au niveau de la sécurité informatique. Les gestionnaires se sont alors retrouvés à travailler à distance comme leurs employés et ils ont dû exercer différemment leur leadership. Le e-leadership ou le leadership à distance étant un objet peu étudié jusqu'à l'arrivée de la pandémie mondiale, les organisations et les leaders ont dû ajuster leur pratique de gestion selon les diverses situations vécues. Puisque la durée de la pandémie de COVID-19 est inconnue et que plusieurs vagues de contamination sont vécues par les personnes partout à travers le monde, que les variants du virus d'origine complexifient la situation, il serait intéressant d'étudier les effets sur le télétravail et le leadership plus à long terme dans les années ultérieures. Cependant, cette pandémie semble avoir poussé les organisations à considérer ce mode de travail de façon plus concrète. Cette étude bonifie alors les recherches scientifiques sur le leadership et sur le télétravail puisque les pratiques de leadership à distance particulièrement dans un contexte de pandémie débutent tout juste à être l'objet d'études.

Le prochain chapitre s'attarde à décrire la démarche méthodologique empruntée dans cette étude.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce second chapitre présente la méthodologie de la recherche. Seront présentés la question et les objectifs de la recherche, la pertinence de l'étude, le cadre d'analyse, ainsi que l'approche méthodologique préconisée et les méthodes de collectes de données. L'échantillonnage, les méthodes d'analyses et les considérations éthiques sont aussi d'intérêt dans ce chapitre.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Pour donner suite à la recension des écrits scientifiques sur le leadership et sur le télétravail, il ressort que peu de données sont actuellement disponibles quant aux pratiques de leadership à distance dans un contexte de pandémie qui a impliqué le déploiement massif et rapide du télétravail. L'angle de la présente recherche se veut ainsi complémentaire à la littérature actuelle, majoritairement orientée sur les concepts de leadership et de télétravail sans considération aux spécificités d'une pandémie. C'est donc dans cette voie que s'engage cette étude.

2.1.1 Question générale de recherche

Cette étude a pour objet de recherche le leadership en télétravail pendant la période de la pandémie de COVID-19. Plus précisément, il s'agit de comprendre comment les gestionnaires ont exercé leur leadership, considérant le déploiement rapide du télétravail. Les

écrits abordant le leadership et le télétravail sont nombreux, mais comme ce phénomène social relié à la pandémie de COVID-19 est relativement récent, puisqu'il a débuté en mars 2020, peu d'études ont été effectuées en considérant ce contexte particulier. Cette recherche contribue ainsi au développement de la connaissance scientifique de ces concepts en contexte pandémique.

La question de recherche suivante sert alors de point de départ à la recherche : comment les gestionnaires de première ligne exercent-ils leur leadership auprès des employés en télétravail dans les centres de relations clients (CRC) chez Desjardins dans le contexte de la COVID-19 ?

2.2 OBJECTIF PRINCIPAL ET OBJECTIFS SPECIFIQUES DE LA RECHERCHE

L'objectif principal de cette recherche consiste à dégager et à comprendre la manière dont les gestionnaires de première ligne qui gèrent des employés en télétravail dans les centres de relations clients (CRC) chez Desjardins ont déployé leur leadership dans un contexte de pandémie. Les objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif principal sont les suivants :

- Dégager et comprendre les modalités du télétravail dans les CRC chez Desjardins dans le contexte de la pandémie de COVID-19 ;
- Dégager et comprendre les pratiques de leadership des gestionnaires de première ligne qui gèrent des employés en télétravail dans les CRC chez Desjardins ;
- Dégager et comprendre l'influence de ces pratiques de leadership sur le personnel en télétravail en contexte de pandémie de COVID-19.

2.2 Pertinence de l'étude

La sociologie des sciences porte un regard sur la façon dont sont produits et validés les contenus scientifiques (Gingrad, 2017). Cette étude de type exploratoire revêt une pertinence à la fois sociale et scientifique quant aux thématiques identifiées. L'activité scientifique pour la sociologie des sciences fournit un éclairage permettant une meilleure compréhension de la pertinence de la recherche en gestion sous trois perspectives : le système social produisant des connaissances objectives (Merton, 1973), l'activité scientifique reposant sur des règles méthodologiques et théoriques (Kuhn, 1970) et les intérêts des chercheurs, le conflit et la lutte pour le monopole de l'autorité scientifique (Bourdieu, 2001). La maîtrise du capital scientifique est donc reliée à la survie aux objections passées et à venir (Soparnot et coll., 2017).

2.2.1 Pertinence sociale

Selon Soparnot et coll. (2017), la pertinence sociale d'une étude en science de la gestion se décline de trois façons : instrumentale, conceptuelle ou symbolique. « La pertinence instrumentale se réfère à l'influence de la recherche sur l'amélioration des pratiques des managers » (p. 121). Ensuite, la pertinence conceptuelle reflète la capacité de la recherche à augmenter la compréhension de l'environnement avec lequel les gestionnaires composent. Et finalement, la pertinence symbolique permet de cadrer la capacité de la recherche à celles des pratiques de management. Les recherches empiriques permettent ainsi de mettre en évidence l'utilité désirée de celles-ci pour les gestionnaires. La recherche en gestion permet aux praticiens de développer de nouvelles connaissances qui enrichissent la compréhension de l'environnement professionnel tout en fournissant des clés de lecture amenant des éclairages innovants afin de stimuler les réflexions et susciter de nouvelles idées (Soparnot et coll., 2017). S'intéresser à la réalité et aux enjeux que vivent les gestionnaires de première ligne dans un contexte de télétravail et spécifiquement durant une pandémie soudaine, permet de contribuer autant aux connaissances des gestionnaires en entreprise qu'aux professionnels

de la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une pertinence de type conceptuelle, puisqu'elle permet de mieux comprendre la situation à l'étude et l'environnement avec lesquels ils composent.

2.3.2 Pertinence scientifique

Les chercheurs en sciences sociales et plus particulièrement ceux en gestion s'intéressent depuis quelques années aux concepts du leadership et du télétravail. Cette étude aborde ces concepts sous l'angle de la pandémie qui imposa le télétravail soudainement aux employés et aux gestionnaires afin d'avoir un regard concret sur les pratiques de gestion dans ce contexte unique. Ainsi, les nouvelles connaissances qui émergent de cette étude contribueront à bonifier la littérature scientifique, et les constats pourront également être contrastés par rapport à ceux obtenus dans le contexte postpandémique actuel, où le télétravail a laissé place à une forme hybride de travail, qui combine la présence et la distance. Puisque la pandémie de COVID-19 date de mars 2020, certains chercheurs se sont penchés sur le leadership dans ce contexte (Conteras et coll., 2020, de Sousa et coll., 2022 ; Melo et Demo, 2024), mais les connaissances demeurent fragmentaires.

2.3 CONCEPTS A L'ETUDE

Cette section présente le cadre d'analyse de l'étude et permet de définir les concepts au cœur de ce projet, soit le leadership et le télétravail.

Pour le premier concept de cette recherche, soit le leadership, la définition retenue est celle-ci : le processus par lequel un individu exerce une influence sur d'autres personnes et inspire motive et dirige leurs activités pour aider à atteindre les objectifs du groupe et ceux qui sont organisationnels (Jones et Goffee, 2000). Cette définition nous semble la plus

complète puisqu'elle couvre plusieurs concepts reliés au leadership, soit l'influence, la mobilisation et inclut également l'aspect organisationnel. Jones et Goffee sont des auteurs importants dans le champ du leadership et leur influence s'est surtout fait sentir dans la presse managériale. Puisque l'étude de cas est retenue comme approche méthodologique (voir section 2.4.2), les dimensions de la définition de Jones et Goffee seront abordées à travers les questions de l'entretien et analysées en profondeur pour ainsi en dégager des constats. Les *pratiques* de leadership réfèrent à la compréhension commune de *faire les choses* au quotidien ce qui revient à *savoir quoi faire* (Gherardi, 2001). D'une perspective pratique, il s'agit pour un leader d'effectuer les activités à un niveau micro dans un but d'obtenir les résultats attendus au sein de l'entreprise (Goldman, 2012). Effectuer l'évaluation annuelle de la performance, assurer la gestion des opérations d'un point de vue financier, effectuer l'embauche et contribuer au développement des employés, appliquer les encadrements corporatifs de rémunération et de conditions de travail ne sont que quelques exemples (Gherardi, 2001 ; Goldman, 2012).

Dans la littérature scientifique, divers auteurs définissent le second concept de ce mémoire qui est celui de télétravail. La définition qui est retenue pour nos travaux est celle qui fut développée notamment par madame Diane-Gabrielle Tremblay, ce qui permet alors de refléter le contexte québécois. Celle-ci a collaboré avec un chercheur français, Laurent Taskin, apportant ainsi une perspective encore plus complète puisque le volet européen est également considéré. Ainsi, le télétravail désigne l'exercice d'une activité professionnelle entièrement ou en partie à distance (c'est-à-dire en dehors de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et sans aucune possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC (Taskin et Tremblay, 2010). Il se caractérise par trois éléments essentiels : la distance, soit une dispersion spatiale et/ou temporelle, la fréquence de l'arrangement et l'usage des TIC (Taskin, 2007 ; Tremblay, 2001).

2.4 LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.4.1 Posture de recherche et approche méthodologique

En science de la gestion, trois grands paradigmes de recherche se côtoient : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Perret et Seville, 2007). Pour les chercheurs constructivistes et interprétativistes, le monde social est fait d'interprétation. Ainsi, la présente recherche se situe dans le courant interprétativiste, puisqu'il est possible d'avoir plusieurs contextes différents selon l'organisation étudiée et selon la catégorie de gestionnaires visés par la démarche (de première ligne, intermédiaires ou exécutifs). Cette étude empirique de type exploratoire permet de répondre à la question de recherche en effectuant une étude de cas chez cette population de gestionnaires de première ligne. Il s'agit donc d'un raisonnement de recherche inductif. Le raisonnement inductif prend racine dans un cas particulier et aboutit à des généralisations dont on peut évaluer la vraisemblance par la confrontation à d'autres cas particuliers. C'est donc à partir d'observations que le chercheur est en mesure de dégager des positions explicatives (Bourgeois, 2018).

Pour répondre aux objectifs de la recherche, l'approche de recherche qualitative est utilisée pour ce mémoire. Cette approche permet une description riche et détaillée du phénomène à l'étude et d'en comprendre la signification selon les participants (Gauthier et Bourgeois, 2016). Nous rendrons alors compte du vécu spécifique aux participants.

Le choix de l'approche qualitative s'avère la plus pertinente afin de dégager et de comprendre comment les gestionnaires de première ligne dans les CRC chez Desjardins exercent leur leadership en contexte de télétravail spécifiquement durant la pandémie de COVID-19. Le contexte distinctif à Desjardins pendant la pandémie fera partie de l'analyse, ce qui permettra une collecte de données plus riche et plus complète. La réalité organisationnelle sera alors analysée en profondeur lors de la démarche de recherche.

2.4.1 L'étude de cas

Cette étude adopte l'étude de cas. Selon Roy (2016), l'étude de cas demeure une approche privilégiée pour comprendre des réalités complexes et leurs liens avec l'environnement qui les entoure. Dans un premier temps, nous pouvons définir de façon l'étude de cas comme une approche méthodologique qui consiste à observer une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle pour en tirer un enseignement quelconque (DAHL et coll., 2020 ; Leplat, 2002 ; Stoecker, 1991, cités par Roy, 2016). L'étude de cas fait généralement appel à des méthodes qualitatives, dont l'entrevue semi-dirigée (Arborio et Fournier, 2005 ; Gauthier et Bourgeois, 2016 ; Jaccoud et Mayer, 1997 ; Jorgensen, 1989 ; Kilani, 1989). Roy (2016) définit l'étude de cas de façon plus précise comme une approche de recherche qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, une organisation ou un groupe d'individus bien délimité, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. L'étude de cas est donc un sous-système, en l'occurrence ici les gestionnaires de première ligne chez Desjardins en CRC, dont l'analyse permet de comprendre un système plus large, à savoir l'exercice du leadership en télétravail (Roy, 2016).

Le choix de l'étude de cas comme approche scientifique s'avère pertinent afin d'étudier en profondeur comment les gestionnaires de première ligne dans les CRC chez Desjardins exercent leur leadership en contexte de télétravail spécifiquement durant la pandémie de COVID-19. Le contexte distinctif à Desjardins pendant la pandémie fera partie de l'analyse, ce qui permettra une collecte de données plus riche et plus complète. En effet, cette grande organisation de 55 000 employés a déployé le télétravail avec des solutions technologiques

propres aux CRC. Les gestionnaires de première ligne se sont retrouvés dans un délai de quelques semaines à gérer leurs employés entièrement en télétravail et à utiliser de nouveaux outils de suivi pour supporter leurs équipes puisque tous se sont retrouvés au même moment dans cette nouvelle organisation du travail. La réalité organisationnelle est alors analysée en profondeur lors de la démarche de recherche.

L'étude de cas présente des forces et des limites. Les critiques qui lui sont adressées portent essentiellement sur la validité interne et la validité externe des résultats (Roy, 2016). Les études de cas peuvent être subjectives et s'appuyer sur des informations partielles qui ne représentent pas l'ensemble de la réalité du cas, ce qui fait référence à la validité interne. Ajoutons également la possible introduction de biais dans les résultats, alors que certains témoignages peuvent être négligés et d'autres être accentués (Roy, 2016). Une autre critique est de reprocher à cette méthode de se pencher sur des cas qui ne sont pas représentatifs de la population à laquelle ils appartiennent (Roy, 2016). La généralisation à partir d'un seul cas est donc impossible, contrairement aux études s'appuyant sur des échantillons aléatoires et dont le nombre est suffisamment grand (Roy, 2016).

L'étude de cas présente toutefois des forces comme la possibilité d'explorer des phénomènes nouveaux ou négligés, la compréhension du contexte historique entourant le cas, la correction des lacunes des études par échantillon et un apport de connaissances préthéoriques (Roy, 2016). Voyons plus en détail chacun des éléments *L'exploration des phénomènes nouveaux ou négligés* : on reconnaît la valeur de l'étude de cas pour les recherches exploratoires. Il est ainsi possible de découvrir et de mieux comprendre des phénomènes nouveaux ou difficiles à saisir (Roy, 2016). Grâce à son approche inductive, l'étude de cas devient très efficace pour analyser des réalités négligées par la science que les théories existantes expliquent mal ou partiellement (Roy, 2016).

La compréhension du contexte et de l'histoire entourant le cas : l'étude de cas peut aussi devenir une approche privilégiée pour rendre compte de facteurs qui sont difficilement mesurables dans le cadre d'études quantitatives par échantillon (Roy, 2016). En se penchant sur un seul cas, au cadre clairement délimité, il est possible d'inscrire le phénomène qui nous intéresse dans son contexte et historique (Roy, 2016). C'est ce que nous ferons dans cette recherche, en effectuant une étude de cas sur les pratiques de leadership en télétravail en temps de pandémie spécifiquement auprès des gestionnaires de première ligne en CRC chez Desjardins.

La correction des lacunes des études par échantillon : l'étude de cas connaît des limites méthodologiques comme d'autres approches et elle peut aussi servir à combler les lacunes des autres stratégies de recherche (Roy, 2016). Les études de cas permettent souvent une plus grande proximité entre les chercheurs principaux et les répondants ce qui est un avantage considérable qui limite le risque d'erreur de mesure due à la forme du questionnaire alors que l'inexpérience de certains assistants de recherche peut mener à des classements fautifs (Roy, 2016). En somme, la profondeur des études de cas permet de mieux comprendre les relations entre différents facteurs, dont les causes et les effets et offrent la possibilité d'observer une multitude de variables chez un nombre réduit d'individus (Roy, 2016).

D'un côté, de nombreux auteurs nous rappellent que les connaissances d'une science ne se forment rarement qu'à partir de travaux isolés de cause à effet et de l'autre, de nombreuses études descriptives enrichissent de façon inestimable le corpus de connaissances de la science (Roy, 2016). L'étude de cas chez Desjardins proposée dans le cadre de projet permet alors de comprendre le nouveau phénomène social du télétravail en temps de pandémie de COVID-19. Elle est alors de type monographique, car les résultats sont présentés considérant la réalité des gestionnaires de première ligne dans le contexte propre à cette organisation tout en considérant ses particularités. L'objectif est de comprendre

comment les gestionnaires de première ligne exercent leur leadership en contexte de télétravail auprès d'employés offrant habituellement leur prestation de travail en présence, dans le CRC. Notons que dans la démarche de recherche, la phase de la préparation du terrain et de la préenquête est importante (Roy, 2016). Les réalités différentes des CRC des diverses entités juridiques chez Desjardins ont apporté une certaine complexité pour prendre connaissance de leurs spécificités.

2.5 LES METHODES DE COLLECTE DES DONNEES

La collecte de donnée repose sur trois sources principales, et ce, afin de limiter l'influence des biais personnels et d'approfondir l'analyse du cas à l'étude (Roy, 2016). Il s'agit de l'entrevue semi-dirigée, de l'analyse documentaire et du journal de bord.

2.5.1 L'entrevue semi-dirigée

La méthode de collecte de donnée principale dans le cadre de cette étude est l'entrevue semi-dirigée. L'entrevue est un type d'interaction verbale qui s'exerce dans divers contextes : on pense particulièrement à l'entrevue d'embauche, à l'entrevue thérapeutique ou à l'entrevue de recherche pour ne nommer que ces quelques formes (Baribeau et Royer, 2012 ; Savoie-Zajc, 2016). Cette technique de collecte de données est centrale dans une perspective interprétativiste et de la recherche, une posture épistémologique visant une compréhension plus riche d'un phénomène, ancrée dans le point de vue et le sens que les acteurs sociaux donnent à leur réalité (Royer et coll., 2009 ; Savoie-Zajc, 2016). L'entrevue semi-dirigée peut être définie comme une interaction verbale, une conversation entre un interviewer (chercheur) et un interviewé (participant). Ainsi, dans une vision behavioriste d'une relation dans laquelle le chercheur est vu comme celui qui émet un stimulus, et ce, en général sous la forme d'une question à l'interviewé, qui y réagit en retour par la production d'un nouveau stimulus (Savoie-Zajc, 2016). D'autres définitions mettent l'accent sur l'aspect

construit de l'entrevue au cours de laquelle chercheur et participant construisent un texte, une narration constituée d'histoires, empreintes des connotations personnelles, interpersonnelles, sociales et culturelles des individus en présence (Imbert, 2010 ; Savoie-Zajc, 2016). L'entrevue pourrait donc se définir ainsi : une interaction verbale entre personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence.

Plus précisément, l'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche (Imbert, 2010 ; Savoie-Zajc, 2016). Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude est construite conjointement avec la personne rencontrée. C'est ce que nous avons fait lors des entrevues semi-dirigées avec les gestionnaires de première ligne soit les directeurs de section, en CRC chez Desjardins, qui constituent notre population cible à l'étude. En effet, les gestionnaires sont en mesure de décrire, de façon détaillée et nuancée, leur expérience, leur savoir et leur expertise au sujet du leadership en télétravail pendant la pandémie de COVID-19. Lors de l'entrevue semi-dirigée, les participants rendent explicite leur univers, ce qui est pertinent pour aller chercher des informations en profondeur. Cette méthode permet de comprendre leur monde, de mettre en lumière leurs perspectives individuelles sur le sujet pour enrichir la compréhension. La conceptualisation de l'entrevue semi-dirigée se fait à partir des objectifs de la recherche, et ce, afin de structurer l'entrevue autour des thèmes et sous-thèmes (Baribeau et Royer, 2012 ; Imbert, 2010 ; Royer et coll., 2009 ; Savoie-Zajc, 2016).

Dans cette recherche, la grille de l'entretien semi-dirigé a été développée à partir de la littérature existante et des objectifs de recherche. De plus, chacun des participants a signé un formulaire de consentement (voir annexe 1) avant l'entretien afin d'assurer leur compréhension de la recherche ainsi que de la confidentialité. Le profil sociodémographique (voir annexe 3) des participants a été consigné à partir d'un formulaire spécifique, également de façon confidentielle. La grille d'entretien (disponible à l'annexe 4) a été développée avec flexibilité afin de laisser les participants s'exprimer pour aller chercher toute la richesse de l'information. Elle a été construite sur la base des objectifs secondaires de la recherche sur les thèmes recensés la littérature. Les questions ouvertes ont été privilégiées afin de permettre aux participants de fournir toutes les informations importantes de leur perspective. Chaque entretien semi-dirigé fut proprement relié à l'expérience de chacun des gestionnaires et a permis d'approfondir la compréhension des concepts à l'étude. Les entretiens furent d'une durée d'environ 60 minutes, réalisés via la plateforme virtuelle Teams de Microsoft et enregistrés afin de retranscrire les propos recueillis en verbatim pour des fins d'analyses. Les gestionnaires d'employés de première ligne ayant participé aux entretiens ont pu ainsi exprimer leur point de vue sur l'exercice de leur leadership en télétravail considérant le contexte de pandémie de COVID-19. Les entretiens furent effectués selon la langue de préférence et d'usage du participant soit en français ou en anglais.

Les forces de l'entrevue semi-dirigée sont qu'elle donne un accès direct à l'expérience des individus et les données produites sont riches en détail et en descriptions (Savoie-Zajc, 2016). Le chercheur est en mesure d'adapter son schéma d'entrevue pendant son déroulement afin de tenir compte du discours de l'interviewé et de bien comprendre sa perspective au regard du phénomène à l'étude.

L'entrevue semi-dirigée comporte aussi des limites, dont la première touche au statut épistémologique des données recueillies et donc, du savoir produit (Savoie-Zajc, 2016).

L'entrevue prend place dans un espace-temps particulier alors que chercheur et interviewé sont dans leur « ici et maintenant » comme individus et comme dyade, cette dernière étant limitée dans le temps et ses objectifs (Blanchet, 2000, cité par Savoie-Zajc, 2016). Le chercheur doit alors considérer les propos que la personne tient comme une manifestation unique et irrévocable. Il peut exister des blocages de communication chez le participant faisant en sorte que le chercheur n'arrive pas à engager un réel dialogue avec celui-ci (Savoie-Zajc, 2016). L'attitude de calcul du chercheur pour créer un rapport de confiance afin d'arriver à ses fins est perçue comme un problème éthique, car le chercheur feint des comportements dans une logique dite « d'accommodation » (Johnson, 1978, cité par Savoie-Zajc, 2016).

Donc, le choix de l'entrevue semi-dirigée comme méthode de collecte de données s'avère pertinent, car celle-ci nous permet de comprendre en profondeur comment les gestionnaires de première ligne en CRC chez Desjardins exercent leur leadership en télétravail en période de pandémie de COVID-19.

2.5.2 L'analyse de la documentation existante

Les données récoltées à partir des entrevues semi-dirigées ont été complétées par l'analyse des sources documentaires afin de mieux comprendre le phénomène à l'étude. Les politiques organisationnelles, l'intranet de l'entreprise, le code d'éthique et d'autres documents disponibles (certains processus, des rapports financiers et des directives corporatives, entre autres) ont donc été examinés. L'analyse documentaire permet ainsi d'asseoir les constats issus des entretiens sur des bases plus solides (Roy, 2016).

2.5.3 Journal de bord : un outil de réflexion complémentaire

De plus, un journal de bord a été tenu afin d'indiquer des notes générales de l'étudiante-chercheuse, les difficultés rencontrées, des réflexions personnelles, l'ébauche d'explications et les questions qui ont jailli au fur et à mesure des travaux. L'objectif était de se souvenir des événements et d'établir un lien articulé entre les données et l'expérience de la chercheuse. Ainsi, cette approche permet de prendre conscience de certains biais tout au long du processus de recherche et est venue compléter les entretiens semi-dirigés. Tenir un journal de bord détaillé s'avère une stratégie de collecte de données complémentaire afin d'inscrire des « notes générales, les difficultés rencontrées sur le terrain, les réflexions personnelles, les ébauches d'explication, les descriptions globales et les questions que le chercheur notera au fur et à mesure des travaux » (Gauthier et Bourgeois, 2016, p. 213).

2.6 POPULATION ET ECHANTILLON

Pour la constitution de l'échantillon, le choix des participants a été effectué sur la base de leur expertise qui est pertinente par rapport à cette étude. Nous avons établi des critères de sélection pour les inviter à y participer : 1) avoir effectué de la gestion en télétravail pendant la pandémie de COVID-19, 2) être gestionnaire de première ligne en CRC chez Desjardins, 3) être gestionnaire de première ligne depuis au moins une année, 4) avoir une équipe en partie ou complètement en télétravail. Ces critères ont permis de constituer un échantillon de répondants diversifié, composé de plusieurs catégories de personnes en provenance de diverses zones géographiques au Canada. Les participants pouvaient donc être francophones ou anglophones. La collaboration des supérieurs immédiats de ces gestionnaires de première ligne fût clé pour assurer le succès de cette recherche, en identifiant les participants afin de s'assurer d'obtenir le nombre requis.

Nous avons effectué dix (10) entretiens en mode virtuel, jusqu'à l'atteinte de la saturation théorique, « c'est-à-dire que les nouvelles données issues d'entrevues additionnelles n'ajoutent plus à la compréhension d'un phénomène » (Gauthier et Bourgeois, 2016, p. 350). Les entretiens furent enregistrés et retranscrits en verbatim afin de faciliter l'analyse. Celle-ci a été complétée par les notes prises durant les entretiens. L'échantillon final est donc composé de 10 participants. Leur profil sociodémographique est composé de femmes (n = 3) et d'hommes (n = 7) qui sont âgés de 26 à 55 ans. Ces gestionnaires d'employés de première ligne détiennent une expertise spécifique (de type métier) de leur secteur d'affaires (assurance de dommage, assurance vie, services financiers, etc.) et gèrent des employés qui effectuent de la vente et/ou du service à la clientèle. Ils détiennent tous une formation minimalement de niveau collégial et certains ont également une formation de niveau universitaire (certificat ou baccalauréat). Rappelons qu'une synthèse du profil des participants est présenté à l'annexe 3.

En collaboration avec le service des ressources humaines de l'entreprise, une extraction du système des ressources humaines a permis de générer une liste des gestionnaires correspondant à ces critères. L'envoi d'invitations a été effectué par courriel à travers les gestionnaires qui répondent aux critères. Les participants sont des témoins privilégiés puisqu'ils ont un vécu pratique à titre de gestionnaire de première ligne en CRC dans cette entreprise. Cet échantillon est non probabiliste volontaire, puisque sur invitation et la participation demeurait entièrement volontaire (Beaud, 2009). L'anonymat des participants est assuré, car aucune information nominative n'est divulguée. Un code a été attribué à chaque participant et toute information permettant de les identifier par recoupement a été supprimée. Cette pratique favorise des échanges plus riches et permet aux participants de transmettre toute information librement.

2.6.1 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données requiert que le chercheur saisisse le sens de l'expérience vécue par les répondants qui est basée sur leurs propres perceptions. Cette étape est fondamentale dans la recherche scientifique. Il importe de préciser qu'il existe tout de même un risque interprétatif et que le chercheur doit s'assurer de respecter la légitimation empirique (de Sardan, 2008). Prônant un renforcement de la rigueur, le chercheur doit être conscient de la subjectivité et esquiver une interprétation prématurée des données colligées.

L'interprétation des données doit alors se concrétiser en s'assurant du respect de certaines conditions afin d'en assurer la pertinence et la qualité scientifique. Les méthodes globales sont répandues chez les chercheurs puisqu'ils analysent chaque document et le corpus globalement sans pour autant les décortiquer en unités de sens via la synthèse de texte, ce qui est questionnable d'un point de vue scientifique (Leray et Bourgeois, 2016). Nous privilégions alors les méthodes par « critères » pour cette recherche en référant à l'objectif et aux sous-objectifs de celle-ci (Leray et Bourgeois, 2016). Nous avons effectué une première lecture globale des notes prises lors des entretiens, ainsi que des verbatim des enregistrements afin d'en dégager les idées principales (Van der Maren, 1996). Des lectures de type vertical et transversal des données (Paillé, 2006) ont par la suite permis une analyse et une interprétation de celles-ci, qui constitue une démarche rigoureuse (Mucchielli, 1994). Ainsi, le travail d'analyse a consisté à décoder de façon objective le récit avec une unité d'information constante se définissant comme une extraction « de l'écriture pour désigner les éléments persistants d'une information à l'autre et objectiver le dénombrement de ce qui se répète à travers ce qui change » (Morin, 2003, p. 31). Par la suite, l'analyse des résultats s'est effectuée de façon itérative et non pas de manière linéaire, comme proposé par Stake (2010). Pour s'y faire, le chercheur doit développer un argumentaire qui est relié à la question de recherche. Il est requis d'utiliser une démonstration de présomption et non de pratiquer une déduction de type causal (Eriskson, 1986). Il s'agit ainsi de faire ressortir le sens

véridique des résultats, ce qui requière du chercheur de considérer la latitude qui est consentie et particulièrement, sur l'aspect éthique. Kaufmann (1996) spécifie qu'il faut respecter fondamentalement la « vérité des matériaux ».

L'analyse des données de cette étude de type qualitative est constituée, dans un premier temps, par une analyse thématique des entrevues semi-dirigées, qui ont été retranscrites intégralement en verbatim afin d'en effectuer l'analyse précise. Selon Fallery et Rodhain (2007), l'analyse thématique est un mécanisme de codification des résultats selon différents thèmes d'un projet. Une sélection et un regroupement des données furent effectués selon les thématiques issues du cadre théorique, soit les concepts de leadership et ses différentes dimensions, de télétravail ainsi que des difficultés vécues par les gestionnaires lors du déploiement massif de ce mode de travail lors de l'arrivée de la COVID-19 en 2020. Des thèmes supplémentaires se sont ajoutés au fur et à mesure de l'analyse des données, dont les distinctions de gestion entre le mode de travail hybride, comportant une présence sur le site de l'employeur quelques jours par semaine et télétravail à temps complet.

Dans un deuxième temps, la démarche a consisté en l'analyse des sources documentaires et du journal de bord. Une analyse systématique des résultats a été effectuée en construisant une base de données qualitative renfermant les résultats de ces sources (Roy, 2016). Les divers documents internes fournis ainsi que les notes du journal de bord furent regroupés en fonction des thématiques de la recherche et des thèmes qui ont émergés tout au long de celle-ci, venant compléter l'analyse qualitative.

2.7 CONSIDERATIONS ETHIQUES

L'éthique en recherche sociale est une préoccupation partagée par les chercheurs. L'objectif des scientifiques est de contribuer au développement des connaissances scientifiques (Crête, 2016). Les résultats doivent alors être bénéfiques pour la société et servir à celle-ci. Le savant, bien que limité par les ressources tant intellectuelles que matérielles dont il peut disposer, a donc le devoir d'analyser des phénomènes importants (Crête, 2016). Le chercheur a également des responsabilités précises envers la communauté scientifique : informer ses collègues des procédures suivies pour en arriver aux résultats décrits ; ne pas empiéter sur les droits des personnes participant aux recherches ; et ne pas affecter leur bien-être (Crête, 2016). Le scientifique a au moins trois bonnes raisons pour ne pas nuire aux participants : d'abord, notre société reconnaît aux individus des droits garantis par la loi et par ses valeurs morales ; puis, l'un des buts de la science, c'est de servir l'humanité ; enfin, en faisant du tort aux participants, le scientifique suscite la méfiance à l'endroit des savants et de la science (Crête, 2016).

Ainsi, diverses dimensions éthiques doivent être considérées lors d'une recherche, soit le financement, le respect des chercheurs impliqués dans la recherche, la véracité, la confidentialité et le consentement. En effet, la distribution des coûts et des bénéfices de recherche est un problème que l'on traite du point de vue de la justice distributive (Crête, 2016). La théorie de la justice de Rawls mentionne que si les bénéfices pour la société sont supérieurs aux coûts, le projet peut être entrepris (Rawls, 1993, cité dans Crête, 2016). C'est le cas de ce mémoire puisqu'il n'y a pas de coût significatif et que la connaissance qu'elle apporte permet de comprendre en détail la situation du leadership en télétravail pendant la pandémie de COVID-19. Cette recherche contribue à la connaissance de la gestion en télétravail au-delà de la pandémie. Du point de vue des participants, leurs propos sont rapportés de façon véridique et la confidentialité est assurée en les décrivant sans qu'ils puissent être reconnus et en ne communiquant aucune information nominative. Le droit à la

vie privée est ainsi respecté. Le droit à la vie privée, c'est le droit qu'a l'individu de définir lui-même quand et selon quelles conditions ses comportements, attitudes ou croyances peuvent être rendus publics (Crête, 2016). L'approche en entrevue semi-dirigée est empreinte de tact et de doigté afin de respecter le rythme des participants. Un formulaire de consentement a d'ailleurs été signé par tous les participants mentionnant qu'ils consentent à faire l'entrevue et à être enregistrés. On entend par consentement éclairé l'idée que le sujet éventuel doit avoir assez d'information – sur ce qui lui sera demandé et à quelles fins cette information sera utilisée – pour en évaluer les conséquences (Sudman, 1982, cité dans Crête, 2016). Un consentement signé par l'entreprise concernée par l'étude de cas afin d'être en mesure de la nommer et pour spécifier que les données appartiendront au chercheur et pourront être publiées dans le mémoire universitaire a également été obtenu.

Enfin, les effets pour la société et la communauté scientifique permettront une utilisation immédiate des résultats considérant que le télétravail a gagné en popularité dans les organisations comme expliqué au premier chapitre. La rédaction de ce mémoire utilise l'approche linéaire analytique en présentant de façon successive la revue de la documentation, les questions de recherche, la méthode, les résultats et les conclusions. Cette forme de présentation est la plus pertinente puisqu'elle aura une incidence directe sur la perception de la pertinence du mémoire par la communauté universitaire et par les personnes chez Desjardins à qui sera remis le mémoire. Compte tenu de la particularité des enjeux entourant la pandémie, un accent significatif sera mis sur la description et l'analyse de ce contexte unique. Ces constats seront utiles pour des recherches futures sur le sujet du leadership en télétravail, tout en excluant le contexte de la pandémie qui est présent depuis le mois de mars 2020.

Notons que la présente étude a obtenu une certification éthique du comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'UQAR (numéro : CER-119-94, voir annexe 2).

CHAPITRE 3

LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce troisième chapitre, l'objectif est de présenter les résultats obtenus dans le cadre des entretiens semi-dirigés et des sources documentaires. Les participants interrogés ont tous vécu le déploiement du télétravail dans le contexte du COVID-19. Selon les données recueillies, les gestionnaires d'équipes de première ligne ont ajusté leurs pratiques de gestion de diverses façons. La majeure partie de ceux-ci ont fait mention de la qualité de la relation avec chacun de leurs employés, de la mobilisation et de la motivation en contexte de télétravail. L'ensemble des participants a mentionné l'importance de la communication et de l'utilisation des technologies de l'information lors du déploiement du télétravail à temps complet en contexte pandémique.

3.1 LES MODALITES DU TELETRAVAIL DANS LE CONTEXTE DE LA PANDEMIE DE COVID-19

Rappelons que le premier objectif secondaire de cette recherche est de dégager et de comprendre les modalités du télétravail dans les CRC chez Desjardins dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Le cas à l'étude est donc celui des CRC chez Desjardins. Desjardins est le premier groupe financier coopératif en Amérique du Nord avec 7,7 millions de membres et clients, 56 165 employés et 2 379 administrateurs élus. En tant que groupe financier coopératif contribuant au développement des communautés, leur mission est d'accompagner les membres et clients dans leur autonomie financière. Desjardins a des entités et unités d'affaires qui offrent une gamme complète de services financiers et d'assurances au Canada (Desjardins, 2024).

D'abord, l'analyse de la documentation et des verbatims permet de mettre en lumière que dans l'organisation à l'étude, diverses stratégies d'accompagnement furent déployées auprès des gestionnaires dans les semaines qui ont suivi le déploiement massif des employés en télétravail via le Portail interne (intranet). Dans l'information destinée uniquement aux gestionnaires, des articles et du contenu sur le télétravail furent mis à leur disposition afin de se développer sur la gestion avec cette nouvelle réalité. Ces moyens ont été disponibles en mode autonome pour les gestionnaires. De plus, les politiques corporatives reliées au télétravail et au traitement des cas des employés atteints de la COVID-19 furent déployées tout au long des mois suivant mars 2020 via le Portail interne accessible par tous les employés et les gestionnaires. Ces sujets furent traités plus spécifiquement avec les gestionnaires de niveaux supérieurs (premiers vice-présidents, vice-présidents et directeurs principaux) au sein des comités de gestion avec les partenaires d'affaires en ressources humaines afin de promouvoir les alignements corporatifs en temps réel. Cet accompagnement est plus personnalisé que l'information disponible en libre-service au Portail interne, ce à quoi les gestionnaires de niveaux inférieurs ont uniquement accès (directeurs, directeurs de section et chefs d'équipe). Il en revient alors aux gestionnaires de niveaux supérieurs de donner l'alignement à leurs propres gestionnaires. Aussi, les conditions de travail furent rapidement révisées lors de l'arrivée de la pandémie afin de s'adapter cette situation unique. Le tout a été communiqué via des cellules de communication propres à la situation de COVID-19. Donc, essentiellement la majorité des informations destinées aux gestionnaires de l'entreprise furent déployées via le Portail interne.

Ensuite, le contexte unique et soudain de la COVID-19 a requis pour la majorité des gestionnaires rencontrés d'ajuster leurs pratiques de gestion et de leadership puisqu'uniquement quatre des dix dirigeaient une équipe en télétravail à temps plein avant la pandémie. Les pratiques de gestion réfèrent principalement aux tâches reliées à la gestion avec une perspective à court terme incluant la gestion des opérations en assurant l'éthique et la discipline, le développement des employés et la résolution de conflits (Brunelle, 2010;

Wajdi, 2017). Les pratiques de leadership regroupent davantage un volet multidimensionnel afin d'inspirer des gens à aller dans une direction en les motivant, communiquant de façon bi-directionnelle et créant une passion commune pour un but collectif (Brunelle, 2010; Wajdi, 2017). Les gestionnaires rencontrés ont donc dû miser davantage sur les technologies de l'information (TIC) pour obtenir les informations requises afin de bien gérer leurs opérations, car ils ne pouvaient pas constater sur place de la performance de leur équipe. L'importance de l'ajustement aux nouvelles méthodes de travail et à l'utilisation des TIC ressort également. L'utilisation des TIC a permis aussi d'assurer la confidentialité de l'utilisation des données des membres et clients par des systèmes informatiques avec un niveau de sécurité approprié. Les gestionnaires ont aussi mentionné avoir mis l'emphase sur le volet de la confidentialité auprès des employés lorsque ceux-ci étaient en communication téléphonique ou qu'ils travaillaient des dossiers clients en ayant accès à des données sensibles. Les environnements de télétravail furent ainsi validés par les gestionnaires pour assurer la confidentialité des informations des membres et clients dans son ensemble.

Participant 2 : *« Les systèmes permettent de mesurer la performance des personnes. On peut creuser. »*

Participant 4 : *« Trouver une nouvelle façon de gérer à distance [...] s'adapter au télétravail à temps plein, travailler avec la technologie à la maison sans assistance technique proche de nous. »*

Participant 5 : *« Pas le choix de s'adapter, on a appris à utiliser les outils à notre disposition de façon plus efficace, Teams, canaux de communication qui sont offerts à travers cet outil. »*

La particularité de ce contexte pandémique est que tous les employés ont été contraints d'effectuer du télétravail à temps plein, et ce, dans un délai très rapide. Ce n'est donc pas un

choix contrairement aux personnes qui effectuaient déjà du télétravail à temps plein avant la pandémie. Les risques sanitaires et la période d'inquiétude sociale ont fait partie intégrante du télétravail et de son implantation.

Participant 7 : « *Ce fut un choc. Nous pensions que ce serait seulement pour quelques semaines. Nous avons aidé comme gestionnaires à déployer les employés en télétravail et nous nous sommes bien adaptés. Mais cela a demandé beaucoup.* »

Participant 10 : « *Ce fut rassurant d'aller en télétravail, car il y avait de la tension et de l'anxiété au bureau, c'était rendu toxique. Le télétravail fut gagnant pour assurer la sécurité des gens.* » **Détresse psy et santé mentale

Compte tenu de la situation pandémique et des règles sanitaires limitant les contacts entre les personnes dans des endroits publics, les employés effectuaient du télétravail de la maison à temps plein dès mars 2020. Ce mode de travail fut aussi appliqué rapidement aux nouvelles embauches en 2020 puisque celles-ci étaient effectuées en télétravail à temps plein. C'est donc l'ensemble du processus de dotation, du recrutement à l'accueil et à l'intégration qui s'est retrouvé virtuel.

Participant 2 : - « *L'embauche s'est effectuée à 100 % en télétravail.* »

Participant 3 : « *Donc nous avons eu des gens qui furent embauchés en télétravail à temps plein à ce moment.* »

Ce sont alors autant les employés de plus longue date que les nouvelles recrues qui deviennent dans une situation de télétravail imposé en 2020 où les gestionnaires ont dû s'adapter pour les accompagner dans cette nouvelle réalité professionnelle.

3.2 LES PRATIQUES DE LEADERSHIP DES GESTIONNAIRES DE PREMIERE LIGNE QUI GERENT DES EMPLOYES EN TELETRAVAIL

Le second objectif secondaire qui a guidé cette recherche était celui de dégager et de comprendre les pratiques de leadership des gestionnaires de première ligne qui gèrent des employés en télétravail dans les CRC chez Desjardins. L'analyse des résultats a permis de dégager six thèmes principaux, à savoir le type de leadership, la communication, la qualité de la relation, les rencontres et la vie sociale, la motivation et la mobilisation et enfin, le pouvoir et la hiérarchie.

3.2.1 Le type de leadership

Nous avons constaté lors des entretiens que le type de leadership orienté vers les personnes est celui qui a été le plus adopté par les gestionnaires participants. Le charisme et l'empathie des gestionnaires furent des leviers pour rassurer et approfondir leur lien relationnel avec leurs employés pendant ce stade de la pandémie. Le leadership orienté vers les tâches ressort également, mais dans une moindre mesure.

Participant 1 : « *Ce que j'ai fait chaque matin est d'établir un contact avec chacun de mes employés. Je leur acheminais un message et leur demandais comment chacun allait.* »

Participant 2 : « *Toujours le principe de porte ouverte. Bien qu'à l'écoute avant, l'être encore plus en télétravail. Je suis accommodant avec les employés.* »

Participant 3 : « Certains employés travaillent durant leur pause diner donc l'équilibre travail-vie personnelle est plus défiant en télétravail. Je m'assure qu'ils aient un équilibre en en discutant avec eux. Je suis accessible autant en virtuel qu'au moment où nous étions au bureau. »

Participant 4 : « Ce fut une adaptation pour moi, car j'aime être avec les gens. Nous avons appris en gestion à faire confiance encore plus à nos employés. L'équilibre vie personnelle et professionnelle est plus facile en télétravail. »

Participant 5 : « Garder la proximité. Je me remets en question tout le temps à savoir si mes antennes sont bonnes. J'essaie d'ouvrir le plus possible sur la personne sur l'ensemble de sa vie, car cela peut avoir des conséquences sur leur travail. »

Participant 6 : « Je voulais savoir comment les gens allaient. Oreille attentive. J'allais toujours de l'avant en demandant : comment tu vas ? D'humain à humain. »

Participant 7 : « Je me suis ajusté. Prendre du temps pour comprendre chacun qui réagissait différemment au contexte. »

Participant 8 : « Difficile au niveau de la proximité au début. J'ai demandé la caméra ouverte virtuellement pour créer une synergie similaire au bureau. »

Participant 9 : « En confinement, l'aspect personnel venait jouer. Chaque cas était unique, je devais être équitable pour tous. »

Participant 10 : « Même principe qu'en personne, mais demande d'ouvrir la caméra pour voir le langage corporel des gens. Pour créer un lien avec chaque employé, je démontre ouverte et vulnérabilité. »

Le leadership autoritaire ou laisser-faire n'est pas ressorti lors des entretiens. C'est plutôt un leadership participatif et situationnel qui caractérise les gestionnaires rencontrés.

Participant 5 : « *En mode relation, coaching et parle des défis à relever avec l'employé pour trouver des solutions.* »

Participant 6 : « *Je fais beaucoup de coaching individuel en fonction de la situation de chacun.* »

Participant 10 : « *J'ai plusieurs discussions avec les nouveaux employés pour les intégrer dans l'équipe, ils ont un parrain ou une marraine et des activités d'équipe en virtuel.* »

3.2.2 La communication

Plusieurs d'entre eux ont mentionné l'importance de la communication dans un mode de travail virtuel et celle-ci est encore plus prépondérante selon eux dans le contexte d'incertitude créé par la COVID-19. Les gestionnaires s'efforcent alors de créer une communication bidirectionnelle avec leurs employés, de façon individuelle et en équipe.

Participant 1 : « *Tout revenait essentiellement à créer un contact avec mes employés. Demander comment ils allaient. J'utilise la messagerie Teams pour cela. Et je demande en rencontre d'équipe comment chacun va aujourd'hui.* »

Participant 5 : « *Je planifie des rencontres individuelles sur Teams pour savoir comment les gens vont. Les gens parlent plus qu'avant, ils ont besoin de parler. Les gens sont plus vulnérables, tout devient anxigène.* »

Participant 8 : « *J'ai dû adapter ma communication en virtuel versus en personne. Je m'assure d'avoir une communication ouverte avec chacun.* »

3.2.3 La qualité de la relation

La qualité de la relation entre le gestionnaire et l'employé fut abordée par certains lors des entrevues. Ils affirment que la qualité de la relation est plus significative en contexte de pandémie et en télétravail à temps plein, surtout pendant les périodes de confinement.

Participant 6 : *« Il est important d'avoir la connexion, de développer la proximité. Comment les gens vivent cette situation. »*

Participant 9 : *« En confinement, l'aspect personne venait jouer. Chaque cas était unique et on devait sentir que c'est gagnant-gagnant pour l'employé et le gestionnaire. J'avais à gérer les émotions de certains, car c'était très anxiogène. J'étais à l'écoute, très empathique. »*

Participant 10 : *« Malgré la distance, j'ai développé une plus grande proximité avec mes employés. Je démontrais de l'ouverture, j'étais réellement connecté avec la personne. J'écoutais les gens et nous avions des discussions plus poussées sur leurs réalités personnelles. »*

3.2.4 Les rencontres et la vie sociale

Tous les gestionnaires rencontrés ont déployé des pratiques afin d'avoir des rencontres virtuelles et une forme de vie sociale au travail vu le nouveau contexte de télétravail forcé à temps plein. Ils ont utilisé les canaux de communication mis à leur disposition par l'entreprise dès le déploiement en télétravail en mars 2020. Lors des entretiens effectués à l'été 2022, ils mentionnent utiliser encore la technologie dans un contexte de télétravail à temps plein ou en mode hybride combinant le télétravail et la présence ponctuelle au bureau de l'employeur.

Participant 1 : « *Nous avons mis en place une page Teams pour la communication d'équipe. J'acheminai un message à chacun chaque matin via la messagerie (chat) de Teams. Nous avons continué les scrums hebdomadaires (appelés Aligne D à l'interne) de façon virtuelle. On l'utilise encore aujourd'hui. »*

Participant 2 : « *Je suis toujours accessible avec Teams via la messagerie. Je rencontre individuellement mes employés 1 fois par semaine et nous avons une rencontre d'équipe par mois, le tout virtuellement. »*

Participant 5 : « *J'ai appris à utiliser les outils à notre disposition de façon plus efficace avec Teams et tous les canaux de communication qui sont offerts avec cet outil. »*

Participant 8 : « *J'ai demandé la caméra ouverte virtuellement pour créer une synergie similaire. Les outils de gestion ont évolué en virtuel. »*

Participant 9 : « *Heureusement qu'il y a eu Teams pour partager des segments d'écoute d'appels clients pour la formation en virtuel. »*

3.2.5 La mobilisation et la motivation

La mobilisation est soulignée par la grande majorité des gestionnaires rencontrés. Ils effectuent un suivi avec leur outil technologique mesurant le niveau de mobilisation en continu (*Officevibe*)² autant pour leurs employés en télétravail que pour ceux en mode hybride. Ils ont dû adapter leurs pratiques de leadership dans un mode virtuel pour susciter un niveau élevé de mobilisation. Également, l'aspect de la motivation fut souligné par les

² Officevibe est une plateforme en ligne qui aide les organisations à comprendre le degré d'engagement et de mobilisation des employés. Les données sont collectées à partir de sondages éclairés envoyés aux employés. Les réponses aux sondages sont anonymes, créant efficacement un espace sûr dans lequel chaque employé peut se sentir à l'aise pour partager ses sentiments par rapport à sa réalité de travail personnel dans l'équipe et l'organisation.

gestionnaires qui expérimentaient la gestion à distance pour une première fois dans un contexte pandémique.

Participant 1 : « *Je ne fais pas de micromanagement, je leur dis que je leur fais confiance.* »

Participant 4 : « *J'ai dû trouver une nouvelle façon de gérer à distance, attirer leur attention, les motiver.* »

Participant 5 : « *C'est une autre sorte de gestion. Je les sonde avec un sondage personnalisé de mobilisation en faisant les questions moi-même pour aller chercher plus de jus.* »

Participant 10 : « *La nouvelle génération a de nouvelles attentes et c'est le rôle du gestionnaire de les développer.* »

3.2.6 Le pouvoir et la hiérarchie

L'aspect du pouvoir et de la hiérarchie ne sont pas ressortis en soi dans les entretiens. En étant plus orientés vers l'humain, l'écoute et la mobilisation, les gestionnaires ont ainsi des pratiques de leadership qui ne sont pas reliées au pouvoir, mais tendent plutôt vers un leadership situationnel et de résultats.

Participant 8 : « *J'avais une marge de manœuvre pour gérer les situations individuellement. Je surveillais la présence au travail. Je devais combiner l'aspect humain et la performance sans trop mettre de pression.* »

Participant 9 : « *Comme gestionnaire, il faut être motivateur. Il fallait garder la motivation, demander un certain rendement et regarder les indicateurs pour voir si la performance était là quand même.* »

3.3 L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP SUR LE PERSONNEL EN TELETRAVAIL EN CONTEXTE DE PANDEMIE DE COVID-19

Le troisième et dernier objectif secondaire de ce mémoire est de dégager et de comprendre l'influence de ces pratiques de leadership sur le personnel en télétravail en contexte de pandémie de COVID-19. Les gestionnaires rencontrés qui gèrent des employés de première ligne en CRC chez Desjardins ont pour la plupart ajusté leurs pratiques de leadership considérant que ceux-ci furent déployés rapidement en télétravail à temps plein et le contexte inusité de la pandémie de COVID-19. Ils ont ainsi modulé leur approche et ils ont effectué des constats sur la proximité et la qualité de la relation avec leurs employés, la santé mentale du personnel, les attentes des employés et les conditions de travail, l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, la mobilisation, la marge de manœuvre du gestionnaire et l'organisation du travail.

Participant 2 : « *En télétravail et en pandémie, le moi devient surdimensionné et lorsque l'employé a un problème, c'est la fin du monde. On doit recadrer comme gestionnaire. La santé mentale prend beaucoup de place et on a besoin de formation sur cela. J'ai l'impression que la haute direction voudrait tout le monde au bureau alors que ce n'est pas ce que les candidats et les employés veulent. Les conditions et la flexibilité sont maintenant vraiment importantes. On a fait un gros effort de simplification des processus.* »

Participant 4 : « *Pour la plupart, les gens sont heureux d'être en télétravail à la maison, car ils n'ont pas à composer avec le trafic et ils gagnent du temps. L'équilibre vie personnelle*

et professionnelle est plus facile. Je fais confiance comme gestionnaire et j'utilise mes rapports de gestion pour la gestion du temps de travail. »

Participant 6 : *« Ma façon de gérer l'absentéisme est différente, je suis flexible, je fais confiance et je demande une transparence mutuelle. J'ai de bons résultats en mobilisation (Officevibe), car je fais la chose la plus importante : je m'intéresse à chacun de mes employés. Je suis très assidu dans mes suivis avec eux. »*

Participant 8 : *« Au début de la pandémie, les gens de l'équipe étaient désorganisés. J'ai demandé le support d'un ergonome d'hygiène de vie pour les aider à se structurer en télétravail. Mon gestionnaire m'a laissé une marge de manœuvre pour gérer les situations individuellement. Il ne faut pas négliger l'aspect de la proximité en télétravail. On a réorganisé nos processus de travail. »*

3.4 CONSTATS PROPRES AUX GESTIONNAIRES

Des constats complémentaires à nos objectifs de recherche émanent de l'analyse des résultats. Dans plusieurs entretiens, les gestionnaires ont mentionné que le temps qu'ils investissent dans leur travail a augmenté depuis le déploiement du télétravail en mars 2020. L'écoute qu'ils démontrent envers leurs employés afin de créer un lien de proximité, leur disponibilité envers leurs employés ainsi que l'ajustement de l'organisation du travail et des processus demande davantage de temps. Ils constatent ainsi une intensification de leur charge de travail.

Participant 2 : *« Les gestionnaires travaillent beaucoup, 40 à 50 heures par semaine. Parfois avec les heures supplémentaires, les employés gagnent plus que les gestionnaires. En heure, mon salaire n'est pas si haut que cela pour un rôle de gestion. Je me parle, rendu*

à 57 heures, je me débranche. Avant d'en ajouter aux gestionnaires, on devrait faire une évaluation de ce qui leur est déjà demandé et revoir leur rémunération. »

Participant 5 : « Le défi de tous les jours est de prioriser avec mes personnes, car je veux en faire plus, mais je dois faire des choix. J'ai plus de dossiers transversaux en plus de tout ce que je dois faire, le temps est un enjeu. Ça demande beaucoup pour le gestionnaire. »

Certains effets autant positifs que négatifs du télétravail ont par ailleurs été soulignés par les gestionnaires rencontrés.

Participant 2 : « La pandémie est venue accélérer l'accès au télétravail. Les gens ont plus de temps à la maison alors une meilleure conciliation travail-famille. Cependant, l'isolement peut être une réalité pour certains. »

Participant 3 : « Les employés n'ont pas s'inquiéter avec le trafic en télétravail. »

Participant 5 : « Pour les employés, c'est avantageux économiquement le télétravail. En revanche, le rythme est élevé et peut empêcher la collégialité. »

Participant 6 : « Plus facile en hiver, car pas besoin de se déplacer, pas d'enjeu de stationnement. Il y a un côté facilitant, pas de lunch à faire. En même temps, l'esprit d'équipe est un peu plus difficile. »

Participant 10 : « Le point le plus positif est la gestion du temps, cela enlève un stress. Le temps sauvé en trafic est réinvesti dans la famille. La chimie d'équipe est plus difficile. »

Les participants à cette étude ont abordé les conséquences positives et négatives du télétravail dans son ensemble et plus particulièrement, dans un contexte où ce mode de travail leur a été imposé au début de la pandémie de COVID-19 en mars 2020. De plus, lors des entretiens à l'été 2022, plusieurs mentionnent que les employés de première ligne en CRC

qu'ils gèrent se sont adaptés et qu'ils sont pour la plupart réticents à revenir sur le site de l'employeur plusieurs journées par semaine.

Participant 5 : « *95 % de mes employés partiraient si on les obligeait à revenir au bureau.* »

Participant 7 : « *Maintenant, les employés sont habitués au télétravail. Ils ne veulent pas revenir au bureau.* »

Participant 9 : « *Les gens apprécient beaucoup le télétravail, certains ne veulent même pas revenir une journée par semaine au bureau.* »

Enfin, les conséquences sur la performance financière de l'organisation sont aussi à souligner. Entre autres, l'analyse des sources documentaires montre que la performance financière de l'entreprise se démarque depuis la pandémie. Le rapport financier annuel 2021 indique que les revenus d'exploitation générés sont de 20 405 M\$, supérieurs de 10,9 % à ceux de l'année précédente. Les gestionnaires ont donc évolué avec en tête la volonté de la direction de maintenir ou d'accroître les revenus de la coopérative dans un environnement économique incertain. Un leadership de proximité, axé sur la communication et la personnalisation des échanges, semble avoir été déployé en ce sens.

Les gestionnaires rencontrés ont abordé plusieurs éléments propres au déploiement en télétravail dans un contexte de pandémie, aux pratiques de gestion lorsque la prestation de travail s'effectue à distance, aux défis liés au leadership ainsi qu'à leur posture de coaching et de bienveillance. Nos observations corroborent plusieurs éléments de la littérature scientifique au sujet du télétravail et du leadership, qui seront discutés dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

À la suite de l'analyse de l'ensemble des données recueillies auprès des gestionnaires ayant des équipes d'employés en CRC, divers constats ont été établis. Ces constatations émanent de la littérature scientifique et de la question de recherche de départ qui était : « comment les gestionnaires de première ligne exercent-ils leur leadership auprès des employés en télétravail dans les centres de relations clients (CRC) chez Desjardins dans le contexte de la COVID-19 ? » Dans ce quatrième et dernier chapitre, les résultats sont ainsi croisés avec les connaissances scientifiques antérieures abordant les concepts du télétravail, du leadership et du télétravail à distance en contexte de pandémie, et ce, afin de répondre aux les objectifs de cette étude.

4.1 LES MODALITÉS DU TÉLÉTRAVAIL DANS LE CONTEXTE DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

4.1.1 Un mode de travail imposé

La pandémie de COVID-19 est survenue de façon imprévisible au mois de mars 2020, ce qui a engendré un déploiement rapide du télétravail de façon massive (Belzunegui-Eraso et Erro-Garces, 2020). Le télétravail à temps plein fut une solution en matière de continuité des affaires, de santé publique et de gestion de l'impact économique de la pandémie (Belzunegui-Eraso et Erro-Garces, 2020). Mondialement, les employeurs ont fait face à ce contexte inusité qui a engendré des conséquences sur l'organisation et la transformation immédiate de l'organisation du travail. Desjardins ne fait pas exception en ce sens, en ayant déployé tous ses employés dont le rôle s'y prêtait en télétravail, ce qui représente 52 000 employés. Plusieurs gestionnaires ont eu rapidement à gérer leurs équipes entièrement en télétravail (Belzunegui-Eraso et Erro-Garces, 2020 ; OCDE, 2020). Seulement quelques-uns

avaient une expérience de gestion d'équipes en télétravail avant la crise sanitaire. Les employés en CRC travaillant dans diverses provinces canadiennes chez Desjardins se sont tous retrouvés d'une journée à l'autre en télétravail, alors que ceux-ci exerçaient leur travail pour la grande majorité au bureau avant ce bouleversement. C'était donc un mode de travail nouveau, imposé majoritairement pour des raisons de santé publique. Certains employés étaient en télétravail avant la pandémie, mais c'était à leur demande et en fonction de leur performance. Il s'agissait donc d'un privilège, alors que la pandémie a amené l'obligation de cette modalité du travail. Le caractère unique de la pandémie a mis en lumière la relation entre le télétravail et l'aspect de la sécurité des employés dans un contexte d'enjeux de santé publique (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020). Les gestionnaires participant à l'étude mentionnent que la réalité de la pandémie a amené son lot de détresse psychologique et d'enjeux de santé mentale alors que tous les employés et les gestionnaires effectuaient du télétravail à temps plein afin de freiner la contamination de la COVID-19, dans un contexte d'incertitude. La peur d'être contaminé et de possibles conséquences inconnues à cette époque furent soulignées lors des entretiens.

4.1.2 La mobilisation et la motivation

Gérer des équipes en télétravail à temps plein est défiant sur le plan de la mobilisation, de la motivation, de la légitimité et de la crédibilité du gestionnaire, du lien de subordination, de la position de pouvoir du leader, etc. (Brunelle, 2010). Les gestionnaires rencontrés ont tous fait mention du défi de réussir à mobiliser et à motiver leurs employés dans ce contexte pandémique inhabituel et de la gestion à distance. Pour la majeure partie d'entre eux, assurer la gestion d'une équipe de première ligne en CRC pleinement en télétravail constituait une première expérience. Ils ont donc dû ajuster leur approche en étant encore plus disponibles et à l'écoute de leurs employés qu'auparavant, afin de maintenir ou de créer une relation de qualité avec ceux-ci. Considérant le contexte inusité de la pandémie et du stress qui en

découle (Hamouche, 2020), il est à propos d'analyser les aspects du leadership des gestionnaires.

Un outil technologique permettant de mesurer le taux de mobilisation en continu existait déjà au sein de cette entreprise (*Officevibe*). Certains gestionnaires participant à l'étude indiquent utiliser cet outil fréquemment afin d'obtenir des informations sur la mobilisation de leurs équipes, qu'ils soient en télétravail ou en mode hybride, c'est-à-dire partageant leur temps entre le travail à distance et au bureau. Ainsi, faire confiance aux employés et ne pas effectuer de micro-gestion s'avèrent positif sur la mobilisation. Développer le niveau de motivation requis pour les nouveaux employés ou encore le maintenir pour d'autres est un défi en mode virtuel, selon les gestionnaires rencontrés. Certains d'entre eux indiquent avoir développé une proximité plus prépondérante, de façon personnalisée avec chacun de ses employés pour contribuer à leur niveau de motivation au travail.

4.1.3 Les technologies de l'information (TIC)

Bien que des modes d'organisation du travail soient disponibles via les technologies de l'information et des communications afin de travailler à l'extérieur des bureaux de l'employeur, Desjardins utilisait ces technologies virtuelles de façon marginale pour les employés en CRC avant la pandémie, au même titre que la plupart des milieux de travail (Brunelle, 2010). Comme d'autres entreprises du secteur bancaire, l'entreprise devait composer avec la sensibilité des informations utilisées par les employés et du niveau de confidentialité requis même en situation de télétravail. Cependant, les gestionnaires rencontrés énoncent que le déploiement du travail à distance, bien que rapide, s'est bien déroulé. Ce constat corrobore d'ailleurs celui d'études antérieures, quant au déroulement généralement positif de la transition (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020).

Le contrôle fut exercé différemment par les gestionnaires afin de s'assurer de la présence au travail et de la performance, notamment avec les systèmes informatiques et les rapports de gestion mis à leur disposition (Brunelle, 2010 ; Gibson et coll., 2002 ; Kirk et Belovics, 2006 ; Taskin et Tremblay, 2010). Certains participants ont mentionné que le télétravail amène des formes différentes de contrôle, ce qui leur a causé une remise en question de leur relation de gestion et de leur rôle de supérieur hiérarchique (Taskin et Tremblay, 2010). Ils ont dû trouver une façon différente de gérer à distance, travailler avec la technologie, avec les divers canaux de communication et les rapports de gestion disponibles pour suivre la performance de leurs employés. La capacité d'ajustement et d'adaptation a été importante selon la majorité d'entre eux.

4.2 LES PRATIQUES DE LEADERSHIP DES GESTIONNAIRES DE PREMIÈRE LIGNE QUI GÈRENT DES EMPLOYÉS EN TÉLÉTRAVAIL

4.2.1 Le leadership avant et pendant la pandémie

Plusieurs définitions du leadership existent depuis que le sujet intéresse les chercheurs en sciences sociales. Pour les fins de cette étude, rappelons que nous avons retenu la définition suivante : le processus par lequel un individu exerce une influence sur d'autres personnes, inspire et motive et dirige leurs activités pour aider à atteindre les objectifs du groupe et ceux organisationnels (Jones et Goffee, 2000).

Notre recherche a permis de constater que les gestionnaires agissent pour la majorité à titre de leaders qui influencent leurs équipes grâce à leurs habiletés, à leurs capacités et à leurs compétences diverses pour orienter les employés vers la mission et les objectifs de l'organisation en contexte de télétravail (Winston et Patterson, 2006). Ils adoptent ainsi une

posture de leader plutôt qu'une posture uniquement de supervision conférée par l'autorité (Robbins et Coulter, 2021) ou encore de management, qui se limite à la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des employés (Jones et coll., 2000, cités dans Gibson et Blackwell, 2002). Les indicateurs de performance sont utiles, mais l'approche avec les employés est bien différente dans ce contexte unique. Les participants ont mentionné qu'ils ont dû ajuster leur posture de leader en créant une relation plus personnalisée avec chacun de leurs employés pour être en mesure d'aligner le groupe vers les résultats attendus. L'écoute et la communication pour créer le sens sur ce qui est attendu se sont avérées importantes pour les gestionnaires.

De plus, les gestionnaires ont vécu diverses situations où le volet personnel entraînait des conséquences sur le volet professionnel, surtout durant les périodes de confinement où les gens étaient condamnés à rester à leur domicile. Également, les fermetures d'écoles et de garderies ont amené les parents à s'occuper des enfants tout en télétravaillant, ce qui a mis en lumière diverses problématiques sociales. Par exemple, les cas de violence conjugale, des idées suicidaires furent davantage verbalisées, de l'isolement fût constaté par les gestionnaires ainsi que de la détresse psychologique (INSPQ, 2022). D'ailleurs, les participants mentionnent que l'isolement professionnel et social a été constaté dès l'arrivée de la pandémie pour certaines personnes vivant seules, surtout pendant les confinements. L'isolement social s'est estompé lors du retour à la normale de la société et l'isolement professionnel s'est vu diminué avec les rencontres virtuelles et le retour sur site de l'employeur une fois par semaine pour certains (Kurland et Cooper, 2002). Les gestionnaires rencontrés ont dû moduler leurs pratiques de gestion afin de composer avec ces situations, où il y avait une perméabilité entre la vie personnelle et professionnelle et un isolement social accru, afin de comprendre la nature humaine des employés, leurs besoins, leurs émotions et leur motivation (Sharma et Jain, 2013). La plupart des gestionnaires rencontrés lors de l'étude indiquent que cet aspect fût un défi significatif pour eux.

Les gestionnaires interviewés ont tous mentionné l'importance de la communication bidirectionnelle, dont une partie est non verbale et plus difficile à percevoir en mode virtuel. Plusieurs demandent que la caméra soit ouverte lors des rencontres virtuelles afin de percevoir davantage d'éléments chez leurs employés. Ce que les leaders communiquent et la manière dont ils l'effectuent permettent de développer la qualité de la relation avec chacun de leurs employés (Sharma et Jain, 2013). Ce fut d'autant plus important au tout début de la pandémie où l'inconnu causait de l'anxiété chez plusieurs personnes. Par conséquent, des gestionnaires établissaient un contact personnalisé avec chacun tous les jours, s'assuraient d'appliquer le principe de la porte ouverte en étant disponibles, discutaient d'humain à humain nonobstant leur position hiérarchique et offraient des accommodements au besoin. Ils mentionnent s'être ajustés, avoir pris le temps requis pour comprendre les situations de chaque individu, surtout au début de la pandémie. Cet ajustement et cette posture d'écoute engendrent toutefois une intensification de la charge de travail chez les gestionnaires.

4.2.2 Les types de leadership observés

Nous constatons que les gestionnaires interrogés démontrent à plusieurs reprises un leadership de type situationnel (*situational leadership*). Ils montrent à travers les entretiens les trois compétences de base du leadership : diagnostiquer les besoins des employés, s'adapter en termes de style de leadership approprié et communiquer (Gibson et coll., 2002). Cette approche de leadership est pertinente en contexte de télétravail imposé, puisqu'elle adresse les comportements reliés aux tâches et ceux reliés aux relations (Gibson et coll., 2002). La majeure partie des participants ont effectué un diagnostic des besoins de leurs employés et ils ont adapté leur approche en fonction de leurs besoins spécifiques (Gibson et coll., 2002). Ils se sont ajustés en fonction du contexte et de chacun, tout en respectant les orientations corporatives en contexte de pandémie.

Il est aussi ressorti des rencontres que certains gestionnaires ont un leadership de type participatif, ce qui s'est avéré généralement efficace. Les gestionnaires offrent ainsi des conseils aux employés tout en étant aussi participants aux diverses rencontres comme les autres et apportent aussi leur contribution (Shazia et coll., 2014). Ils ont ainsi encouragé les autres à participer aux rencontres virtuelles tout en étant décisionnels. Cette pratique a permis aux employés d'être plus engagés et plus motivés au fil du temps selon eux.

Aussi, nous avons constaté une tendance pour certains d'être des leaders transformationnels en considérant les besoins de sécurité et de reconnaissance pour les faire ensuite évoluer à des besoins de réussite ou de développement personnel (Bass, 1995). Par exemple, un gestionnaire a eu recours à un ergonomiste en hygiène de vie pour aider ses employés à s'organiser différemment compte tenu de la nouvelle situation de conciliation télétravail et vie personnelle. Dans ce style de leadership, le charisme est la composante la plus importante et d'autres éléments sont également importants comme la considération individuelle et la stimulation intellectuelle que le leader offre à ses employés. Leur charisme a permis de créer un lien de proximité avec leurs employés et de développer une relation de qualité avec chacun, ce qui a permis de livrer des résultats d'affaires significatifs en 2020 et 2021 pour l'organisation.

4.3 L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP SUR LE PERSONNEL EN TELETRAVAIL EN CONTEXTE DE PANDEMIE DE COVID-19

4.3.1 Les conséquences individuelles

Les employés de première ligne en CRC chez Desjardins ont des compétences spécifiques selon les produits financiers offerts par leur employeur légal. Certains d'entre eux détiennent par ailleurs un permis d'exercice de l'Autorité des marchés financiers du Québec (AMF) ou des autorités réglementaires d'autres provinces. Nous pouvons ainsi

considérer que ce sont des employés qui ont des compétences et des qualifications élevées, ce qui leur a permis de télétravailler efficacement avec les systèmes informatiques disponibles autant pour le service client que pour la gestion de la présence et de la performance au travail (Criscuolo et coll., 2020).

Lors des rencontres, il a été noté qu'il y a un effet complexe sur les facteurs de stress liés au rôle en télétravail, à savoir que les conflits reliés au rôle sont moindres lors d'une situation de télétravail régulière, alors qu'en contexte de pandémie, ils étaient moins perceptibles, surtout lors des confinements où les émotions et les enjeux de santé mentale étaient plus prépondérants (Sardeshmukh et coll., 2012). L'incertitude sanitaire et professionnelle liée au contexte de la crise épidémique est soupçonnée d'avoir été une source importante de stress personnel, ainsi qu'une source de friction entre la vie personnelle et la vie professionnelle selon les gestionnaires rencontrés (Carillo et coll., 2020).

Puisque les employés composant les équipes des gestionnaires participant à l'étude travaillent au sein des CRC, la flexibilité d'horaire de travail n'a pas été mentionnée pour le groupe de ces employés, car leurs horaires sont gérés automatiquement par le système informatique en corrélation avec le taux d'occupation sur les lignes téléphoniques. À plusieurs occasions, les participants mentionnent que le télétravail réduit ainsi le stress relié aux déplacements entre le lieu de résidence et le bureau de l'employeur autant des employés que pour des gestionnaires (Di Martino et Wirth, 1990 ; Kurland et Bailey, 1999 ; Tremblay, 2001 ; Young, 1991).

Pour les nouveaux employés embauchés et formés en télétravail à temps plein, certains défis sont rapidement constatés. Le fait de ne pas avoir de collègues de travail physiquement près d'eux est un enjeu pour le soutien non planifié, la difficulté à se motiver seul à la maison

et le conflit entre le travail et la famille. Cette situation fut particulièrement difficile pendant les confinements où les enfants étaient à la maison pendant que les parents devaient donner leur prestation de travail (Tremblay, 2001). Ainsi, les gestionnaires interviewés mentionnent qu'ils ont dû adapter leurs processus de recrutement, d'accueil et d'intégration ainsi que de coaching puisque tout s'exécutait complètement en télétravail. Ils ont essayé diverses approches et ils ont dû s'adapter. Cependant, ils indiquent que les nouveaux employés trouvent plus difficile de prendre leurs premiers appels clients seuls chez eux sans être entourés de collègues pouvant les aider au besoin. L'utilisation des technologies devient alors le moyen d'avoir de l'aide en temps réel par messagerie. Les employés nouvellement embauchés pour des postes requérant un permis d'exercice doivent effectuer quelques mois de formation et passer un examen afin d'obtenir leur permis. Les gestionnaires mentionnent que le taux d'échec est supérieur en télétravail en contexte pandémique versus pré-pandémique et, ils questionnent le niveau de motivation en télétravail à temps plein avec une formation aussi exigeante.

4.3.2 Les conséquences propres aux gestionnaires

La majeure partie des gestionnaires rencontrés ont mentionné qu'ils n'avaient pas de flexibilité pour leur propre horaire, car leur charge de travail a augmenté avec le mode virtuel. Ce constat corrobore d'ailleurs ceux d'études antérieures (Knight et Westbrook, 1999 ; Tremblay, 2001). Plusieurs longues réunions et des discussions ponctuelles pour soutenir leurs employés composent leur quotidien (Kirchner et coll., 2021). Ils indiquent que leurs agendas sont tous remplis de réunions du matin au soir. Ils passent ainsi plus de temps à l'ordinateur, travaillent plus longtemps, ont plus de réunions et perçoivent comme plus exigeante leur conciliation vie professionnelle et personnelle de même que leur travail en soi (Kirchner et coll., 2021). Selon les participants à cette étude, les rencontres informelles au bureau se sont transformées en rencontres formelles en ligne, ce qui expliquerait l'augmentation des réunions. Certains mentionnent travailler de 40 à 50 heures

hebdomadairement pour un poste de gestion d'entrée ou intermédiaire au sein de l'entreprise et plusieurs indiquent devoir effectuer des choix puisque le temps est un enjeu. Les gestionnaires mentionnent que leur charge de travail est supérieure depuis l'arrivée du télétravail à temps plein.

Les gestionnaires doivent s'ajuster sur divers volets dans un contexte de travail à distance. La compréhension de la nouvelle organisation du travail amène une surcharge pour ces derniers. L'accompagnement des employés est aussi différent en télétravail puisqu'ils agissent davantage à titre de coach afin de guider les employés dans la direction souhaitée en ayant une approche d'accompagnement et d'encadrement qualitative, où leurs aptitudes à coacher leurs employés sont capitales en télétravail (Taskin et Tremblay, 2010). L'ensemble des gestionnaires rencontrés a fait référence à la communication et aux relations interpersonnelles, qui sont des incontournables pour le succès en contexte de télétravail (Campion et Campion, 2020 ; Mintzberg, 1990). Ce mode de travail apporte des transformations significatives des modes de communication avec de nouveaux moyens technologiques et ainsi, transforme l'aspect relationnel avec leur équipe (Rice, 1992 ; Avolio et coll., 2000).

Ils mentionnent enfin que le télétravail amène une évolution de leurs pratiques de gestion avec une approche plus réfléchie pour développer une relation de qualité avec chacun de leurs employés en fonction de leur personnalité et de leurs besoins. La façon dont ils exercent leur leadership est donc significative pour leur succès ainsi que celui de leurs employés et de l'organisation (McCready et coll., 2001).

4.3.3 Les conséquences organisationnelles

Les participants constatent qu'au niveau organisationnel, le télétravail engendre une augmentation de la productivité des employés lorsque le contexte particulier de la pandémie s'est terminé. Le taux d'absentéisme est amélioré depuis que les écoles et les garderies sont de retour à la normale et que les parents se concentrent uniquement sur leur prestation de travail pendant leurs quarts de travail. Il est possible qu'un employé effectue des heures supplémentaires à la demande du gestionnaire puisqu'il est facile de se connecter à distance au lieu de se rendre physiquement au bureau. Bien que le taux de rétention du personnel ait été en baisse au début de la pandémie, celui-ci est redevenu en ligne avec les cibles corporatives étant donné que les processus d'accueil et d'intégration virtuels ont été améliorés. Les gestionnaires mentionnent que le télétravail permet d'avoir accès à de nouveaux bassins de candidats en recrutement, puisque le télétravail permet d'être localisé loin des bureaux physiques de l'employeur, ce qui est facilitant pour trouver des profils correspondant aux besoins d'affaires (Brunelle, 2010 ; Buttler et coll., 2007 ; Kirk et Belovics, 2006 ; Siha et Monroe, 2006). Les gestionnaires ont souligné que la loyauté de leurs employés en CRC ainsi que la rétention se sont améliorées en télétravail, ce qui corrobore les résultats d'études antérieures (Bailey et Kurland, 2002).

4.3.4 Les conséquences sociales

Du point de vue social, le déploiement massif des employés de l'organisation en télétravail lors de l'arrivée de la pandémie a permis de contribuer significativement à la santé publique considérant l'importante volumétrie d'employés. Puisque cette modalité de travail est pérenne, soit à temps plein ou en mode hybride, les gestionnaires restent soucieux du nombre d'heures de connexion des employés afin de valoriser la conciliation vie personnelle et professionnelle (Thulin et coll., 2019).

4.4 LES EFFETS DU LEADERSHIP

4.4.1 Sur l'individu

La perception des gestionnaires rencontrés est que de s'être ajustés selon les diverses situations et les besoins des employés a permis de contribuer à des niveaux plus élevés de satisfaction au travail, d'engagement, de cohésion d'équipe, de motivation, de performance et de satisfaction. Ce constat des leaders rencontrés rejoint d'ailleurs celui de plusieurs études (Avolio et Bass, 1997 ; Barbuto, 1997 ; Covin et Kolenko, 1997 ; Hartog et Van Muijen, 1997 ; Hater et Bass, 1988 ; Podsakoff et coll., 1996 ; Tepper et Percy, 1994, cités dans Kehinde et Banjo, 2014). Ce type de leadership tend à être transformationnel, valorisant l'apprentissage avec un processus de prise de décision participatif. L'organisation offre d'ailleurs des formations à ce sujet pour tous les niveaux de gestionnaires par le biais de leurs programmes de développement du leadership à l'interne.

4.4.2 Sur l'organisation

Il est avantageux pour l'organisation de valoriser le leadership transformationnel et d'offrir des formations à ce sujet, puisque les participants estiment que celui-ci est plus efficace pour composer avec tous les changements au sein de l'organisation, du marché de l'emploi et de la société en plus de l'évolution des attentes des employés envers leur gestionnaire (Kehinde et Banjo, 2014). Ce style de leadership a d'ailleurs généré des résultats financiers probants en 2020 et 2021 pour l'entreprise, car les gestionnaires motivent les employés à aller au-delà des attentes en misant sur l'alignement et la communication via les rencontres virtuelles fréquentes qui permettent de créer une confiance (Kehinde et Banjo, 2014).

4.5 APPORTS DE L'ETUDE

Cette étude empirique est de type exploratoire. Les concepts étudiés sont le leadership, le télétravail en contexte de pandémie sous un angle de l'organisation du travail. Elle contribue aux connaissances scientifiques et managériales.

4.5.1 Apports théoriques

La pandémie de 2020 a bousculé le contexte social et a généré également des conséquences sur le contexte organisationnel sur les plans de l'absentéisme, de la détresse psychologique, de l'isolement professionnel et personnel vu les confinements à domicile de la population (Grigore, 2020 ; Hamouche, 2020 ; Toscano et Zappalà, 2020). Ce contexte a rendu la réalité des gestionnaires plus complexe et conséquemment, a entraîné des conséquences sur leur leadership. En mars 2020, il y avait encore peu de recherches qui avaient établi un lien entre le télétravail et le besoin d'adapter les pratiques de gestion (Brunelle, 2010 ; Taskin et Tremblay, 2010). La gestion d'équipes en télétravail comporte plusieurs défis sur le plan de la mobilisation, de la motivation, de la légitimité et de la crédibilité du gestionnaire, du lien de subordination, de la position de pouvoir du leader, etc. (Brunelle, 2010). De surcroît, dans le contexte de pandémie et du stress qui y est associé (Hamouche, 2020), il devient alors approprié d'analyser le leadership des gestionnaires plus spécifiquement. Notre étude vient ainsi ici bonifier le bassin de connaissances disponibles.

Le télétravail fait référence au fait de « travailler à la maison durant la journée, en partie ou toute la semaine de travail, au lieu d'aller au bureau » ainsi qu'à l'utilisation des télécommunications (*International Telework Association and Council [ITAC], 2001, p. 1*). Les principaux constats sont que les employés et les gestionnaires ont vu leur charge de travail augmenter et un bouleversement de leurs tâches lors du déploiement du télétravail obligatoire en mars 2020 (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Au Québec, les télétravailleurs sont

indéniablement plus satisfaits en télétravail et ils ont été mieux soutenus dans la transition vers ce mode de travail comparativement aux États-Unis, en France et en Australie (Saba et Cachat-Rosset, 2020). L'arrivée de la COVID-19 en contexte pandémique a obligé un déploiement du télétravail chez les employeurs pour une durée indéterminée causant des impacts sur l'organisation du travail, les pratiques de gestion et de direction (Brunelle, 2010 ; Taskin et Tremblay, 2010) ainsi que sur l'exercice du leadership des gestionnaires (Gibson et coll., 2002). Si plusieurs études se sont penchées sur le télétravail en contexte pandémique depuis le printemps 2020, l'un des apports théoriques de cette étude est qu'elle s'intéresse au point de vue des gestionnaires et non à celui des employés, qui représentent régulièrement la population visée par les études sur le télétravail et sur le contrôle en contexte de télétravail.

4.5.2 Apports managériaux

Les apports managériaux de notre étude se situent au niveau de la distinction entre le leadership, la supervision et le management en contexte de télétravail en pandémie. Cette étude empirique contribue aux connaissances pratiques en gestion en contexte de télétravail.

Selon Jones et Goffee (2000), le leadership est défini comme le processus par lequel un individu exerce une influence sur d'autres personnes, inspire et motive et dirige leurs activités pour aider à atteindre les objectifs du groupe et ceux organisationnels. Sharma et Jain (2013) ont une définition qui va dans le même sens en indiquant que le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un objectif commun. Winston et Patterson (2006) définissent le leader comme une personne qui choisit, équipe, forme et influence une ou plusieurs personnes, qui ont des habiletés, des capacités et des compétences diverses, et les oriente vers la mission et les objectifs de l'organisation, ce qui amène le ou les personnes de plein gré et avec enthousiasme à dépenser leur énergie spirituelle, émotionnelle et physique dans un effort concerté et coordonné pour atteindre cette

mission et ces objectifs organisationnels. Les entrevues menées dans le cadre de ce mémoire permettent de constater que ceux qui ont une capacité à influencer leurs employés semblent avoir conjugué plus aisément les défis de la gestion d'équipes en télétravail. Ils ont aussi atteint les objectifs d'affaires en misant sur leurs compétences relationnelles pour susciter la motivation et l'engagement de leur équipe. Selon Robbins et Coulter (2021, p. 205), « la *supervision* est conférée par l'autorité. C'est un pouvoir hiérarchique attribué à un gestionnaire qui lui permet de diriger le travail des employés placés sous sa direction ». Jones et coll. (2000) cités par Gibson et Blackwell (2002) définissent le *management* comme la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des employés pour atteindre efficacement les objectifs organisationnels. Peu de gestionnaires rencontrés se limitent à ce rôle de management puisque ceux-ci exercent leur leadership pour aligner leurs employés dans un contexte complexe et incertain.

Selon les recherches de Sharma et Jain (2013), quatre éléments composent le leadership : le leader, les suiveurs (*followers*), la communication et la situation. Il est crucial pour un gestionnaire de comprendre la nature humaine des employés, leurs besoins, leurs émotions et leur motivation (Sharma et Jain, 2013). Ces auteurs indiquent que la *communication* implique un leadership bidirectionnel dont l'aspect non verbal s'avère significatif ; donner l'exemple et être un modèle est fondamental. La qualité de la communication est ressortie dans l'ensemble des entretiens de cette étude comme un élément clé de succès à la gestion à distance. Les gestionnaires indiquent que la communication fréquente et l'utilisation de divers canaux permettent de maintenir une relation, voire de développer davantage le lien relationnel. Les rencontres d'équipe fréquentes contribuent à l'esprit d'équipe pendant la pandémie et les rencontres individuelles entraînent des conséquences directes sur la motivation de chaque employé selon les participants. La relation entre le leader et ses employés est teintée par ce qu'il communique et la manière dont il le fait, ce qui est constructif ou nuisible à celle-ci (Sharma et Jain, 2013). Ils indiquent aussi que toutes les *situations* sont différentes ; ce qui fonctionne dans une situation ne

fonctionnera pas toujours dans d'autres (Sharma et Jain, 2013). À cet effet, les interviews confirment que les gestionnaires qui adaptent leur leadership en contexte de télétravail réussissent à motiver davantage leurs employés. Ils mentionnent également que la situation a normalement plus d'effet sur l'action d'un leader que ses traits de caractère, ce qui est ressorti lors de la pandémie. La situation a poussé les gestionnaires à moduler leurs comportements managériaux au niveau de la communication, de l'alignement, de la gestion de la performance, de la mobilisation et de la reconnaissance. Selon Gibson et coll. (2002), les traits de caractère peuvent avoir une stabilité impressionnante sur une période alors qu'ils ont peu de cohérence à travers les situations. L'approche de leadership de type situationnel (*Situational Leadership*) peut être pertinente pour les gestionnaires qui gèrent des télétravailleurs (Gibson et coll., 2002). Forte d'un amalgame de trois compétences de base de leadership, cette approche développée en 1960 par Paul Hersey et Ken Blanchard élabore un modèle pratique pour les leaders afin de diagnostiquer les besoins des employés et appliquer le style de leadership approprié (Gibson et coll., 2002). Les gestionnaires rencontrés lors de cette recherche ont pour la majorité diagnostiqué les diverses situations, ils se sont adaptés au contexte et aux gens et, ils ont communiqué en utilisant divers canaux en contexte de télétravail, ce qui correspond au fondement du modèle de leadership de type situationnel. Cette approche de leadership énonce les comportements reliés aux tâches et les comportements reliés aux relations (Gibson et coll., 2002).

La théorie LMX (*leader-member exchange*) qui se définit par la qualité de la relation entre le supérieur et le subordonné, a des conséquences sur la performance, la satisfaction et l'engagement selon Golden et Veiga, (2008). Les employés qui ont une relation (LMX) de qualité avec leur gestionnaire se voient avoir une plus grande satisfaction quant à leur emploi en mode virtuel et inversement, les relations de moindre qualité aboutissent à une érosion de la satisfaction au travail des employés (Golden et Veiga, 2008). Les constats de cette étude confirment que la qualité de la relation gestionnaire et employés est significative en télétravail pour générer l'engagement et la satisfaction, surtout en contexte de pandémie avec

le stress et l'inconnu que celle-ci comporte (Alkhayyal et Bajaba, 2023). Tous les participants ont mentionné à un moment durant la rencontre que la qualité de la relation a été déterminante dans la motivation de leurs employés à non seulement travailler à distance, mais aussi à composer avec la situation inusitée de pandémie.

Ce mémoire montre que le type de *leadership démocratique* ou participatif semble être effectivement le style de leadership le plus efficace, comme Lewin (1939), puisque le leader offre des conseils aux membres du groupe tout en y participant et en permettant à tous d'apporter leur contribution (Shazia et coll., 2014). Les gestionnaires interviewés encouragent les autres à participer lors des rencontres virtuelles d'équipe tout en gardant le dernier mot sur la décision finale comme sur l'application des modalités de télétravail et la révision des processus de travail. Les gestionnaires ont la perception que les employés se sont avérés plus engagés dans le processus et ils ont plus motivés et créatifs avec ce mode démocratique (Alkhayyal et Bajaba, 2023). Les *leaders transformationnels* motivent les employés à faire plus que ce qui est attendu d'eux d'office, développent le niveau de sensibilisation à des questions importantes, font passer les employés ayant à la base des besoins de sécurité ou de reconnaissance à des besoins de réussite or de développement personnel (Bass, 1995). Certains gestionnaires rencontrés ont démontré ce type de leadership en suscitant le dépassement de soi dans un contexte difficile qu'est une pandémie.

Desjardins étant une entreprise du secteur financier et de l'assurance, s'est démarquée par son taux élevé de déploiement en télétravail tout comme les autres entreprises de ces secteurs d'activité comparativement à d'autres secteurs de l'économie (Belzunegui-Eraso et Erro-Grarcés 2020). L'entreprise fût agile lors de ce déploiement et les moyens technologiques disponibles furent aidants en mars 2020. Le télétravail a permis pour cette grande entreprise d'assurer la continuité des affaires et la réduction des conséquences de l'inactivité économique. Il y a eu une propension au déploiement en télétravail pour les

emplois de type professionnels (cols blancs) pendant cette période tout comme la littérature l'avait constaté avant la pandémie (Overbey, 2013 ; Mayo et coll., 2016, cités par Belzunegui-Eraso et Erro-Grarcés, 2020). Les types d'emploi de service où un suivi pouvait être effectué de la part des gestionnaires à partir de rapports de performance comme en CRC ou de livrables concrets via des déploiements précis par exemple, se sont retrouvés rapidement en télétravail. L'entreprise a alors minimisé les risques liés à la contamination de la COVID-19 pour préserver la santé de ses employés puisque la grande majorité ne se déplaçait aucunement au bureau et implicitement, ils ont géré leurs risques de disponibilité de main-d'œuvre pendant la pandémie (Belzunegui-Eraso et Erro-Grarcés 2020).

Finalement, les auteurs indiquent que le secteur bancaire fut le moins préparé à déployer le télétravail pendant cette crise sanitaire, compte tenu de la sensibilité des informations utilisées par les employés et du niveau de confidentialité requis, ce qui semble être le cas chez l'entreprise des gestionnaires rencontrés. La culture de cette organisation est basée sur la présence des employés étant donné les mesures de sécurité requises pour pratiquer le télétravail (Belzunegui-Eraso et Erro-Grarcés 2020). Ce contexte a complexifié le déploiement du télétravail avec la sécurité informatique requise.

Le leadership à distance ne se résume pas uniquement à un prolongement du leadership traditionnel, mais entraîne des changements majeurs dans le lien entre leaders et suiveurs (*followers*) qui sont les employés dans un contexte de travail, au sein des organisations et avec les diverses parties prenantes (Contreras et coll., 2020). Les entrevues de cette recherche ont corroboré ce qui définit le e-leadership comme « un processus d'influence sociale, par l'intermédiaire des technologies de l'information avancées, pour produire un changement dans les sentiments, la pensée, les comportements et la performance des individus, des groupes et des organisations » (Garcia, 2020, p. 19). Les participants signalent que leur capacité d'influence tant auprès de leurs employés que de leur propre gestionnaire est

déterminante dans un contexte de télétravail pour atteindre les objectifs tout en considérant les besoins de chacun. L'utilisation des technologies disponibles par Microsoft dont l'application Teams permet de conserver le lien avec les membres de l'équipe soit via des rencontres, des publications et des interactions. Ces communications permettent la performance des individus lorsque ces canaux sont aussi utilisés à des fins de reconnaissance et de mobilisation des troupes.

Le télétravail peut résonner avec une augmentation de la charge de travail, qui est reliée à une meilleure capacité d'adaptation. Ce constat corrobore certaines études antérieures indiquant que le télétravail offre plus de flexibilité aux employés et réduise le stress associé aux déplacements entre la maison et le lieu de travail (Donnelly et Proctor-Thomson, 2015 ; Nilles, 1975 ; cités dans Carillo et coll., 2020). Les gestionnaires ont confirmé passer plus de temps à l'ordinateur, travailler plus longtemps, avoir significativement plus de réunions et percevoir leur conciliation de vie professionnelle et personnelle ainsi que leur travail comme plus exigeants par rapport aux employés (Kirchner et coll., 2021). Selon les participants à cette étude, les rencontres informelles au bureau se sont transformées en rencontres formelles en ligne, ce qui expliquerait un agenda reflétant une augmentation des réunions pour les leaders. Ils indiquent également que l'organisation du travail et la communication avec les employés sont des défis significatifs (Kirchner et coll., 2021). Le leadership à distance est un défi pour ceux-ci, car le travail doit être réorganisé en considérant la réalité virtuelle, les processus d'une grande organisation et les requis reliés à la conformité réglementaire. Il y a eu des délais pour certains projets et la collaboration fut plus difficile au début du confinement lorsque l'utilisation des technologies n'était pas optimale pour tous (Kirchner et coll., 2021). L'enjeu mentionné par tous les gestionnaires interrogés est au niveau de l'organisation des processus de communication et de collaboration en ligne, où la lecture des expressions faciales et le langage corporel se sont avérés un défi durant les premiers mois de télétravail. La vidéoconférence est un outil qui a des conséquences significatives pour favoriser la communication entre les gestionnaires et leurs équipes (Kirchner et coll., 2021).

Cette recherche confirme que les gestionnaires vivent une nouvelle réalité de leur organisation du travail à distance avec peu de pauses durant la journée et une augmentation majeure du nombre de réunions avec les employés, les supérieurs hiérarchiques et d'autres collaborateurs (Alkhayyal et Bajaba, 2023 ; Byun, 2023 ; Kirchner et coll., 2021). Ainsi, les gestionnaires se retrouvent plus à risque d'épuisement vu leur charge de travail significativement élevée, de vivre une baisse de motivation et d'avoir un sentiment d'injustice quant à la relation de rétribution versus leur implication. Les organisations devront donc adopter des pratiques et des politiques pour minimiser les risques associés à cette intensification de la charge de travail, par exemple à travers des politiques de droits à la déconnexion ou une culture organisationnelle axée sur le bien-être plutôt que sur la performance.

Les gestionnaires ont tous souligné à un moment durant l'entrevue que la dimension la plus critique en télétravail est celle du contrôle qui implique les concepts de l'autodiscipline, de la confiance, de l'autonomie, de la supervision, de la culture ou de l'engagement (Taskin et Tremblay 2010, Bourgault et coll., 2008). Ces derniers doivent adapter leur approche de gestion relativement au concept de contrôle qui résonne avec la surveillance qui est à l'opposé de la confiance et l'autonomie qui sont représentatives du télétravail (Taskin et Tremblay, 2010). Il s'avère être un défi supplémentaire pour les gestionnaires qui ne sont pas en mesure d'utiliser les rapports de performance afin de surveiller le nombre de transactions par exemple pour contrôler les résultats de façon différente (Nilles, 1998). Les entreprises ont tout avantage à former leurs gestionnaires à comprendre et utiliser adéquatement les rapports de gestion disponible afin de susciter la performance attendue de leurs équipes. La formation continue s'avère une bonne approche pour développer les capacités des gestionnaires à travers leur carrière et à composer avec diverses situations.

La performance est suscitée entre autres, par une gestion qui apporte l'engagement alors que les gestionnaires doivent évoluer d'un mode de management par le contrôle vers un management de l'engagement (Taskin et Tremblay, 2010). Lors des divers entretiens, l'utilisation des technologies de l'information fut mentionnée à profusion, car celles-ci permettent de travailler différemment tout en offrant un autre type de contrôle (Taskin et Tremblay, 2010, Kirk et Belovics, 2006, Gibson et coll., 2002, Brunelle, 2010). Toutefois, les gestionnaires ont dû ajuster l'utilisation des divers canaux de communication au début de la pandémie. Deffayet (2002) souligne que le passage au télétravail accompagné de diverses formes de contrôle administratif amène une remise en question de la relation de gestion et du rôle du supérieur hiérarchique, ce que les gestionnaires ont confirmé lors des entrevues (Taskin et Tremblay, 2010). Leur posture de leader est davantage celle de coach afin d'amener leurs employés dans la direction souhaitée par une approche d'accompagnement et d'encadrement de type qualitatif (Taskin et Tremblay, 2010). Le coaching individuel s'avère une bonne stratégie de développement des compétences et contribue à développer la relation du gestionnaire avec son employé.

La communication et les relations interpersonnelles sont essentielles au succès des gestionnaires en contexte de télétravail (Campion et Campion, 2020 ; Mintzberg, 1990). Le télétravail amène des transformations significatives des modes de communication et de l'aspect relationnel (Avolio et coll., 2000), ce qui amène les gestionnaires rencontrés à utiliser des moyens différents de communication en fonction des objectifs poursuivis (Rice, 1992). Certains gestionnaires mentionnent l'aspect informel des rencontres de corridors qui est absent en télétravail les amènent à aller chercher l'information différemment dont via l'utilisation de la caméra pour voir l'expression de la personne (Brunelle, 2010). Particulièrement lors du déploiement massif en télétravail à l'hiver 2020, ils soulignent qu'il est essentiel d'utiliser ses capacités de leadership pour créer un canal de communication, un échange d'information, et ce malgré la distance physique. Les gestionnaires utilisent leur leadership en s'adaptant à une situation de changements et évolutive versus une approche de

management qui est plus associé à une situation de routine (Gibson et coll., 2002). Les participants indiquent qu'il y a des différences à gérer des télétravailleurs surtout au niveau des compétences de gestion avec une approche plus réfléchie pour développer des liens et les équipes (McCready et coll., 2001).

En conclusion, les gestionnaires rencontrés mentionnent que leurs employés se sont adaptés au télétravail et y voient des avantages pour la conciliation vie professionnelle et personnelle, des gains quant à l'absence de temps de déplacement et aux coûts associés aux transports, aux diners et à la garde-robe requise sur le site de l'employeur versus en virtuel. Ainsi, ils mentionnent qu'ils apprécient pour la grande majorité ce mode de travail et ils ne désirent pas revenir au bureau cinq jours par semaine comme avant la pandémie. Ce constat implique pour l'organisation de devoir faire vivre la culture organisationnelle différemment que par des rencontres présentes, mais bien en misant davantage sur la relation gestionnaire – employés où celui-ci joue un rôle clé pour faire vivre la culture de l'entreprise. Les pratiques de gestion se retrouvent modulées en misant sur le leadership des gestionnaires plutôt que sur le contrôle. Plusieurs gestionnaires mentionnent qu'ils se questionnent sur la façon dont ils arriveront à faire revenir au bureau leurs employés, et ce, même s'il est question d'une ou deux journées par semaine. Les gestionnaires expriment qu'ils voient cette situation défiante et qu'ils devront ajuster leurs pratiques de gestion pour une autre réalité qu'est celle du mode hybride. Ils se demandent d'ailleurs pourquoi l'employeur vise à ce que les employés reviennent au bureau, les raisons ne sont pas claires pour eux. Il y a donc des besoins en gestion de changement pour assurer la mobilisation des employés dans ce contexte. L'organisation du travail a évolué comparativement à la période avant la pandémie avec des modes de travail hybrides, composant avec une présence de quelques jours au bureau et des journées en télétravail. Les pratiques de gestion se voient ainsi encore une fois adaptées pour susciter la motivation, la performance et la mobilisation des ressources.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif principal de cette étude était de dégager et de comprendre la manière dont les gestionnaires de première ligne qui gèrent des employés en télétravail dans les centres de relations clients (CRC) chez Desjardins ont déployé leur leadership dans un contexte de pandémie. Cette étude permet de comprendre l'expérience de gestion vécue par le gestionnaire, considérant le contexte spécifique de la pandémie de COVID-19 où ils ont dû ajuster leurs pratiques de gestion et leur leadership, tout en composant avec une nouvelle organisation du travail. Les résultats permettent de comprendre la perception des gestionnaires quant à leur rôle sur les volets de la mobilisation, de la motivation, de la légitimité et de la crédibilité de la fonction de gestion, du lien de subordination et de la position de pouvoir du leader dans un contexte de déploiement rapidement de télétravail à temps plein. Les notions de leadership, de télétravail et de la pandémie sur l'axe de l'organisation du travail explorées dans cette recherche dégagent des résultats propres à une organisation de grande envergure du secteur financier canadien.

Cette étude présente la force d'être reproductible, puisqu'un autre chercheur pourrait effectuer cette étude dans une autre entreprise par exemple, ou encore auprès de gestionnaires d'un autre niveau hiérarchique ou dans un secteur d'activité différent que celui des services financiers et de l'assurance. Puisque le télétravail est présent dans divers secteurs d'activités de l'économie avec la réalité de la pandémie et qu'une bonne proportion de gestionnaires doivent gérer à distance, il serait possible d'effectuer d'autres recherches avec des groupes cibles différents, ce qui pourrait bonifier la connaissance scientifique du sujet.

Alors que cette étude permet d'avoir un regard nouveau en considérant la perspective des gestionnaires d'employés en CRC qui furent déployés subitement en télétravail à temps

plein lors de l'arrivée de la pandémie de COVID-19 en mars 2020, il convient cependant de mentionner ses limites. Effectivement, vu la nature de cette étude, il n'est pas possible de généraliser les résultats, car l'approche qualitative est issue d'une collecte des données d'un nombre restreint de participants, qui ne représentent donc pas l'ensemble de la population à l'étude. De plus, les participants composant l'échantillon mettent en évidence des témoignages privilégiés et ne se posent pas comme des experts. Il s'agit essentiellement d'un portrait de leur vécu avant, pendant et après la pandémie.

Il est important de mentionner que cette étude se penche sur une réalité organisationnelle de CRC avec des employés en service client, principalement au téléphone, dont les rôles sont souvent régis par un organisme réglementaire du secteur financier canadien. Comme les gestionnaires des équipes de vente et de service à la clientèle en CRC vivent une réalité qui leur est propre en termes de service client et de performance, il serait pertinent de poursuivre la réflexion lors de recherches spécifiques à ce secteur, notamment dans le contexte actuel où le télétravail a été adopté à large échelle. En ce sens, un autre axe de recherche pourrait être d'analyser si les pratiques de direction et de leadership en télétravail s'avèrent toujours présentes chez les gestionnaires même s'il y a retour partiel ou complet sur les lieux de travail de l'employeur. À cet effet, le volet du contrôle s'avère un terrain fertile en recherche. Il serait également approprié de poursuivre les recherches spécifiquement pour des CRC dans le secteur financier, puisque ces entreprises sont souvent sous la loupe des médias et de la population.

LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AKYEAMPONG, B. Ernest. 1997. « Work arrangements: 1995 Overview ». *Perspective*. Ottawa, Statistique Canada, catalogue numéro 75-001.
- AKYEAMPONG, B. Ernest et Richard NADWODNY. 2001. « Évolution du lieu de travail à le travail à domicile ». *Perspective*. Ottawa, Statistique Canada, catalogue numéro 75-001.
- AKYEAMPONG, B. Ernest et Jason SIROONIAN. 1993. « Work arrangements and Canadians - An Overview ». *Perspective*. Ottawa, Statistique Canada, catalogue numéro 75-001.
- ALKHAYYAL, Shatha et Saleh BAJABA. 2023. « The impact of E-Leadership Competencies on Workplace Well-Being and Job Performance: The Mediating Role of E-Work Self-Efficacy ». *Sustainability*, volume 15, No. 6, 4 724 pages.
- ARBORIO, Anne-Marie et Pierre FOURNIER. 2005. « L'enquête et ses méthodes ». *L'observation directe (2e édition)*, Paris, Armand Colin.
- AVOLIO, J. Bruce, Surinder S. KAHAI et George E. DODGE. 2000. « E-Leadership: Implications for theory, research and practice ». *Leadership Quarterly*, volume 11, No. 4, pp. 615-668.
- BAILEY, E. Diane et Nancy B. KUKLAND. 2002. « A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work ». *Journal of Organizational Behavior*, volume 23, No. 4, pp. 383-400.
- BAKER, Ellen, Gayle C. Avery et John D. Crawford 2007. « Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home ». *Research and practice in human resources management*, volume 15, No. 1, pp. 37-62.
- BARBUTO, E. John. 1997. « Taking the charisma out of transformational leadership ». *Journal of Social Behavior and Personality*, volume 12, No. 3, pp. 689-697.
- BARIBEAU, Colette et Chantal ROYER. « l'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de rpésentation dans Reveu des sciences de l'éducation ». *Revue des sciences de l'éducation*, volume 38, No. 1, pp. 23-45.
- BARTHÉLEMY, Jérôme. 2012. « Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence ». *Revue française de gestion*, volume 9, No. 228-229, pp. 269-283.

- BASS, M. Bernard. 1990. « From transactional to transformational leadership: learning to share the vision ». *Organizational Dynamics*, volume 18, No. 3, pp.19-31.
- BASS, M. Bernard. 1995. « Theory of transformational leadership redux ». *Leadership Quarterly*, volume 6, No. 4, pp. 463-478.
- BASS, M. Bernard et Bruce J. AVIOLO. 1997. « Full range leadership development. Manual for the multifactor leadership questionnaire ». California: *Mind Garden*.
- BEAUD, Jean-Pierre. (2009). « L'échantillonnage ». Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 251-285). Presses de l'Université du Québec.
- BELZUNEGUI-ERASO, Angel et Amaya ERRO-GARCES. 2020. « Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis ». *Sustainability*. Volume 12, No. 9, pp. 3662- 3680.
- BERNARD, Luther Lee. 1926. « An introduction to social psychology ». *American Journal of Sociology*. New York, volume 32, No. 2.
- BLAKE, R. Robert, Jane S. MOUTON et Alvin C. BIDWELL. 1962. « Managerial grid ». *Advanced Management – Office Executive*, volume 1, No 9, pp. 12-15.
- BLAKE, R. Robert, Herbert A. SHEPARD et Jane S. MOUTON. 1964. « Managing intergroup conflict in industry ». Houston, TX: *Gulf Publishing Co*.
- BLANCHET, Alain, Rodolphe GHIGLIONE, Jean MASSONAT et Alain TROGNON. 2000. « Interviewer dans Les techniques d'enquête en sciences sociales ». Paris, Dunod, p. 81-126
- BOURDIEU, Pierre. 2001. « Science de la science et réflexivité ». *Raisons d'agir*. Paris.
- BOURGAULT, Mario, Nathalie DROUIN et Émilie HAMEL. 2008. « Decision making within distributed project teams: An exploration of formalization and autonomy as determinants of success ». *Project Management Journal*, volume 31, No.1, pp. S97-S110.
- BOUZIRI, Hanifa, David R. SMITH, Alexis DESCATHA, William DAB et Kévin JEAN. 2020. « Working from home in the time of COVID-19: how to best preserve occupational health? ». *Occupational and Environmental medicine*, volume 77, pp. 509-510.
- BRUNELLE, Éric. 2010. « Télétravail et leadership: déterminants des pratiques efficaces de direction ». *Management international*, volume 14, No. 4, pp. 23-35.

- BRYNJOLFSSON, Erik, John J. HORTON, Adam OZIMEK, Daniel ROCK, Garima SHARMA et Hong-Yi TuYe. 2020. « COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data ». *National Bureau of Economic Research Working Paper*, No. 27344. 25 pages.
- BUTLER, E. Sonny, Cheryl AASHEIM et Susan WILLIAMS. 2007. « Does telecommuting improve productivity? ». *Association for computing Machinery. Communication of the ACM*, volume 50, No. 4, pp. 101-103.
- BYUN, Gukdo, Jihyeon RHIE, Soojin LEE et Ye DAI. 2023. « The impacts of leaders' Influence Tactics on Teleworkers' Job Stress and Performance: The Moderating Role of Organizational Support in COVID-19 ». *Behavioral Sciences*, volume 13, No. 10, 835 pages.
- CAMPION, L. Linda. et Emily D. CAMPION. 2020. « Leading Matters: Take it from the professionals – a high-level overview of virtual leadership according to Educational Technology Scholars (and few others) ». *TechTrends*, volume 64, No. 1, pp. 182-184.
- CARILLO, Kevin, Gaëlle CACHAT-ROSSET, Josianne MARSAN, Tania SABA et Collain KLARSFELD. 2020. « Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France ». *European Journal of Information Systems*, volume 30, No. 1, pp. 69-88.
- CHONG, SinHui, Yi HUANG et Chu-Hsiand Daisy CHANG. 2020. « Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal ». *Journal of Applied Psychology*, volume 105, No. 12, pp. 1408-1422.
- CHRISTENSEN, E. Kathleen. 1987. « Impacts of computer-mediated home bases work on women and their families ». *Office: Technology and people*, volume 3, pp. 211-230.
- Conseil du statut de la femme. 2020. « Le télétravail des femmes pendant et après la pandémie ». Novembre. < <https://csf.gouv.qc.ca/article/publicationsnum/les-femmes-et-la-pandemie/societe/le-teletravail-des-femmes-pendant-et-apres-la-pandemie/> >. Consulté le 20 novembre 2020.
- CONTRERAS, Françoise, Elif BAYKAL et Ghulam E. ABID. 2020. « E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond : What er know and where do we go ». *Frontiers in Psychology*, volume 11, 11 pages.
- COOPER, D. Cecily et Nancy B. KURLAND. 2002. « Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations ». *Journal of organizational behavior*, volume 23, pp. 511-532.

- COVIN, Joyce et Teresa KILENKO. 1997. « Leadership style and post-merger satisfaction ». *Journal of Management Development*, volume 16, No. 1 pp. 22-33.
- CRÊTE, Jean. 2016. « L'éthique en recherche sociale ». Dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier et Isabelle Bourgeois. Québec. *Presses de l'Université du Québec*. pp. 289-312.
- CRISCUOLO, Chiara, Giuseppe NICOLETTI, Peter GAL et Timo LEIDECKER. 2020. « Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? CECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19) ». September, pp. 2-24. <<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>>. Consulté le 6 octobre 2020.
- DAHL, Kathy, Nadine LARIVIÈRE et Marc CORBIÈRE. 2020. « L'étude de cas ». *Méthodes quantitatives, qualitatives et mixtes, 2^e édition : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*.
- DE SOUSA FIGUEIRA, Andrea, Stella Regina REIS COSTA, Fernando TOLEDO FERREZ, Izabela SIMON RAMPASSO et David NUNES RESENDE. 2022. « An analysis of teleworking management practices ». *Work*, volume 74, No.3, pp. 1135-1148.
- DEFFAYET, Sylvie. 2002. « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale ». *Recherches sociologiques*, Université catholique de Louvain, volume 1, No.2, pp. 27-48.
- DESJARDINS. 2024. « Qui nous sommes ». En ligne : <https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/index.jsp>
- DESBRATS, Isabelle. 2013. « Entre la protection des salariés et la performance des entreprises : la gestation d'un droit français du télétravail ». *Les Cahiers de droit*, volume 54, No. 2-3, pp.337-358.
- DI MARTINO, Vittorio et Linda WIRTH. 1990. « Telework: A new way of working and living ». *International Labor Review*, volume 129, No. 5, pp. 529-554.
- DIMA, Alina-Mihaela, Claudia-Elena TUCLEA, Diana-Maria VRÂNCEANU et Gabriela TIGU. 2019. « Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New insight into the Romanian Labor Market ». *Sustainability*, No. 11, p. 3506.
- DONNELLY, Noelle et Sarah. B. PROCTOR-THOMSON. 2015. « Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster ». *New Technology, Work and Employment*, volume 30, No.1, pp. 44-61.

- DUXBURY, E. Linda, Chris A. HIGGINS et Ric H. IRVING. 1987. « Attitudes of managers and employees to telecommuting ». *INFOR*, volume 25, No. 3, pp.273-285.
- DUXBURY, E. Linda, Chris A. HIGGINS et Derrick NEUFELD. 1998. « Telework and the balance between work and family; is telework part of the problem or part of the solution? ». Dans M. Igbaria et M. Tan (dir.), *The virtual workplace*, Hershey, Idea Group, pp.218-255.
- EKATERINI, Galanou. 2010. « The Impact of Leadership Styles on Four Variables of Executives ». *International Journal of Business and Management*, volume 5, No. 6, 16 pages.
- ERICKSON, Frederick. 1986. « Qualitative Methods in Research on Teaching ». Dans M. Wittrockk (Ed), *Handbook of Research on Teaching*, New York: MacMillan. 3e édition, pp. 119-161.
- Fallery, Bernard, et Rodhain, Florence. (2007). « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique ». Dans *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS* (pp.1-16). AIMS.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) (2021). *Un an de COVID-19 : 7 virages survenus dans le monde des PME*. En ligne : <https://www.cfib-fcei.ca/fr/medias/communiques-de-presse/retraites-retardees-surendettement-et-virage-numerique-des-pme-la>
- FELSTEAD, Alan, Nick JEWSON, Annie PHIZACKLEA et Sally WALTERS. 2000a. « A Statistical Portrait of Working at Home in the UK. Evidence from the Labour Force Survey, document de travail ». University of Leicester, Grande Bretagne, 23 mars.
- FELSTEAD, Alan, Nick JEWSON, Annie PHIZACKLEA et Sally WALTERS. 2000b. « Measuring the Extent and Characteristics of Working at Home in the UK ». Paper presented at the International Working Party on Labour Force Market Segmentation Conference, Manchester School of Management, UMIST, July 12-15.
- FLEISHMAN, A. Edwin et Jacob. SIMMONS. 1970. « Relationship between leadership patterns and effectiveness ratings among Israeli foremen ». *Personnel Psychology*, volume 23, pp. 169-172.
- FONNER, L. Kathryn et Michael E. Roloff. 2010. « Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contacts is beneficial ». *Journal of Applied Communication Research*, volume 38, No.4, pp. 336-361.

- GAINEY, W. Thomas, Donald E. KELLY et Joseph A. HILL. 1999. « Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: Examining the effect of employee isolation ». *S.A.M. Advanced Management Journal*, volume 64, No.4, pp. 4-10.
- GAJENDRAN, S. Ravi et David A. HARRISSON. 2007. « The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences ». *Journal of Applied Psychology*, volume 92, No.6, pp. 1524-1541.
- GANDOLFI, Franco. 2018. « Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership ». *Journal of Management Research*, volume 18, No. 4, pp.261-269.
- GANDOLFI, Franco et Seth STONE. 2017. « The emergence of leadership styles: a clarified categorization ». *Review of International Comparative Management*, volume 18, No. 1, pp.18-30.
- GANI, Zoonan et Mark TOLEMAN. 2006. « Success factors and barriers to telework adoption un e-business in Australia and Singapore: the influence of culture and organizational culture ». *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, volume 1, No.3, pp. 81-92.
- GARCIA, Ingrid. 2020. « e-Leadership: A Bibliometric Analysis ». *International Journal of Advanced Corporate Learning*, volume 13, No.1, pp.19-34.
- GARFIELD, A. David et Gregory A. WRAY. 2010. « The Evolution of Gene Regulatory Interactions ». *BioScience*. En ligne. Vol 60, n°1. < <http://www.bioone.org/doi/pdf/10.1525/bio.2010.60.1.6> >. Consulté le 22 janvier 2010.
- GAUTHIER, Benoit et Isabelle BOURGEOIS. 2016. « Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données ». *Presses de l'Université du Québec*, volume 6, 670 pages.
- GHERARDI, Silvia. 2001. « From organizational learning to practice-based knowing ». *Human relations*, Volume 55, No. 1, pp. 131-139.
- GIBSON, Jane Whitney, Charles W. BLACKWELL, Peter DOMINICIS et Nicole DEMERATH. 2002. « Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and Leadership Model Which Will Work ». *The Journal of Leadership Studies*, volume 8, No. 4, pp. 75-86.
- GINGRAS, Yves. 2017. *Sociologie des sciences*, 2^e Édition, PUF, coll. « Que sais-je? », Paris.

- GOLDEN, Ellen. 2012. « Leadership practices that encourage strategic thinking ». *Journal of Strategy and Management*, Volume 5, No. 1, pp. 25-40.
- GOLDEN, D. Timothy et Kimberly A. EDDLESTON. 2020. « Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success ». *Journal of Vocational Behavior*, No. 116, 13 pages.
- GOLDEN, D. Timothy et John F. VEIGA. 2008. « The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers ». *The Leadership Quarterly*, volume 19, No. 1, pp. 77-88.
- GRAEN, George B. et UHL-BIEN, Mary. 1995. « Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective ». *The leadership quarterly*, volume 6, No. 2, pp. 219-247.
- GREENLEAF, Robert. K. 1970. « The Servant as Leader ». Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- GRIGORE, Ona Magda. 2020. « Factors contributing to Work-Related Absenteeism during the COVID-19 Pandemic ». *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, volume 8, No 4, pp. 404-418.
- GUNTHER, Niklas, Sven HAUFF et Philip GUBERNATOR. 2022. « The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: an analysis during the COVID-19 pandemic ». *German Journal of Human Resource Management*, volume 36, No 3, pp. 353-379.
- HALPIN, W. Andrew et James B. WINTER. 1957. « A factorial study of the leader behavior description, In R.M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.) ». *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- HAMOUCHE, Salima. 2020. « COVID 19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions ». *US National Library of Medicine National Institutes of Health* <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7342058/>>. Consulté le 20 juillet 2021.
- HARPER, Shanta. 2012. « The leaser Coach: A Model of Multi-Style Leadership ». *Journal of Practical Consulting*, volume 4, No. 1, pp. 22-31.
- HARTOG, N. Deanne et Jaap VAN MUIJEN. 1997. « Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, volume 70, No. 1, pp. 19-35.

- HATER, J. John. 1998. « “superior” Evaluations and subordinates’ perceptions of transactional and inspirational leadership ». *Journal of applied Psychology*, volume 19, No. 88, pp. 73-91.
- HEMPHILL, K. John et Alvin E. COONS. 1957. « Development of the Leader Behavior Description Questionnaire, In R.M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.) ». *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- HORNER, Melissa. 1997. « Leadership theory: past, present and future ». *Team Performance Management: An International Journal*, volume 3, No 4, pp. 270-287.
- IMBERT, Geneviève. 2010. « L’entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l’anthropologie ». *Recherche en soins infirmiers*, volume 102, No 3, pp. 23-34.
- INSPQ – Institut national de santé publique du Québec. 2020. « Pandémie, emploi et télétravail – Résultats du 8 juillet 2020 ». Juillet, 5 pages. <<https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondages-attitudes-comportements-quebecois/emploi-juillet-2020>>. Consulté le 20 novembre 2020.
- INSPQ - Institut national de santé publique (INSPQ). 2022. Favoriser la santé mentale en contexte post-pandémique : des facteurs à cibler et des actions à privilégier à l’échelle des municipalités et des communautés. <<https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3272-favoriser-sante-mentale-post-pandemique.pdf>>. Consulté le 20 novembre 2020.
- ITAC - International Telework Association and Council. 2001. « Telecommuting (or telework): Alive and well or fading away? ». Septembre, 4 pages. <www.telecommute.ort/aboutiac/alive.shtml>. Consulté le 25 octobre 2020.
- JACCOUD, Mylène et MAYER Robert. 1997. « L’observation en situation et la recherche qualitative », dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires (dir.), *La recherche quantitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaétan Morin, p. 211-250.
- JOHNSON, M. John. 1978. « Doing Field Research ». New York. *The Free Press*. 225 pages.
- JONES, Gareth et Robert GOFFEE. 2000. « Why should anyone be led by you? ». *Harvard Business Review*. Septembre- Octobre, pp. 1-9.
- JORGENSEN, L. Danny. 1989. « Participant Observation: A Methodology for Human Studies ». Thousand Oaks, *Sage Publications*.
- Kaufmann, Jean-Claude. 1996. « L’entretien compréhensif ». Paris: *Nathan*. 128 pages.

- KEHINDE, A. Obasan et Hassan A. BANJO. 2014. « A test of the impact of leadership style on employee performance: a study of Department of Petroleum Resources ». *International Journal of Management Sciences*, volume 2, No. 3, pp. 149-160.
- KILANI, Mondher. 1989. « Introduction à l'anthropologie ». Lausanne, *Payot*.
- KIRCHNER, Kathrin, Christine IPSEN et John Paulin HANSEN. 2021. « COVID-19 leadership challenges in knowledge work ». *Knowledge Management and Research & Practice*, volume 1, No. 8, 20 pages.
- KIRK, James et Robert BELVICS. 2006. « Making e-working work ». *Journal of employment counseling*, volume 43, Mars, pp. 39-46.
- KNIGHT, J. Pamela et Jerry WESTBROOK. 1999. « Comparing employees in traditional job structure vs. telecommuting jobs using Herzberg's hygiene's and motivators ». *Engineering Management Journal*, volume 11, No. 1, pp. 15-20.
- KONRADT, Udo et Julia E. HOCH. 2007. « A Work Roles and Leadership Functions of Managers in Virtual Teams ». *International Journal of e-Collaboration*, volume 3, No. 2, pp. 16-35.
- KOUZES, M. James et Barry Z. POSNER. 1987. « The leadership Challenge ». San Francisco: *Jossey-Bass*.
- KUHN, S. Thomas. 1970. « The structure of Scientifics Revolutions ». *University of Chicago Press*, Chicago.
- KURLAND, B. Nancy et Diane E. BAILEY. 1999. « Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime ». *Organizational Dynamics*, volume 28, No.2, pp. 53-68.
- KURLAND, B. Nancy et Cecily D. COOPER. 2002. « Manager control and employee isolation in telecommuting environments ». *Journal of High Technology Management Research*, volume 13, No. 1, pp. 107-126.
- LEPLAT, Jacques. 2002. « De l'étude de cas à l'analyse de l'activité ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, volume 4, No. 2.
- LERAY, Christian et Isabelle BOURGEOIS. 2016. « L'analyse de contenu dans Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données ». *Presses de l'Université du Québec*, pp. 427-453.
- LEWIN, Kurt, Ronald LIPPIT et Ralph K. WHITE. 1939. « Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates ». *Journal of Social Psychology*, volume 10, pp. 271-301.

- MARIANI, Michele. 2000. « Exploring the telecommuting paradox ». *Association for Computing Machinery. Communication of the ACM*, volume 42, pp.29-30.
- MAYO, Margarita, Luis GOMEZ-MEJIA, Shainaz FIRFIRAY, Pascual BERRONE et Veronica H. VILLENA. 2016. « Leader beliefs and CSR for employees: The case of telework provision ». *Leadership & Organization Development Journal*, volume 37, pp.609-634.
- MCCLOSKEY, W. Donna et Magid IGBARIA. 1998. « The work experiences of professional men and women who telecommute: convergence or divergence? ». *Journal of Organizational and End User Computing*, volume 10, No. 4, 8 pages.
- McCREADY, A., C. LOCKHART et J. SIEYES. 2001. « Telemanaging ». *Management Services*, volume 45, No. 12, pp. 14-16.
- MELO, Tatiane Alves de et Gisela DEMO. 2024. « The mediating role of human resource management practice in the relationship between leadership and quality of life in teleworking in the public sector ». *Sustainability*, volume 16, No. 12, p. 5006.
- MERTON, K. Robert. 1973. « The sociology of science: Theoretical and empirical investigations ». *University of Chicago Press*, Chicago.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Comité consultatif du travail et de la main d'œuvre. « Avis sur le télétravail ». En ligne. 13 octobre 2020. <https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/cctm/Avis/Avis_CC_TM_teletravail.pdf>. Consulté le 26 juillet 2021.
- MINTZEBERG, Henry. 1990. « The manager's job: Folklore and fact ». *Harvard Business Review*, volume 68, No. 2, pp. 163-176
- MIRON, Gilles. 1991. « Définition et description du domaine vital et biologie comportementale chez le polychète *Nereis virens* (Sars) ». Thèse de doctorat en océanographie, Rimouski : Université du Québec à Rimouski, 435 pages.
- MISCHEL, Walter. 1968. « Personality and Assessment ». New York: Wiley.
- MOLLOY, L. PETER. 1998. « A Review of the Managerial Grids Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture ». *Aquarius Consulting*. 31 pages.
- MONTRÉAL Centre-ville et l'Institut du développement urbain du Québec. 2021 « L'État du centre-ville de Montréal », Dans État du centre-ville. En ligne. 8 pages. <https://www.etatducentre-ville.com/wp-content/uploads/2021/02/MCV_15_1_E%CC%81tat-du-centre-ville_V62.pdf>. Consulté le 22 juillet 2021.

- MORGESON, P. Frederick, Kelly DELANEY-KLINGER, Monica A. MEMINGWAY. 2005. « The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance ». *Journal of Applied Psychology*, volume 90, No. 2, pp.399-406.
- MUCCHIELLI, Alex. 1994. « Les méthodes qualitatives ». 2^e édition Paris : *Presses universitaires de France*, 127 pages.
- NADWODNY, Richard. 1996. « Canadians Working at Home ». *Canadian Social Trends*, printemps: 16-20.
- NAN JUNDESWARASWAMY, Terakanambi SHIVASHANKAR et Devappa Runeka SWAMY. 2014. « Leadership styles ». *Advances in Management*, volume 7, No. 2 pp. 57-62.
- NILLES, M. Jack. 1975. « Telecommunications and organizational decentralization ». *IEEE Transactions on Communications*, volume COM-23, No. 10, pp. 1142-1147.
- NILLES, M. Jack. 1998. *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York, Wiley, 352 pages.
- OETIKER, Tobias, Hubert PARTL, Irene HYNA and Elisabeth SCHLEGL. 2008 « The Not So Short Introduction to LATEX2: Or LATEX2 in 141 minutes », Dans CTAN: The Comprehensive TeX Archive Network. En ligne. 141 pages. < <http://mirror.csclub.uwaterloo.ca/CTAN/info/lshort/english/lshort.pdf> >. Consulté le 22 janvier 2010.
- OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre. 2008. « La rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique ». Louvain-la-Neuve: *Bruylant Academia*, 365 pages.
- OVERBEY, A. Julie. 2013. «Telecommuter intent to leave». *Leadership & Organization Development Journal*, No. 4, pp. 680-699
- OZIMEK, Adam. 2020. « The Future of Remote Work, Upwork». 17 juin 2020. <<https://www.upwork.com/press/releases/the-future-of-remote-work> >. Consulté le 6 octobre 2020.
- PAILLÉ, Pascal. 2016. « Les relations entre implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait ». *Revue européenne de psychologie appliquée*, volume 56, No. 2, pp.139-149.
- PERRET, Véronique et Martine SÉVILLE. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thietard, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3^e édition), p. 13-33. Dunod.

- PETERS, Pascale et Ronald BETENBURG. 2015. « Telework adoption and formalisation in organisations from a knowledge transfer perspective ». *International Journal of Work Innovation*, volume 1, No. 3, pp. 251-270.
- PODSAKOFF, M. Philipp, Scott B. MACKENZIE et William H. BOMMER. 1996. « Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organisational citizenship behaviors ». *Journal of Management*, volume 22, No. 2 pp. 259-298.
- PROSSER, Thomas. 2011. « The implementation of the Telework and Work-Stress Agreements: European social dialogue through "soft" law? ». *European Journal of Industrial Relations. O.*, No. 17, pp. 245-260
- RAWLS, A. John. 1993. « Théorie de la justice ». Paris. Seuil.
- RICE, E. Ronald. 1992, « Task analyzability, use of new media and effectiveness: A multi-site exploration of media richness ». *Organization Science*, volume 3, No.4, pp. 475-5002.
- RICHTER, Judith et Illan MESHULAM. 1993, « Telework at home: the home and the organization perspective ». *Human systems management*, volume 12, pp. 197-203.
- ROBBINS, Stephen P. et Mary COULTER. 2021. *Management (15^e édition)*. Adapté de l'anglais par Hamel, Liliane et Audet, Frédéric. Pearson ERPI.
- ROY, N. Simon. 2016. « L'étude de cas ». Dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier et Isabelle Bourgeois. Québec. *Presses de l'Université du Québec*. pp. 195-222.
- ROYER, Chantal, Frédéric DESCHENAU et Colette BARIBEAU. 2021. « Quelques principes pour une rédaction de qualité en recherche qualitative ». *Recherches qualitatives*, volume 40, No. 1, pp. 168-176.
- SAAL, E. Frank et Patrick A. KNIGHT. 1988. « Industrial/organizational psychology: Science and practice ». *Pacific Grove, CA : Brooks/Cole Publishing Co*, 1995.
- SABA, Tanis et Gaëlle CACHAT_ROSSET. 2020. « COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale ». Dans *Diversité et Gouvernance, Université de Montréal*. En ligne. < https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf >. Consulté le 20 juillet 2021.
- SAEED, Tahir, ALMAS, Shazi et M. ANIS-UL-HAQ et GSK NIAZI. 2014. « Leadership styles : relationship with conflict management styles ». *International Journal of Conflict Management*, volume 25, No 3, pp. 214-225.

- SARDESHMUKH, R. Shruti, Dheeraj SHARMA et Thimithy D. GOLDEM. 2012, « Impact of telework on exhaustion and job engagement ». *Blackwell Publishing*, 16 pages.
- SAVAGE, Katherine et Martin TURCOTTE. 2020. « Se rendre au travail pendant la pandémie de COVID-19 ». Dans *Statistique Canada*. En ligne. 10 août 2020. <<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00069-fra.htm>>. Consulté le 25 octobre 2020.
- SAVOIE-ZAJC, Lorraine. 2016. « L’entrevue semi-dirigée ». Dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier et Isabelle Bourgeois. Québec. *Presses de l’Université du Québec*. pp. 337-362.
- SIHA, M. Samia et Richard W. MONROE. 2006. « Telecommuting’s past and future: a literature review and research agenda ». *Business Process Management Journal*, volume 12, No 4, pp. 455-482.
- Soparnot, R., Arreola, F. & Borel, P. (2017). L’utilité de la recherche en gestion pour les managers: Une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, 267, 117-132.
- SPEARS, C. Larry. 2004. « Practicing servant-leadership ». *Leader to Leader*, 34. Extrait de *School of Leadership Studies*. 2005. Volume 2, No. 8.
- STATISTIQUE CANADA. 1998. « Le Quotidien ». 17 mars. Numéro 11-001-E au catalogue. Ottawa, *Statistique Canada*.
- STATISTIQUE CANADA. 2020. « Le Quotidien ». 5 juin. Numéro 11-001-X au catalogue. Ottawa, *Statistique Canada*.
- STATISTIQUE CANADA. 2024. « Enquête sur la population active, février 2024. » <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240308/dq240308a-fra.htm>
- SUDMAN, Seymour et Normand M. BRADBRUN. 1982. « Asking questions : A Practical Guide to questionnaire design ». *Wiley*. 397 pages.
- TASKIN, Laurent. 2007. « Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain : vers de nouveaux modes de contrôle ? ». *Presses universitaires de Louvain*, 489 pages.
- TASKIN, Laurent et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 2010. « Comment gérer des télétravailleurs ». *Gestion*, volume 35, No. 1, pp. 88-96.

- TEPPER, J. Bennett et Paul M. PERCY. 1994. « Structural validity of the multifactor leadership questionnaire ». *Educational and Psychological Measurement*, volume 54, No. 3 pp. 734-744.
- THULIN, Eva, Bertil VILHELMSON et Martina Johansson. 2019. « New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life ». *Sustainability*, No. 11, p. 3067
- THOMSIN, Laurence et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 2006. « Le « mobile working »: De nouvelles perspectives sur les lieux et les formes du télétravail ». *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, No. 34.
- TOSCANO, Ferdinando et Salvatore ZAPPALÀ. 2020. « Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of Concern about the Virus in Moderated Double Mediation ». *Sustainability*, No. 12, 14 pages.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2001. « Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH ». *Revue gestion des ressources humaines*, volume 42, pp. 2-14.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2001. « Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille ». *Recherches féministes*, volume 14, No. 2, pp. 53-82.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2020. « L'avenir du télétravail en contexte de post-pandémie ». Dans Carrefour RH, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. En ligne. 24 novembre 2020. < L'avenir du télétravail en contexte de post-pandémie (carrefourrh.org) >. Consulté le 5 janvier 2023.
- TREMBLAY, Michel, Denis CHÊNEVERT, Gilles SIMARD, Marie-Ève LAPALME et Olivier DOUCET. 2005. « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail ». *Gestion*, volume 30, No 2, p. 69-78.
- TURCOTTE, Martin. 2010. « Le travail à domicile ; une mise à jour ». Dans Statistique Canada. En ligne. 7 décembre 2010. < <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-008-x/2011001/c-g/11366/desc/desc001-fra.htm> >. Consulté le 26 juillet 2020.
- UHL-BIEN, Mary. 2011. « Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing ». *Leadership, gender, and organization*, volume 75, No. 108, pp. 654-676.
- VAN DER MAREN, Jean-Marie. 1996. « Méthodes de recherche pour l'éducation ». 2e édition, Montréal/Bruxelles : *PUM et de Boeck*. 502 pages

- VANDERCAMMEN, Marc. 1996. « Télétravail ». *Institut wallon d'études de recherches et de formation*. Bruxelles.
- VAYRE, Émilie. (2019). « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social ». *Le travail humain*, 82, 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- WAJDI, Barid Nizarudin. 2017. « The differences between management and leadership ». *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, volume 7, No. 1. 10 pages.
- WINSTON, E. Bruce et Kathleen PATTERSON. 2006. « An Integrative Definition of Leadership ». *International Journal of Leadership Studies*, volume 1, No. 2, pp. 6-66.
- YOUNG, A. John. 1991. « The advantages of telecommuting ». *Management Review*, volume 80, No. 7, pp. 19-21.

ANNEXE 1 – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : Leadership à distance en contexte de pandémie

Chercheure : *Esther Grenier*

Directrice de recherche :
Andrée-Anne Deschênes

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugez utiles à la personne qui vous présente ce document.

1. Objectifs de la recherche

L'arrivée de la pandémie COVID-19 de façon soudaine en 2020 amène les employeurs à déployer le télétravail de façon massive, et ce, en peu de temps. En effet, que ce soit pour des raisons de continuité des affaires, pour assurer la santé des employés ou pour réduire l'impact économique de la pandémie, le contexte s'avère inédit en matière d'organisation et de transformation du travail. Cette nouvelle réalité du travail amène plusieurs gestionnaires à gérer leurs équipes entièrement à distance. Bien que certains géraient avant la crise sanitaire une partie de leur équipe en télétravail, la réalité de la pandémie est toute autre avec un nombre significatif d'employés et de gestionnaires en télétravail simultanément, et ce, à temps plein afin de freiner la contamination de la COVID-19.

L'objectif de cette recherche est de dégager et d'analyser les pratiques de leadership déployées par les gestionnaires de première ligne qui gèrent des employés en télétravail en centres de relations clients chez Desjardins. Plus spécifiquement, la catégorie des participants est celle des adultes qui occupent une fonction de gestion.

2. Participation à la recherche

La participation au projet se fera sous forme d'entrevue semi-dirigée. Celle-ci sera d'une durée d'environ 1h30. Une seule entrevue sera effectuée par participant et elle se déroulera sur la plateforme virtuelle Teams, en dehors des heures de travail et sera enregistrée, après avoir obtenu le consentement des participants. Les participants auront à répondre à 9 questions lors de l'entretien afin de communiquer leurs pratiques de leadership à titre de gestionnaires d'employés de première ligne en télétravail au sein de centres de relations clients chez Desjardins. Les participants devront compléter préalablement le consentement estimé à une durée de 30 minutes.

3. Confidentialité, anonymat ou diffusion des informations

Confidentialité :

Vos réponses et toutes les données reliées à cette recherche seront confidentielles.

Un numéro de code sera attribué au dossier de chaque participant, limitant l'accès à la liste des codes à la seule chercheuse et la préservation des données sera effectuée dans l'ordinateur personnel de celle-ci, protégé par mot de passe.

Il y aura une opération pour décontextualiser les données ainsi que pour crypter le matériel et les données électroniques conservés sur l'ordinateur personnel de la chercheuse. La chercheuse s'assurera également que les participants ne puissent être identifiés de façon indirecte, par recoupements.

La durée de conservation des renseignements personnels sera jusqu'à la fin du cheminement scolaire de l'étudiante chercheuse. Aucune information personnelle ne sera transmise à des personnes extérieures au projet de recherche ou à des organismes.

Les formulaires de consentement seront conservés dans un fichier protégé par un mot de passe dans l'ordinateur personnel de la chercheuse qui est aussi protégé par un mot de passe.

Diffusion :

Les résultats de la recherche seront diffusés via un rapport de recherche (mémoire) de l'étudiante chercheuse en respectant les conditions de confidentialités mentionnées ci-dessus.

Utilisation des enregistrements :

Cette recherche prévoit l'utilisation d'un enregistrement vidéo avec la plateforme virtuelle Teams. En participant à cette étude, vous consentez explicitement à ce que votre entretien soit enregistré. Celui-ci ne sera consulté que par la chercheuse et il sera détruit une fois que l'entrevue sera retranscrite en verbatim par celle-ci. Le tout sera protégé par un mot de passe durant la durée de la recherche.

Disposition du matériel et des données à la fin de la recherche :

Tout le matériel avec les données sera détruit deux (2) ans après la publication des résultats de recherche soit approximativement en décembre 2025. Tous les documents et fichiers sur support électronique ou vidéo seront effacés et les copies de sauvegarde seront être effacées également.

DÉCLARATIONS OBLIGATOIRES

Je comprends que si je révèle pendant l'entrevue des informations indiquant un danger imminent de mort (y compris par suicide) ou de blessures graves pour une personne ou un groupe de personnes, le chercheur se verrait dans l'obligation, soit d'en prévenir la ou les personnes menacées, soit d'en avertir les autorités compétentes.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers, outre le temps nécessaire à l'entrevue. Puisque les participants auront accès à un rapport de recherche, ils pourront bénéficier des constats sur le leadership en télétravail. Ils pourront ainsi accroître leurs connaissances sur le sujet et appliquer ceux-ci dans le cadre de leur fonction de gestion. Ils participeront aussi à la création de connaissances au le sujet du leadership en contexte de télétravail, contribuant ainsi à l'avancement de la science. Les participants ne reçoivent aucun avantage direct lié à leur participation. Le temps requis pour compléter le consentement et effectuer l'entretien semi-dirigé est un inconvénient de temps estimé d'une durée de deux (2) heures.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Les participants ont le choix de ne pas répondre à une ou plusieurs questions s'ils se sentent mal à l'aise de répondre pour quelque raison que ce soit. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec la

chercheure, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels et les données de recherche vous concernant et qui auront été recueillies au moment de votre retrait seront détruits. Le formulaire de consentement sera obtenu de façon électronique par courriel.

6. Indemnité

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

7. Autres renseignements

Le participant sera informé en temps opportun si de nouveaux renseignements sont susceptibles d'affecter la volonté du participant à poursuivre sa participation à l'étude. Les participants peuvent contacter la responsable de la recherche après la cueillette des données.

8. Divulcation de tout conflit d'intérêt personnel réel, potentiel ou apparent

La chercheure déclare exercer un double rôle et cumule les obligations à titre de chercheure étudiante à l'UQAR et à titre d'employée de l'entreprise Desjardins où la recherche sera spécifiquement effectuée. La chercheure est consciente de l'apparence de conflit d'intérêt que risquent d'engendrer les rôles multiples qu'elle assume, de ses droits et responsabilités ainsi que de la façon dont elle peut gérer les conflits.

9. Remerciement

Votre collaboration est précieuse pour la réalisation de cette recherche et votre temps est apprécié. Nous vous remercions de l'attention que vous consacrez à la participation de cette étude.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche et à ce que l'entrevue soit enregistrée. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature :

Date :

Nom :

Prénom :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur :

Date :

Nom : Grenier

Prénom : Esther

Pour toute question relative à la recherche, pour vous retirer de la recherche ou si vous avez des questions concernant cette étude, prière de communiquer avec

Esther Grenier , étudiante chercheuse,

au numéro de téléphone suivant : (581) 996-3973 ou à l'adresse de courriel suivante :

Esther.grenier@uqar.ca

Nous acceptons de virer les frais de communication.

Vous pouvez également communiquer avec la directrice de recherche, soit

Andrée-Anne Deschênes , professeure,

au numéro de téléphone suivant : (418) 833-8800 poste 3206 ou à l'adresse de courriel suivante :

andree-anne_deschenes@uqar.ca

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.

ANNEXE 2 - CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



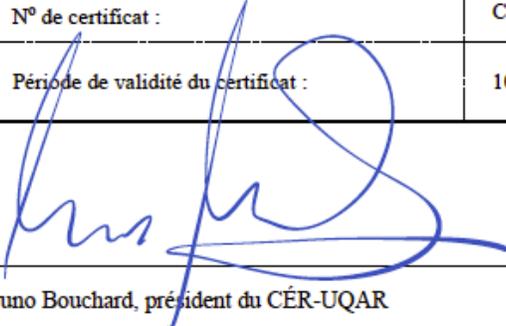
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Esther Grenier
Unité de recherche :	Maîtrise en gestion de personnes en milieu de travail
Titre du projet :	Leadership à distance en contexte de pandémie

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)*.

Réservé au CÉR

N° de certificat :	CER-119-941
Période de validité du certificat :	10 janvier 2022 au 9 janvier 2023


Bruno Bouchard, président du CÉR-UQAR

14.01.22
Date

ANNEXE 3 - PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS

Numéro du participant	Sexe	Groupe d'âge	Scolarité	Années d'expérience en gestion	Mode de travail de l'équipe	Type de télétravail
1	M	46-55 ans	Université	9	Télétravail	Temps plein
2	M	46-55 ans	Université	1	Hybride : télétravail et bureau	Temps plein
3	M	36-45 ans	Université	6	Hybride : télétravail et bureau	Temps plein
4	F	36-45 ans	Secondaire	1	Télétravail	Temps plein
5	M	46-55 ans	Université	2,5	Télétravail	Temps plein
6	M	46-55 ans	Université	15	Hybride : télétravail et bureau	Temps partiel
7	M	26-35 ans	Université	3	Télétravail	Temps plein
8	F	36-45 ans	Université	3	Télétravail	Temps plein
9	F	36-45 ans	Collégial	3	Hybride : télétravail et bureau	Temps partiel
10	M	26-35 ans	Université	1,5	Hybride : télétravail et bureau	Temps partiel

ANNEXE 4 – GUIDE D’ENTRETIEN

Projet leadership à distance en contexte de pandémie Guide d’entretien avec les gestionnaires

Objectifs de la recherche :

Dégager et analyser les pratiques de leadership déployées par les gestionnaires de première ligne qui gèrent des employés en télétravail en centres de relations clients chez Desjardins.

Objectifs secondaires :

- Comprendre et analyser le contexte du télétravail pendant la pandémie de COVID-19 du point de vue des gestionnaires de première ligne ;
- Comprendre et analyser les pratiques de leadership des gestionnaires de première ligne en télétravail ;
- Comprendre et analyser les conséquences individuelles des pratiques de gestion des gestionnaires de première ligne en télétravail;
- Comprendre et analyser les conséquences organisationnelles des pratiques de gestion des gestionnaires de première ligne en télétravail.

Questions :

- 1) Lors du déploiement du télétravail au début de la pandémie, comment avez-vous adapté ou changé votre façon de gérer à distance?
- 2) Dans votre expérience de gestion à distance en contexte de pandémie, quels sont vos principaux constats ?

- 3) Quel support ou accompagnement avez-vous eu afin de gérer à distance dans ce contexte?
 - a) De votre gestionnaire immédiat
 - b) De l'organisation
- 4) Comment la COVID-19 a-t-elle eu des conséquences sur votre leadership en télétravail?
- 5) Comment la COVID-19 a-t-elle eu des conséquences sur vos pratiques de gestion en télétravail?
- 6) Selon vous, quel est votre rôle à titre de gestionnaire d'employés de première ligne dans un contexte de télétravail durant la pandémie?
- 7) Puisque vous gérez des employés de première ligne, quelles sont les réalités propres à ceux-ci qui ont des conséquences sur la façon dont vous les gérez à distance?
- 8) Comment l'organisation du travail de votre équipe d'employés de première ligne a dû évoluer ou être changée pour gérer à distance?
- 9) Quels sont les effets que vous avez observés chez vos employés pendant le télétravail imposé par la pandémie?
 - a) Positifs
 - b) Négatifs

