

Loin des yeux, près du cœur:
L'importance du sentiment de proximité
dans l'exercice du leadership à distance

Par Jo-Annie Fortin

Science de la gestion

Développement organisationnel

Mémoire présenté en vue de l'obtention du
grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.)

2017

Avis de conformité du CER

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2017-2492

Titre du projet de recherche : L'impact de la distance sur la relation entre le leadership transformationnel et la performance durable des employés

Chercheur principal :
Jo-Annie Fortin, étudiante M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Eric Brunelle; Michel Cossette
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 06 octobre 2016

Date d'entrée en vigueur du certificat : 06 octobre 2016

Date d'échéance du certificat : 01 octobre 2017



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Attestation d'approbation éthique complétée

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2017-2492 - Leadership à distance

Titre du projet de recherche : L'impact de la distance sur la relation entre le leadership transformationnel et la performance durable des employés

Chercheur principal :
Jo-Annie Fortin
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Eric Brunelle

Date d'approbation initiale du projet : 06 octobre 2016

Date de fermeture de l'approbation éthique : 25 juillet 2017



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Sommaire

La globalisation et l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) ont profondément transformé les organisations. Les frontières organisationnelles étant plus fluides, un nombre croissant d'employés travaillent à distance de leur gestionnaire. En fait, de plus en plus d'organisations adoptent des pratiques de travail à distance, reconnaissant que le travail n'est plus nécessairement un endroit où l'on se rend, mais quelque chose que l'on fait (Morgan, 2004). Les différentes formes d'arrangements de travail flexible peuvent être sources d'avantages pour les organisations en plus de satisfaire les employés en quête du fameux équilibre travail-vie privée. Quoique le travail à distance soit avantageux aux yeux de plusieurs, un débat est toujours présent dans la littérature : la distance inhérente à ce mode de travail affecte-t-elle la relation entre un gestionnaire et ses employés? Certains chercheurs sont d'avis que la distance n'a aucun impact, alors que d'autres suggèrent que les pratiques de leadership efficaces en contexte de proximité pourraient devenir obsolètes en mode travail à distance.

L'objectif de ce mémoire est d'étudier l'impact de la distance objective et psychologique sur la relation entre le style de leadership d'un gestionnaire, la performance au travail et les besoins psychologiques de ses employés. 608 employés ont rempli un questionnaire électronique dans lequel ils ont entre autres rendu compte de leur expérience au travail, de la distance les séparant de leur gestionnaire et du style de leadership de ce dernier.

Nos résultats suggèrent que, contrairement à ce qui a longuement été véhiculé dans les organisations et dans la littérature, la distance objective aurait peu ou pas d'impact. La distance psychologique, quant à elle, jouerait un rôle davantage important. En effet, la distance psychologique aurait un effet négatif sur la performance et les besoins psychologiques des employés et viendrait dans certains cas atténuer l'effet positif du leadership.

Ce mémoire souligne l'importance d'adopter une conceptualisation multidimensionnelle de la distance dans le cadre d'études empiriques. De plus, les résultats corroborent la nécessité de réévaluer les théories de leadership dans un contexte de travail à distance; les pratiques qui contribuent à réduire la perception de distance psychologique semblent être clé pour générer performance et bien-être en contexte de distance.

Table des matières

Avis de conformité du CER	2
Attestation d’approbation éthique complétée	3
Sommaire	4
Remerciements	12
Introduction	14
Chapitre 1 : Revue de littérature	17
1.1 Travail à distance	17
1.1.1 Définitions et formes de travail à distance.....	17
1.1.2 La montée du travail à distance : facteurs propulsifs et bénéfices anticipés.....	19
1.1.3 Le travail à distance en pratique : bénéfices réels, limites et défis	21
1.2 Leadership à distance	28
1.2.1 La complexité d’exercer du leadership à distance	29
1.2.2 L’impact de la distance sur l’efficacité du leadership : un débat.....	33
1.3 Sommaire de la littérature	37
1.3.1 La « boîte noire » du e-leadership	38
1.4 Question de recherche	39
Chapitre 2 : Cadre conceptuel	40
2.1 La distance : un concept multidimensionnel	40
2.1.1 La distance objective.....	41
2.1.2 La distance psychologique.....	42
2.1.3 Le travail à distance et la distance psychologique	43
2.2 Le leadership selon l’approche interactionnelle	46
2.2.1 Théorie du leadership transformationnel	47
2.2.2 Théorie <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX).....	49
2.3 Les besoins psychologiques	53
2.3.1 Théorie de l’autodétermination.....	53
2.4 Leadership et bienfaits en contexte de distance	57

2.4.1 La relation du leadership avec la performance au travail et les besoins psychologiques	57
2.4.2 L'effet modérateur de la distance	61
2.5 Schéma du cadre conceptuel	64
Chapitre 3: La méthodologie de recherche	65
3.1 Stratégie de recherche	65
3.2 Échantillon et devis de recherche	65
3.3 Cueillette de données	67
3.3.1 Les échelles de mesure.....	67
3.3.2 La démarche.....	72
3.4 Stratégies d'analyses privilégiées.....	73
Chapitre 4: Résultats	75
4.1 Portrait de l'échantillon	75
4.2 Fidélité des mesures	78
4.3 Validité de construit.....	79
4.4 Analyse de normalité	81
4.5 Analyses corrélationnelles	83
4.5 Tests d'hypothèses	87
4.5.1 Test de l'effet modérateur de la distance sur la relation entre leadership et satisfaction des besoins psychologiques (H2).....	88
4.5.2 Test de l'effet modérateur de la distance sur la relation entre leadership et frustration des besoins psychologiques (H3).....	93
4.5.3 Test de l'effet modérateur de la distance sur la relation entre leadership et performance (H4).....	98
4.6 Analyses complémentaires	102
4.6.1 Test de l'effet modérateur de la distance sur la relation entre leadership et satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale.....	103
4.6.2 Test de l'effet modérateur de la distance sur la relation entre leadership et frustration des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale.....	108
4.6 Sommaire des résultats.....	114

Chapitre 5: Discussion	115
5.1 Premier constat : La distance objective et psychologique ne vont pas de pair	117
5.1.1 Facteurs contribuant à réduire la distance psychologique	118
5.1.2 Impact différentiel de la distance objective et psychologique	119
5.1.3 Leçon à tirer du premier constat	121
5.2 Deuxième constat : L'effet atténuant de la distance psychologique sur les relations entre leadership, satisfaction des besoins psychologiques et performance.....	121
5.2.1 Le leadership efficace à proximité comme à distance	122
5.2.2 Le leadership perd en influence avec la distance psychologique	123
5.2.3 Leçon à tirer du deuxième constat	124
5.3 Troisième constat : L'effet « aléatoire » de la distance psychologique et objective sur la relation entre leadership et frustration des besoins psychologiques	125
5.3.1 L'effet atténuant de la distance objective	125
5.3.2 La distance psychologique comme catalyseur	126
5.3.3 Leçon à tirer du troisième constat	127
5.4 Sommaire des trois grands constats	127
Chapitre 6 : Conclusion.....	129
ANNEXE A –Questionnaires	136
ANNEXE B –Engagement de confidentialité	152
ANNEXE C –Autorisations d'effectuer la recherche en organisation.....	153
ANNEXE D –Texte aux participants	158
ANNEXE E –Formulaire de consentement libre et éclairé.....	159
ANNEXE F –Performance au travail : Comparaison de la cote de performance moyenne des répondants (données auto-rapportées) à celle des employés de l'organisation (données objectives fournies par chacune des organisations).....	160
BIBLIOGRAPHIE.....	161

Liste des tableaux

Tableau 1. Synthèse des bienfaits et défis pour les organisations	22
Tableau 2. Synthèse des bienfaits et défis pour les employés	26
Tableau 3. Synthèse des défis pour les gestionnaires	28
Tableau 4. Bienfaits du leadership selon la perspective interactionnelle	58
Tableau 5. Exemples d'items du <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>	68
Tableau 6. Exemples d'items de LMX-7	69
Tableau 7. L'item de l'échelle de proportion du travail réalisé à distance	69
Tableau 8. Exemple d'items de l'échelle d'affect tirée de la <i>Psychological Size and Distance Scale</i>	70
Tableau 9. Exemples d'items de Work-related Basic Need Satisfaction scale	70
Tableau 10. Exemples d'items de l'Échelle de Frustration des Besoins Psychologiques	
au Travail	71
Tableau 11. L'Item de performance	72
Tableau 12. Le déroulement de la collecte de données par organisation	73
Tableau 13. Répartition des répondants selon l'organisation et taux de réponse	75
Tableau 14. Répartition des répondants selon l'âge	76
Tableau 15. Répartition des répondants selon le genre	76
Tableau 16. Moyennes et écarts-types	77
Tableau 17. Fidélité –Alphas de Cronbach	78
Tableau 18. Fidélité –Spearman-Brown et Guttman	79
Tableau 19. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire	80
Tableau 20. Indices d'ajustement de l'analyse factorielle confirmatoire	80
Tableau 21. Résultats de l'analyse discriminante	81
Tableau 22. Résultats de l'analyse de normalité	82
Tableau 23. Matrice de corrélations	84
Tableau 24. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction globale des besoins psychologiques	89
Tableau 25. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transactionnel et la satisfaction globale des besoins psychologiques	90

Tableau 26. Résultats du test de modération : relation entre LMX et la satisfaction globale des besoins psychologiques.....	92
Tableau 27. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transformationnel et la frustration globale des besoins psychologiques	94
Tableau 28. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transactionnel et la frustration globale des besoins psychologiques	95
Tableau 29. Résultats du test de modération : relation entre LMX et la frustration globale des besoins psychologiques.....	96
Tableau 30. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transformationnel et la performance	99
Tableau 31. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transactionnel et la performance	100
Tableau 32. Résultats du test de modération : relation entre LMX et la performance	101
Tableau 33. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale	103
Tableau 34. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transactionnel et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale	105
Tableau 35. Résultats du test de modération : relation entre LMX et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale	106
Tableau 36. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transformationnel et la frustration du besoin de compétence.....	108
Tableau 37. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transactionnel et la frustration du besoin d'appartenance sociale	110
Tableau 38. Résultats du test de modération : relation entre LMX et la frustration du besoin d'autonomie	111
Tableau 39. Résultats du test de modération : relation entre LMX la frustration du besoin de compétence	112
Tableau 40. Sommaire des résultats des analyses de régression multiple	114
Tableau 41. Sommaire des résultats.....	116

Liste des Figures

Figure 1. Processus simplifié de la théorie des niveaux de construits	45
Figure 2. Reproduction du <i>Full range of leadership model</i>	49
Figure 3. Adaptation du modèle Life Cycle of Leadership Making	52
Figure 4. Adaptation du continuum d'autodétermination.....	54
Figure 5. Cadre conceptuel de la recherche	64
Figure 6 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction globale des besoins psychologiques	89
Figure 7 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transactionnel et la satisfaction globale des besoins psychologiques	91
Figure 8 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre LMX et la satisfaction globale des besoins psychologiques	92
Figure 9 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transformationnel et la frustration globale des besoins psychologiques.....	94
Figure 10 : Effet modérateur de la distance objective sur la relation entre LMX et la frustration globale des besoins psychologiques.....	97
Figure 11 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre LMX et la performance	101
Figure 12 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale	104
Figure 13 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transactionnel et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale	105
Figure 14 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre LMX et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale	107
Figure 15 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transformationnel et la frustration du besoin de compétence	109
Figure 16 : Effet modérateur de la distance objective sur la relation entre le leadership transactionnel et la frustration du besoin d'appartenance sociale.....	110
Figure 17 : Effet modérateur de la distance objective sur la relation entre LMX et la frustration du besoin d'autonomie	112

Figure 18 : Effet modérateur de la distance objective sur la relation entre LMX et la frustration
du besoin de compétence 113

Remerciements

À mon entrée à la M.Sc., plusieurs m'ont dit que le mémoire était un défi de taille, un projet d'envergure et de longue haleine que certains étudiants n'arrivaient pas à mener à terme. Ceux qui me connaissent bien ne seront pas surpris d'apprendre que la perspective d'un nouveau défi m'a fortement interpellée. Je me rappelle m'être dit : Si j'ai passé 15 ans à m'entraîner pour les Jeux olympiques, je peux certainement investir deux ans dans la réalisation d'un mémoire, non?

Arrivée à la fin de ce parcours, j'admets que le *challenge* était bien réel et m'a forcé à faire travailler des muscles complètement différents! Cela dit, l'expérience a été riche en apprentissages et m'a permis de développer une nouvelle expertise, une nouvelle passion. Le défi en valait-il la peine? Absolument, mais je n'aurais pu le relever seule.

Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin

Durant cette aventure, j'ai eu la chance d'être entourée par des personnes d'exception et de recevoir un précieux support. Merci à Éric Brunelle pour avoir cru en ce projet, pour m'avoir à la fois encouragé et mis au défi, mais surtout pour sa patience et son grand calme dans mes moments de confusion et de panique passagère. Je le remercie également d'avoir été un mentor et une source d'inspiration, de m'avoir donné l'opportunité de grandir comme jeune chercheure et professionnelle.

Merci aux organisations qui m'ont ouvert leurs portes—CGI, Cascades, Proaction et Kerry—pour leur intérêt et leur confiance. Sans leur collaboration, ce projet n'aurait pas vu le jour.

Merci aussi à Carl St-Pierre pour avoir partagé avec moi son génie statistique, sans lequel j'en serais probablement encore à faire des analyses.

Je tiens aussi à remercier les membres du jury, Caroline Aubé et Richard Koestner, pour le temps consacré à l'évaluation de ce mémoire.

Ma reconnaissance s'adresse également à mon mari et mes parents qui sont embarqués dans cette montagne russe avec moi. Je les remercie pour leur écoute, leur compréhension et leur amour. Je les remercie d'avoir joué le jeu, d'avoir pris le temps d'échanger et *brainstormer* avec moi sur des sujets tout sauf tangibles. Leurs idées et conseils m'ont grandement inspiré.

Finalement, j'aimerais remercier les organismes suivants pour leur support financier : le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), les Fonds de Recherche du Québec Société et Culture (FRQSC), la Fondation HEC Montréal, HEC Montréal et Sport Canada. Grâce à leur financement, j'ai eu la chance de pouvoir concentrer toute mon énergie à la réalisation de ce beau projet.

Introduction

Le monde des affaires est au cœur d'un tourbillon de transformations. D'abord, l'environnement compétitif, complexe et turbulent qui caractérise l'économie de l'information exerce depuis plusieurs années une forte pression qui a stimulé l'émergence de nouvelles organisations de travail. Dans la course aux parts de marché, de plus en plus d'organisations jugent nécessaire d'élargir leurs frontières géographiques, c'est-à-dire d'avoir une main d'œuvre dispersée dans le monde dans le but de bonifier leur bassin de talents et accéder à une clientèle plus vaste (Montgomery, 2016). Ensuite, l'éclatement de l'emploi traditionnel donne naissance à une grande diversité d'emplois atypiques (Bourhis et Wils, 2001). Selon un sondage effectué par le McKinsey Global Institute, 20 à 30 % de la population active en Europe et aux États-Unis serait engagée dans une certaine forme de travail autonome, soit près de 162 millions de travailleurs (Manyika *et al.*, 2016). Plusieurs salariés délaissent également le 9 à 5 au bureau pour une forme de travail alternative leur permettant de travailler où et quand ils le veulent. Finalement, il est estimé qu'en 2020, les Milléniaux représenteront 50 % de la main-d'œuvre (The Conference Board, 2016). En quête d'un équilibre entre le travail et leur vie privée, ces derniers valorisent l'autonomie et la flexibilité (Aker, 2009; Keene et Handrich, 2015).

En réponse à ces transformations majeures ayant débuté au tournant du siècle, plusieurs entreprises ont élargi leurs frontières organisationnelles et adopté des modes d'organisations de travail mobile, permettant ainsi à leurs employés de travailler à distance du bureau principal. Un sondage réalisé par l'International Data Corporation (IDC) en 2009 avait prédit que le nombre de travailleurs à distance (au moins une journée par semaine à l'extérieur du bureau) passerait de 758,6 millions en 2006, à 1 milliard en 2011, pour atteindre 1,2 milliard en 2013, soit l'équivalent de 33 % de la main d'œuvre mondiale (Ryan *et al.*, 2009).

En dépit de l'engouement grandissant pour le travail à distance, Marissa Mayer, CEO de Yahoo, a suscité une vague de consternation en 2013 en annonçant sa décision de bannir le travail à distance. Cette décision, qualifiée dans les médias de « retour à l'âge de pierre » (Goudreau, 2013), a été la première d'un contre-mouvement visant à ramener les employés au bureau. Peu de temps après, des compagnies telles que Hewlett-Packard, Best Buy et Honeywell ont joint les rangs de Yahoo avec l'intention de créer un environnement de travail plus propice à la collaboration et à l'innovation (Allen, Golden et Shockley, 2015). Dans une entrevue, Hubert Joly, CEO de Best

Buy, affirme avoir mis fin au populaire programme « Results-Only Work Environment » puisque celui-ci était « fundamentally flawed from a leadership standpoint » (Schafer, 2013).

La palme de la décision la plus surprenante revient toutefois à IBM. Considérée par plusieurs comme une pionnière en matière de travail à distance, l'entreprise a changé de cap au printemps 2017 en annonçant son intention de centraliser plusieurs milliers d'employés dans de nouveaux espaces de travail communs (Kessler, 2017).

Qu'est-ce qui explique que le travail à distance soit source de succès pour certaines entreprises, et nuisible pour d'autres ? Pourquoi des compagnies comme SAP et Salesforce continuent de prospérer sous cette forme d'organisation du travail, alors qu'IBM a préféré retourner à une forme plus traditionnelle ? Les raisons potentielles sont multiples. Cela dit, il est possible que plusieurs entreprises ayant adopté le mode *travail à distance* aient sous-estimé la complexité de ce nouveau paradigme de travail, surtout d'un point de vue leadership.

Inhérente au travail à distance est... la distance ! Les employés qui travaillent de la maison, sur la route ou chez le client sont géographiquement éloignés de leur gestionnaire immédiat. Par conséquent, les interactions gestionnaire-employé sont en majeure partie réalisées par l'intermédiaire des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ainsi, les gestionnaires doivent naviguer et maîtriser plusieurs canaux de communication, comprendre et adopter les nouveaux systèmes technologiques et gérer un flux de communication élevé et constant (Montgomery, 2016). De plus, les défis en matière de gestion et de leadership déjà présents en face à face sont accentués en contexte de distance (Brunelle, 2009). Les gestionnaires doivent mobiliser, générer de la performance, gérer des situations conflictuelles ou émotionnelles en plus de développer une relation de confiance avec des employés qu'ils ne voient que très peu. Dans ce contexte où les conversations sont plus formelles et asynchrones, où les indices non verbaux sont rares et les incompréhensions fréquentes, le gestionnaire évolue à tâtons (Brunelle, 2009; Maruping et Agarwal, 2004).

La question se pose : est-ce que les styles et comportements de leadership efficaces en contexte face à face demeurent pertinents à l'ère du travail à distance, ou le leadership doit-il être reconceptualisé lorsqu'exercé à distance ?

Pour répondre à cette question, nous dresserons d'abord un portrait des connaissances actuelles sur la distance, le travail à distance et le leadership à distance. Spécifiquement, nous discuterons dans le premier chapitre des facteurs qui ont contribué à populariser le travail à distance, de même que des bienfaits et défis qui y sont associés. Ensuite, nous examinerons plus spécifiquement les enjeux ayant trait à l'exercice du leadership dans ce contexte. Puis, nous explorerons le débat quant à l'impact de la distance sur l'efficacité des styles de leadership ayant fait leurs preuves en contexte de proximité. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons le cadre conceptuel de ce mémoire, soit les différentes variables d'intérêts (leadership, distance, besoins psychologiques et performance) ainsi que des hypothèses quant aux relations qui les unissent. La méthodologie employée pour tester ces hypothèses sera ensuite décrite en détail dans le troisième chapitre. Le quatrième chapitre fera état des analyses effectuées et des résultats obtenus. Finalement, le cinquième chapitre sera dédié à la discussion de ces résultats, puis nous conclurons par une brève présentation de leurs implications pratiques et théoriques ainsi que des limites de ce mémoire.

Chapitre 1 : Revue de littérature

L'objectif de ce chapitre est de présenter une recension des écrits sur le travail à distance, plus spécifiquement sur l'exercice du leadership dans ce contexte où les employés travaillent à distance de leur gestionnaire. En premier lieu, nous explorerons le concept du travail à distance ainsi que le contexte de son introduction. Ensuite, nous passerons en revue les bénéfices et limites de cette organisation du travail de la perspective des organisations, des travailleurs à distance, mais également des gestionnaires. Par après, nous nous intéresserons plus spécifiquement à l'exercice du leadership à distance et à la complexité de ce processus sur le plan communicationnel et relationnel. Nous concluons notre revue de littérature par l'exploration du débat quant à l'impact de la distance sur l'efficacité des styles de leadership dits traditionnels.

1.1 Travail à distance

Que ça soit pour gagner en agilité, pour demeurer compétitif sur le marché international, ou encore pour attirer de jeunes talents, plusieurs employeurs ont adapté leur structure organisationnelle et leurs façons de faire afin d'offrir à leurs employés l'option de travailler à distance. Dans la section qui suit, nous introduisons le concept de travail à distance et ces différentes formes. Nous explorerons ensuite les raisons de son émergence plus en détail, ainsi que les bénéfices et enjeux associés à cette forme d'organisation du travail.

1.1.1 Définitions et formes de travail à distance

Plusieurs termes et définitions sont employés pour capter le phénomène du travail réalisé à distance du bureau principal, ce qui complexifie sa quantification et son étude. Kurland et Bailey (1999) font entre autres la différence entre les employés travaillant à partir d'un bureau satellite, c'est-à-dire à l'extérieur de la maison et du bureau dans une location appropriée pour eux ou leurs clients, et ceux travaillant dans un télé-centre, qui est un bureau partagé par des employés de différentes compagnies. Le travail mobile serait quant à lui un terme destiné aux travailleurs qui sont fréquemment sur la route et utilisent les TIC pour communiquer avec le bureau à partir de leur voiture, d'un hôtel, ou encore d'un aéroport par exemple (Kurland et Bailey, 1999; Tremblay et Thomsin, 2006).

En pratique comme dans la littérature, le terme le plus communément employé demeure le télétravail. Malgré sa présence dans le langage organisationnel, il ne représente pas toujours la même réalité. Pour certains, il s'agit d'un terme vaste qui incorpore toutes les formes de travail effectué à distance des bureaux traditionnels, peu importe le temps et l'endroit. Il a été défini par l'*International Telework Association and Council* (ITAC) comme suit :

« Le télétravail est un terme beaucoup plus large qui signifie d'utiliser les télécommunications pour travailler à partir de n'importe quel endroit de manière à satisfaire les besoins des clients ; que ça soit d'un bureau à la maison, d'un télé-centre, d'un bureau satellite, d'un salon d'aéroport, d'une chambre d'hôtel, du Starbucks local... » (cité dans Gibson *et al.*, 2002: 76, traduction libre)

Pour d'autres, le télétravail est un terme plus pointu qui sert à désigner les employés qui travaillent régulièrement de la maison (Kurland et Bailey, 1999). En raison de la variété de définitions et l'absence de consensus, nous avons plutôt choisi d'adopter le terme « travail à distance » dans le cadre de ce mémoire. Nous considérons comme travailleurs à distance les employés qui passent une proportion importante de leur temps de travail à l'extérieur du bureau et communiquent principalement avec leur supérieur immédiat via les TIC.

L'idée d'effectuer son travail à l'extérieur du bureau traditionnel ne date pas d'hier ; le premier travailleur à distance enregistré était le président de la *Boston Bank* ayant installé une ligne téléphonique entre sa banque et sa résidence en 1877 (Gibson *et al.*, 2002). Cela dit, l'adoption de ce mode de travail a commencé à croître de manière exponentielle dans les années 2000 avec l'évolution des TIC et leur accessibilité. Selon un sondage effectué par la *Society for Human Resource Management* (2014), 59 % des employeurs aux États-Unis permettraient une certaine forme de travail à distance. Parmi ces employeurs, 54 % rapportent offrir à leurs employés l'opportunité de travailler hors du bureau de manière ponctuelle, 29 % à temps partiel, puis 20 % permettent le travail à la maison à temps plein. Un sondage international est arrivé à des résultats similaires, rapportant que le travail à distance sur une base ponctuelle (88 %) est plus répandu que le travail à distance à temps plein (34 %) (WorldatWork, 2013).

1.1.2 La montée du travail à distance : facteurs propulsifs et bénéfiques anticipés

Dans la dernière décennie, plusieurs facteurs ont joué un rôle dans la montée en popularité du travail à distance. En fait, le contexte, les tendances environnementales et sociétales, ainsi que l'anticipation de bénéfices organisationnels et individuels ont conjointement contribué à l'adoption de plus en plus répandue des pratiques de travail mobile.

Premièrement, de puissants facteurs contextuels ont contribué à la transition de la journée de travail traditionnelle vers une forme de travail plus flexible et mobile. L'avènement des nouvelles technologies est sans contredit au cœur de cette transition. Depuis l'introduction des ordinateurs personnels et téléphones cellulaires, les prix et la grosseur de ces outils ont diminué, tandis que la bande passante et la vitesse ont augmenté (Kizza, 2013). Les TIC représentent une opportunité de moderniser les pratiques en milieu de travail, rendant possible une structure en réseau dans laquelle les employés peuvent accomplir leur travail à partir de lieux géographiques variés, améliorant ainsi l'efficacité et l'efficience (Bentley *et al.*, 2016; Morgan, 2004). Les changements démographiques, tels que l'entrée des membres de la génération Y sur le marché du travail et le départ à la retraite des Baby-Boomers, sont d'autres facteurs qui contribuent à transformer les attitudes quant au moment et à l'endroit à partir duquel le travail peut être entrepris. Spécifiquement, les Milléniaux ont une préférence pour les arrangements de travail flexibles, puisqu'ils ont tendance à gérer leur emploi du temps en fonction des délais plutôt que des horaires (Aker, 2009; Huston, 2013).

Deuxièmement, certains auteurs ont relevé des raisons de nature environnementale pouvant contribuer à expliquer la prévalence du travail à distance. En fait, une sensibilité environnementale croissante et le désir de limiter son empreinte écologique a pu motiver certaines organisations à repenser leurs modes d'organisation du travail. Par exemple, aux États-Unis le choc pétrolier des années 70 a suscité des réflexions pour alléger le trafic et la consommation d'énergie. Plutôt que d'amener les employés au travail, l'idée était d'amener le travail aux employés. Plusieurs projets ont été financés pour examiner la faisabilité et l'efficacité du travail à distance, puis en 1997, 10 000 employés du gouvernement fédéral travaillaient à distance (Avery et Zabel, 2001). Dans le même sens, Allen, Golden et Shockley (2015) suggèrent que les différentes lois sur la qualité de l'air (*Clean Air Act* de 1963 aux États-Unis et la Loi canadienne sur la protection de l'environnement de 1999) ont éventuellement suscité chez certains employeurs le désir d'offrir à

leurs employés de travailler de la maison pour entre autres réduire le trafic aux heures de pointe, et conséquemment, la pollution.

Troisièmement, d'un point de vue sociétal, Mello (2007) ajoute qu'une plus grande sensibilité à l'inclusion des individus handicapés ou à mobilité réduite au travail est présente dans la société actuelle. Cette conscientisation et l'anticipation des avantages sociaux pour ces individus pourraient aussi avoir motivé l'adoption du travail à distance.

Quatrièmement, les raisons de nature organisationnelle sont nombreuses. Selon Siha et Monroe (2006), l'adoption du travail à distance par les compétiteurs est un facteur clé qui motive les organisations à implanter leur propre programme. Aussi, les employeurs croient qu'en démontrant de la flexibilité, les employés vont réciproquer avec une plus grande performance, productivité et loyauté (Morgan, 2004). Cette ouverture aux formes de travail flexible de la part des employeurs est également perçue comme un moyen efficace d'attirer les jeunes talents et de recruter les travailleurs possédant le capital de compétences nécessaire à la réalisation de la stratégie d'affaire, peu importe où ils se trouvent (Morgan, 2004; Zaccaro et Bader, 2003). Quelques décennies plus tôt, IBM aurait d'ailleurs commencé à explorer différentes options de travail mobile dans le but premier de recruter des programmeurs talentueux à travers le monde (Allen, Golden et Shockley, 2015). De plus, d'un point de vue financier, il est probable que certaines organisations aient incorporé le travail à distance à leur stratégie de réduction de coûts dans l'optique de réduire les dépenses associées aux locaux à bureaux (Maruyama et Tietze, 2012). Par exemple, un employeur peut décider d'offrir la possibilité à ses employés de travailler à la maison de manière à réduire la taille des locaux et diminuer sa facture d'électricité.

Finalement, les bénéfices anticipés par les travailleurs à distance ont fortement contribué à la popularisation de cette pratique. Ceux-ci entrevoient l'opportunité de réduire leurs temps de déplacements et de trouver plus facilement l'équilibre entre leurs engagements professionnels et les autres aspects de leur vie personnelle, tels que la garde des enfants, les travaux ménagers et les activités récréatives (Konradt, Hertel et Schmook, 2003; Morgan, 2004).

Ce sont les promesses du travail à distance. Certaines ont été réalisées, d'autres non.

1.1.3 Le travail à distance en pratique : bénéfices réels, limites et défis

Pour les raisons mentionnées ci-haut, les entreprises ont massivement adopté la mode *travail à distance*. Il s'agissait donc d'une occasion en or pour les chercheurs d'observer et mesurer les impacts de cette pratique tant au niveau organisationnel qu'individuel.

Les organisations : économies, productivité, performance... et quelques bémols

Dès l'adoption du travail à distance, une vague d'optimisme s'est emparée de la littérature. En fait, plusieurs auteurs ont vanté les bénéfices organisationnels découlant de l'adoption de cet arrangement de travail plus flexible. Kurland et Bailey (1999) ont présenté la hausse en productivité, la baisse de l'absentéisme et du taux de roulement, l'amélioration du climat ainsi que la plus grande proximité des clients comme étant les avantages les plus communément rapportés. Plus tard, l'accès à un plus grand bassin de travailleurs et la diminution des coûts ont été ajoutés à la liste de bénéfices (Brunelle, 2013; Morgan, 2004). Par exemple, IBM aurait économisé \$75 millions annuellement en dépenses immobilières, tandis qu'AT&T aurait sauvé \$80 millions en dépenses de bureau et d'immobilier en permettant à leurs employés de travailler de façon mobile (Kurland et Bailey, 1999).

Du côté des études empiriques, les résultats d'une méta-analyse (Gajendran et Harrison, 2007) suggèrent une association positive entre le travail à distance et la performance des employés telle qu'évaluée par le gestionnaire ou de manière objective. De plus, le travail à distance pourrait également contribuer à renforcer l'engagement des individus envers leur organisation (Martin et MacDonnell, 2012). Il semble probable que les employés interprètent l'opportunité de travailler à distance comme une marque de confiance de leur employeur et réciproquent avec une performance plus soutenue et un engagement rehaussé. Cela dit, la notion de support à l'autonomie est déterminante ; selon Hunton (2005), seuls les employés auxquels l'employeur offre l'option de travailler à partir de l'endroit de leur choix, plutôt que de l'imposer, auraient un niveau d'engagement organisationnel plus élevé. Finalement, dans le cadre d'une étude réalisée auprès de 156 entreprises espagnoles, des chercheurs ont trouvé que les organisations avec la plus grande proportion de travailleurs à distance avaient également une meilleure performance en termes d'innovation, de relation et de finance (ex. : innovation quant aux produits et processus de travail,

relations avec les fournisseurs et clients, performance telle qu'évaluée par le PDG) (Martínez-Sánchez *et al.*, 2008; Martínez-Sánchez *et al.*, 2007).

Malgré les nombreux bénéfices, il est à noter que le travail à distance n'est pas adapté à la réalité de toutes les entreprises et peut comporter certaines limites. Évidemment, des emplois tels qu'ingénieur ou concepteur de logiciels se prêtent bien au travail à distance en raison du faible taux d'interdépendance des tâches, tandis que les travaux de première ligne ou en fabrication qui requièrent l'utilisation de machinerie lourde ne s'y prêtent point (Bentley *et al.*, 2016; Morgan, 2004). Pour apporter une valeur ajoutée, le travail à distance doit également être cohérent avec la stratégie et les enjeux d'affaires d'une organisation.

Même en situation de *fit* parfait, cet arrangement présente certains désavantages. En autres, Kurland et Bailey (1999) soulèvent des préoccupations de nature culturelle. Pour certaines organisations, il peut être difficile de transmettre la culture aux individus qui travaillent fréquemment à distance du bureau principal, ou encore de créer une culture virtuelle dans laquelle les travailleurs traditionnels comme les travailleurs à distance s'identifient. Ce défi est d'autant plus présent chez les entreprises dont la culture est ancrée dans les communications face à face et les interactions continues entre les employés (Siha et Monroe, 2006). D'autres désavantages sont les coûts associés au matériel de télécommunication fourni aux employés et la sécurité de l'information lorsqu'on y accède à l'extérieur des bureaux (Mello, 2007).

Tableau 1. Synthèse des bienfaits et défis pour les organisations

Bienfaits	Défis
<ul style="list-style-type: none"> • Hausse de la productivité • Hausse de la performance organisationnelle • Hausse de la performance des travailleurs • Hausse de l'engagement organisationnel • Baisse de l'absentéisme • Baisse du taux de roulement • Amélioration du climat de travail • Plus grande proximité des clients • Accès à un plus grand bassin de main d'œuvre • Diminution des coûts (dépenses immobilières) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation du travail à distance avec le type d'emploi et la stratégie d'affaires • Propagation et maintien de la culture organisationnelle • Coûts du matériel de télécommunication • Sécurité de l'information

Les employés : grands gagnants... ou presque !

Sur le plan individuel, les employés profitent également de plusieurs avantages que leur procure un mode de travail flexible. Un des avantages les plus saillants est la facilitation de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle (Siha et Monroe, 2006). Les employés sont attirés par les employeurs offrant de la souplesse sur le plan des horaires et lieux de travail. Par exemple, un lève-tard peut décider de commencer sa journée de travail au moment où il se sent pleinement éveillé et efficace, puis de la prolonger au-delà des heures normales. Certains parents peuvent, quant à eux, commencer leur journée très tôt afin de récupérer les enfants à la garderie en fin de journée, ou encore choisir de travailler de la maison lorsque ces derniers couvent un virus. Des études réalisées auprès de travailleurs à distance démontrent que ce mode d'organisation du travail a le potentiel de réduire les conflits travail-famille (Gajendran et Harrison, 2007; Lautsch, Kossek et Eaton, 2009) et de faciliter l'acquittement des responsabilités associées à la garde des enfants et aux tâches ménagères (Hilbrecht *et al.*, 2008)

Un autre avantage notable pour les travailleurs à distance est la hausse de productivité. En fait, lorsque l'employeur leur offre l'opportunité de travailler de la maison, ils travaillent généralement de manière plus productive, efficace et organisée (Kirk et Belovics, 2006; Morgan, 2004). L'optimisation du temps de travail peut potentiellement expliquer l'association positive entre le travail à distance et la performance mentionnée plus haut. Ensuite, puisque les employés n'ont pas à se rendre tous les jours à un bureau central, ils sont susceptibles d'économiser temps et argent en plus de subir moins de perturbations dans leur vie de famille (Morgan, 2004). Ces avantages sont caractéristiques des employés travaillant de la maison, mais peuvent aussi s'appliquer aux travailleurs à distance qui choisissent de travailler à partir d'un télé-centre ou d'un bureau satellite situé à proximité de leur domicile. Les travailleurs qui sont amenés à se déplacer entre le bureau, la maison, le client et les aéroports ne sauveront bien entendu pas de temps en termes de voyage.

Quant à la santé et au bien-être psychologique, Allen, Golden et Shockley (2015) rapportent que le travail à distance est associé à un niveau plus faible de stress et d'épuisement au travail, ainsi qu'à une plus grande motivation, satisfaction et autonomie. Ces trois derniers avantages sont particulièrement intéressants. Premièrement, l'opportunité de travailler à l'extérieur des bureaux

est synonyme de plus grande liberté et perçue comme une belle marque de confiance de l'employeur, ce qui motive les employés à déployer leur talent et à dédier leur temps à l'atteinte des objectifs organisationnels (Hill, Ferris et Mårtinson, 2003). Pour certains, cette hausse de motivation se traduirait même par une augmentation des heures passées à travailler. En fait, les résultats d'un recensement réalisé entre 1997 et 2004 aux États-Unis suggèrent que les travailleurs à distance consacrent en moyenne de cinq à sept heures de plus par semaine au travail que les employés travaillant à partir du bureau (Noonan et Glass, 2012).

Deuxièmement, il est à noter que l'association entre le travail à distance et la satisfaction au travail n'est pas linéaire, mais curvilinéaire. Dans une méta-analyse, Gajendran et Harrison (2007) notent que l'association positive entre ces deux variables est de faible magnitude et atteint un plateau à 15 heures de travail à distance par semaine. Au-delà de 15 heures de travail à distance, la satisfaction décline. Il s'agit d'une rare étude qui met en lumière l'importance de considérer la proportion du temps passé en mode travail à distance.

Troisièmement, certains chercheurs ont émis l'hypothèse que la plus grande autonomie ressentie par certains travailleurs, soit l'autonomie d'organiser, planifier et exécuter leur travail comme ils l'entendent, pourrait agir comme modérateur ou médiateur dans les associations entre le travail à distance et les avantages mentionnés ci-haut (Allen, Golden et Shockley, 2015; Taskin, 2006). En d'autres mots, il est possible que le travail à distance profite aux employés en augmentant leur autonomie (médiateur), ou que les avantages rapportés par les travailleurs dépendent de ce sentiment d'autonomie (modérateur). Sans assumer la causalité, on peut imaginer qu'un employé à qui on offre la possibilité de choisir l'endroit à partir duquel il souhaite réaliser son travail se sente plus en contrôle, sentiment qui contribue à réduire le niveau de stress au travail (Gajendran et Harrison, 2007).

Globalement, la flexibilité permet aux travailleurs à distance de gagner sur plusieurs plans. Cependant, ce mode d'organisation du travail comporte de nouveaux défis, et peut ne pas convenir à tous les employés. Si certains ont plus de facilité à trouver l'équilibre entre travail et vie privée, Konradt, Hertel et Schmook (2003) ont soulevé que les facteurs de stress non associés au travail (soins aux enfants et personnes âgées, tâches ménagères, etc.) sont plus nombreux pour les

travailleurs à distance, spécialement pour ceux travaillant de la maison. Aussi, en mode mobile, les employés qui ont tendance à travailler de plus longues heures peuvent lutter contre des tensions ou conflits travail-famille à cause des frontières plus floues entre ces deux mondes (Maruyama et Tietze, 2012). Il est probable que les employés travaillant de la maison soient parfois déchirés entre accomplir leur travail et s'occuper de la multitude de demandes familiales ou personnelles qui peuvent émerger durant la journée. Il semblerait donc que l'inclinaison de ces employés à augmenter leurs heures de travail hebdomadaires, résultante d'une plus grande satisfaction et motivation, puisse être préjudiciable à ceux pour qui l'auto-organisation ou la gestion des priorités est plus difficile.

Le défi le plus inquiétant demeure toutefois l'isolation sociale. Tel qu'expliqué par Allen, Golden et Shockley (2015: 52, traduction libre), « travailler dans un endroit retiré des interactions face à face avec les collègues et gestionnaires altère les dynamiques relationnelles au travail ». Ces perturbations de la proximité sociale inhérentes au travail à distance peuvent avoir de profonds effets sur l'isolation sociale et professionnelle, mais aussi sur la communication, sur l'innovation, le partage de connaissance et les relations avec les collègues et gestionnaires (Allen, Golden et Shockley, 2015). Dans un sondage effectué par Ipsos en 2012 auprès de 11 383 travailleurs dans 24 pays, 62 % des répondants étaient d'accord pour dire qu'ils se sentent socialement isolés lorsqu'ils travaillent à distance (Gottfried, 2012). Le sentiment d'être coupé des autres peut réduire les bénéfices du travail à distance (Golden, Veiga et Dino, 2008b). Spécifiquement, ce sentiment peut causer préjudice aux travailleurs puisqu'il est associé positivement avec le stress au travail et négativement avec la performance et satisfaction (Bentley *et al.*, 2016; Golden, Veiga et Dino, 2008b). Les propos d'un gestionnaire d'une compagnie dans l'industrie de l'information illustrent bien ces associations :

« Il y a une grande valeur à ce que les employés passent du temps à sociabiliser ensemble. [...] Quand ils travaillent à distance, ils perdent ces conversations décontractées dans les couloirs, ou dans la salle de repos. Il est plus difficile pour eux d'aller luncher ou de sortir ensemble après le travail. Ce manque de climat et de camaraderie affecte la performance des employés. » (Cooper et Kurland, 2002: 520, traduction libre)

Certaines recherches suggèrent également que l’isolation pourrait être associée à de plus grandes intentions de quitter l’organisation (Golden et al. 2008). Si le succès des pratiques de travail à distance est contingent à ce que les employés se sentent supportés et connectés, alors il semblerait que la responsabilité incombe aux gestionnaires pour créer un sentiment de proximité en dépit de la distance physique.

Tableau 2. Synthèse des bienfaits et défis pour les employés

Bienfaits	Défis
<ul style="list-style-type: none"> • Équilibre travail - vie privée • Hausse de la productivité • Économie en temps et argent • Santé et bien-être psychologique au travail : <ul style="list-style-type: none"> ○ Hausse de la satisfaction ○ Hausse de l’autonomie ○ Hausse de la motivation ○ Baisse du stress et de l’épuisement au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des priorités • Conflits travail-famille • Isolation sociale et les conséquences qui y sont associées : <ul style="list-style-type: none"> ○ Hausse du stress ○ Hausse des intentions de quitter ○ Baisse de la performance ○ Baisse de la satisfaction

Les gestionnaires : gérer l’homme invisible, un défi de taille !

Dans le tourbillon de changement engendré par l’adoption répandue de modes de travail mobile, les gestionnaires ont reçu beaucoup moins d’attention. Cela dit, le travail à distance a un impact important sur leur quotidien et peut même transformer la nature de leur métier (Brunelle et Fortin, 2017). En comparaison au gestionnaire traditionnel, celui qui gère des employés à distance doit maîtriser des habiletés supplémentaires et spécifiques à ce type de gestion, puisque la distance et l’usage de moyens technologiques vient grandement complexifier son travail (Garton et Wegryn, 2006). Simplement, il peut s’avérer plus difficile de gérer des employés qu’on ne voit presque jamais que de gérer ceux qu’on croise en personne à tous les jours.

Une des raisons derrière cette difficulté accrue est le sentiment chez certains gestionnaires de perdre le contrôle de leurs employés travaillant à distance (Mello, 2007). Dans ce contexte, les méthodes traditionnellement employées pour contrôler le travail et évaluer la performance deviennent obsolètes. Taskin (2006) explique que le contrôle traditionnel—soit en contexte de proximité—est réalisé grâce à trois méthodes : le lieu (le visuel que les gestionnaires ont sur les employés est source de discipline), le temps (contrôler le temps passé au bureau comme façon de

contrôler le travail) et l'action (contrôle via des tâches, méthodes et règles prédéfinies). Toutefois, lorsqu'une proportion du travail est réalisée à l'extérieur du bureau principal, les gestionnaires n'ont plus de visuel sur les employés, les heures de travail sont irrégulières et les actions plus flexibles. Dans ce contexte, les méthodes traditionnelles deviennent inutiles. De plus, sans contact face à face, il est possible que les gestionnaires aient l'impression de ne pas avoir accès à suffisamment d'information quant aux besoins de leurs employés pour les diriger de manière adéquate et leur offrir les ressources nécessaires pour performer. Paradoxalement, la méta-analyse de Gajendran et Harrison (2007) nous rappelle que la performance des travailleurs à distance tend à être à la hausse. Ceci pourrait expliquer la préoccupation de certains gestionnaires que leur emploi « devienne désuet si les employés peuvent maintenir un niveau de performance suffisant en l'absence de supervision directe » (Mello, 2007: 257, traduction libre).

Malgré les changements dans la relation de supervision, les gestionnaires jouent tout de même un rôle important. La qualité de leurs activités de gestion—soit la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources—peut avoir un effet significatif sur l'expérience des travailleurs et sur l'atteinte des objectifs organisationnels (Gibson *et al.*, 2002; Konradt, Hertel et Schmook, 2003). Pour que l'expérience du travail à distance soit satisfaisante pour toutes les parties, les gestionnaires doivent s'assurer que tous sont sur la même longueur d'onde quant aux procédures, règles, façons de faire et outils disponibles. Par exemple, ils doivent entre autres s'assurer que les outils pour communiquer et socialiser à distance soient connus et mis à la disposition de tous et que les règles de fonctionnement en matière de travail à distance (fréquence des suivis et échanges, comportements attendus, durée du travail, etc.) soient diffusées et comprises (Brunelle et Fortin, 2017).

Au-delà de ces activités de gestion, le leadership, défini comme étant « le processus par lequel un individu exerce de l'influence sur les autres, inspirant, motivant et dirigeant leurs activités dans le but de faciliter l'atteinte d'objectifs organisationnels ou de groupe » (Jones, George et Hill, 2000: 720), serait un élément clé en mode travail à distance. En fait, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que dans le contexte actuel de transformation du travail, l'exercice du leadership devient primordial si l'on souhaite profiter de tous les bénéfices qu'offre la mobilité (Brunelle, 2013; Garton et Wegryn, 2006; Gibson *et al.*, 2002). Il est donc essentiel de s'intéresser à cette dimension

du travail à distance et d'établir si les pratiques de leadership efficaces en contexte face à face génèrent les mêmes effets à distance, ou si elles doivent être repensées.

Tableau 3. Synthèse des défis pour les gestionnaires

Défis
<ul style="list-style-type: none">• Maîtrise d'habiletés spécifiques à la gestion à distance Exemples :<ul style="list-style-type: none">○ Communication via les TICs○ Gérer en l'absence de contacts face à face• Sentiment de perte de contrôle• Exercice du leadership à distance

1.2 Leadership à distance

Le leadership est indéniablement un terme de plus en plus à la mode dans nos organisations : on cherche à recruter des gens avec du *leadership*, à développer le *leadership* chez les autres, à devenir soi-même un *leader*. En réponse aux transformations organisationnelles majeures mises en branle par la globalisation et l'avènement des TIC, la plupart des organisations cherchent à se doter de dirigeants et de gestionnaires avec du *leadership* pour naviguer sur ces eaux troubles. La place importante qu'occupe le leadership dans notre discours et dans les écrits contribue à la création d'une fausse impression de compréhension, comme si on avait affaire à quelque chose de tangible et d'objectif. Cela dit, le leadership n'est ni statique ni permanent ; c'est un état dynamique qui se transforme avec le contexte (Savolainen, 2014).

En mode travail à distance, gestionnaires et employés sont physiquement et psychologiquement éloignés les uns des autres et de tout ce qu'englobe l'environnement de travail, soit les espaces communs, les collègues, les valeurs partagées et les interactions informelles (Taskin, 2006). Dans ce contexte de distance, le terme e-leadership est employé pour désigner le « processus d'influence sociale médié par les technologies de l'information pour produire des changements dans les attitudes, sentiments, pensées, comportements et/ou performance des individus, groupes et/ou organisations » (Avolio *et al.*, 2001: 617, traduction libre). La différence réside dans le fait que le leadership prend place dans un contexte où les interactions sont réalisées principalement par l'intermédiaire des TIC, ce qui constitue un changement fondamental dans la manière avec laquelle

les gestionnaires et employés entrent en relation (Avolio et Kahai, 2003). Le passage suivant (Brunelle, 2009: 11) illustre bien la complexité d'exercer du e-leadership :

« Comment un dirigeant peut-il parvenir à créer un esprit d'équipe, une culture forte et propice à la collaboration entre les membres et à la collaboration mutuelle ? Comment faire en sorte que tous les membres se sentent importants, valorisés, qu'ils soient motivés, mobilisés, qu'ils aient le goût de s'investir et qu'ils aient un niveau de satisfaction élevé ? Ces défis représentent déjà des enjeux de taille dans un contexte plus traditionnel où les relations se font principalement en face à face et où le dirigeant est en mesure de prendre le pouls de la situation, de la comprendre par ses sens et d'y réagir spontanément. Les distances qu'imposent les nouveaux modes d'organisation du travail ont pour effet de complexifier ces enjeux et ajoutent aux défis du dirigeant. »

Pour plusieurs, dans un futur proche, le e-leadership sera la norme plutôt que l'exception quand on réfléchira au leadership organisationnel (Zaccaro et Bader, 2003). Il s'avère donc pertinent d'explorer les obstacles et défis en matière de leadership et d'examiner si les pratiques de leadership dites traditionnelles doivent être adaptées aux particularités du travail à distance.

1.2.1 La complexité d'exercer du leadership à distance

La gestion à distance, réalisée par l'entremise des TIC, impacte deux aspects étroitement liés qui sont au cœur du processus de leadership : l'aspect communicationnel et relationnel.

La communication : réduction de la richesse et formalisation des échanges

La distance transforme les relations de travail et peut diminuer l'influence directe et l'efficacité des gestionnaires responsables de travailleurs à distance (Avolio *et al.*, 2004). Lorsque les employés sont géographiquement dispersés, la communication devient ainsi le principal moyen par lequel les gestionnaires peuvent exercer leur leadership (Neufeld, Wan et Fang, 2010). Une communication efficace a le potentiel de mitiger les désavantages potentiels et de maximiser les avantages offerts par le travail à distance. Jacobs (2004) ajoute que les conversations informelles, en ligne ou en personne, peuvent encourager le sentiment de communauté, créer un sentiment d'appartenance, offrir des opportunités pour partager les connaissances et bâtir un sentiment de

confiance. Cela dit, plusieurs chercheurs sont d'avis que la dispersion géographique augmente grandement la complexité d'établir des échanges et interactions efficaces (Brunelle, 2013; Zaccaro et Bader, 2003).

Il est bien connu que de manière générale, 80 % de nos conversations consistent en de l'information non verbale. Par conséquent, les échanges réalisés via courriel ou messages texte sont moins riches puisque l'information contenue dans le ton de la voix et dans le langage corporel est manquante. Garton et Wegryn (2006) expliquent que les faits peuvent être communiqués de manière efficace dans un courriel ou message texte, mais qu'il est beaucoup plus difficile de transmettre le *sens* d'un message. L'humour, le sarcasme, la joie et la frustration peuvent facilement être confondus, ou passer inaperçus dans une communication écrite. Même dans une conversation audio, une personne ne peut percevoir un sourire, un haussement de sourcils ou un soupir chez son interlocuteur, ce qui signifie que l'émotion contenue dans ces réactions est perdue (Garton et Wegryn, 2006).

La *Media Richness Theory*, une théorie introduite en 1986 par Richard L. Daft et Robert H. Lengel, explique ce phénomène en classant les différentes technologies en fonction de leur richesse informationnelle, c'est-à-dire leur capacité à faciliter une compréhension commune entre les interlocuteurs. Spécifiquement, la théorie a pour postulat que les rencontres face à face bénéficient de plusieurs canaux de communication, soit le canal verbal (ton de voix, volume) et non verbal (langage corporel, expression faciale) (Shepherd et Martz Jr, 2006). Lorsqu'on ajoute un intermédiaire technologique, cela peut avoir un impact sur la communication en a) restreignant le flux d'information et b) en augmentant les chances qu'un des interlocuteurs manque de l'information. Il est toutefois à noter que les technologies varient en termes de richesse. Par exemple, un échange par courriel est moins riche et efficace qu'un échange via vidéoconférence, un moyen technologique permettant de clarifier l'ambiguïté et amplifier la compréhension en temps réel (Maruping et Agarwal, 2004).

Quoique les webcams et vidéoconférences facilitent la communication à distance, ces TIC ne sont pas toujours disponibles ou faciles d'accès, et les problèmes de connexion ne sont pas à sous-estimer (Garton et Wegryn, 2006). De manière générale, les échanges gestionnaires-travailleurs

sont plus électroniques et asynchrones, ce qui complexifie le processus de communication et en dégrade la qualité (Maruping et Agarwal, 2004), en plus d'augmenter la difficulté de gérer les conflits et d'établir un climat de confiance et de cohésion (Brunelle, 2013).

Outre la transformation des canaux de communication, le travail à distance a également un impact sur la *nature* des échanges entre un gestionnaire et ses employés. Spécifiquement, les échanges ont tendance à devenir plus formels, planifiés et impersonnels (Brunelle, 2009). À distance, les rencontres improvisées à la cafétéria ou dans les corridors qui offrent quantité d'informations variées ont tendance à disparaître. Les propos d'un gestionnaire de travailleurs à distance interviewé dans le cadre de l'étude de Cooper et Kurland (2002: 524, traduction libre) illustrent bien l'impact de ce changement :

« Il y a certaines choses dont nous n'avons tout simplement pas tendance à parler au téléphone... J'ai récemment rencontré un de mes employés et nous avons passé la soirée ensemble à discuter. Il y a plein de choses qui sont sorties de cette discussion qu'il ne m'aurait jamais dites au téléphone. Vous savez, je lui ai demandé, *Alors, tu es heureux ici ? Quels sont les défis auxquels tu fais face ? As-tu l'impression d'avoir suffisamment de travail ?* Je suppose que j'aurais pu poser ces questions au téléphone, mais quand on est au téléphone, on est tellement focalisé sur les tâches quotidiennes et sur les opportunités à venir... Vous savez, quand vous avez une conversation informelle, que vous êtes détendu et avez plus de temps, vous commencez à exprimer vos sentiments et à penser à des choses que vous n'auriez pas mentionnées au téléphone parce c'est tellement rigide... »

En somme, la distance complexifie les échanges et réduit les contacts humains riches en information, contacts qui avaient traditionnellement le pouvoir de faciliter l'émergence d'un sentiment de proximité (Brunelle, 2009). Cette transformation affecte indéniablement la qualité de la relation gestionnaire-employé.

Le développement des relations interpersonnelles : un double effort

La littérature examinée jusqu'à ce point met en lumière la particularité du e-leadership. D'un point de vue relationnel, plusieurs études tendent à supporter le fait que la distance a un impact majeur

sur les relations interpersonnelles, relations qui sont la fondation même de l'exercice du leadership (Brunelle, 2013; Golden et Veiga, 2008; Yukl, O'Donnell et Taber, 2009).

La distance exerce son impact sur plusieurs composantes de la relation gestionnaire-employé. D'abord, tel qu'abordé dans la section précédente, la dispersion géographique affecte la nature et la qualité des échanges. Cela dit, les gestionnaires et travailleurs à distance qui réussissent malgré tout à communiquer fréquemment, à partager les mêmes attentes et à avoir un langage commun tendent à bâtir des relations plus solides (Avolio *et al.*, 2014; Walther, 2009). Outre la communication, Jawadi (2013) affirme que le contexte de travail à distance inhibe l'émergence et le développement de la confiance. Ceci serait dû à l'utilisation inévitable des TIC qui éliminent les interactions face à face, la proximité physique, les indices non verbaux et les expressions faciales qui contribuent au développement des relations.

Une autre composante relationnelle affectée par la distance est la capacité des gestionnaires à reconnaître et supporter les besoins des employés. Pour être performants et bien, les travailleurs à distance ont des besoins bien précis qui demandent à être comblés. Tel qu'expliqué précédemment, certains avantages du travail à distance semblent être contingents à ce que les travailleurs se sentent autonomes quant à la manière de réaliser leur travail. De plus, nous avons également souligné l'effet pervers de l'isolation sociale qui a le potentiel d'interférer avec la performance et la santé psychologique des employés travaillant à distance. Ainsi, les gestionnaires ont un rôle important à jouer dans la satisfaction du besoin d'autonomie des employés, en plus de veiller à ce qu'ils se sentent socialement connectés. En fait, Taskin (2006) explique que les travailleurs à distance qui se sentent isolés ont tendance à blâmer leur gestionnaire, puisqu'ils ont pour croyance que celui-ci a la responsabilité d'assurer le développement et le maintien des relations de travail. Aussi, les employés à qui l'on offre l'opportunité de travailler en mode mobile ne saisissent pas automatiquement l'autonomie d'organiser et de réaliser leur travail; cette autonomie doit être accordée et soutenue par leur gestionnaire (Taskin, 2006). De plus, Lee-Kelley, Crossman et Cannings (2004) affirment que les travailleurs à distance ont un grand besoin de formalisation, de rétroaction et de reconnaissance afin de se sentir motivés et de compenser la distance qui les sépare de l'environnement de travail et de leur gestionnaire. Il semble donc que

ces travailleurs aient besoin de se sentir autonomes, connectés et compétents, besoins que les gestionnaires doivent tenter de combler à distance.

L'importance d'avoir des communications riches, de promouvoir un sentiment de confiance et d'adresser les besoins des employés n'est pas unique au contexte du travail à distance. À proximité comme à distance, la qualité de la relation gestionnaire-employé est clé, puisqu'elle pourrait expliquer l'efficacité, la satisfaction au travail, la rétention, la performance et l'engagement envers l'organisation (Allen, Golden et Shockley, 2015; Brunelle, 2013). Cela dit, plusieurs études nous amènent à reconnaître que l'exercice du leadership à distance requiert une approche plus délibérée pour développer les individus et les relations (Gibson *et al.*, 2002). Certains gestionnaires travaillent fort pour s'assurer que les composantes affectives de la relation sont continuellement incorporées dans leurs échanges et réussissent à maintenir une relation de qualité à distance (Golden, 2006), tandis que pour d'autres, distance physique est synonyme de distance relationnelle (Avolio *et al.*, 2014). Qu'est-ce qui les différencie ?

Dans la section suivante, nous explorerons le rôle du style de leadership. Spécifiquement, nous tenterons d'examiner si les styles de leadership efficaces en contextes de travail traditionnels, c'est-à-dire lorsque les gestionnaires et employés travaillent à proximité, sont appropriés pour faire face aux enjeux relationnels et communicationnels inhérents au travail à distance.

1.2.2 L'impact de la distance sur l'efficacité du leadership : un débat

Il y a plus de 20 ans, plusieurs auteurs percevaient la montée du travail à distance comme une menace pour le leadership. Certains croyaient qu'un leadership efficace était tout simplement impossible en l'absence de contacts interpersonnels directs entre un gestionnaire et ses employés (Kerr et Jermier, 1978; Shamir, 1995). Toutefois, avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, la distance tend à être perçue comme moins dommageable qu'elle l'était autrefois. Il y a par contre très peu d'études empiriques qui ont cherché à tester l'efficacité des théories de leadership bien connues en contextes où le leadership doit être exercé à distance. Parmi les théories existantes, celles qui ont reçu le plus d'attention en contexte de travail à distance sont le leadership transformationnel, transactionnel et charismatique, ainsi que la théorie *Leader-Member Exchange* (LMX). À ce jour, les résultats ne sont pas concluants quant à

l'efficacité de ces styles de leadership à rehausser la performance des travailleurs à distance. Les résultats varient d'une étude à l'autre et en fonction du style de leadership testé. Le débat sur la question de savoir si la distance influe ou non sur la relation entre les pratiques de leadership et l'expérience des travailleurs à distance est présenté ci-dessous.

Styles de leadership efficaces dans de multiples contextes

Howell et Hall-Merenda (1999) ont réalisé une des premières études ayant pour objectif de tester les théories de leadership bien établies en contextes de distance. Basé sur un échantillon de 109 gestionnaires et 317 de leurs employés, ils ont trouvé que la distance n'avait pas d'effet sur l'association entre LMX (une relation gestionnaire-employé de haute qualité basée sur la confiance mutuelle, le respect, l'influence et l'obligation (Graen et Uhl-Bien, 1995)) et la performance des employés. En d'autres mots, un LMX de qualité était positivement associé à un niveau élevé de performance pour les employés qui se disaient physiquement près (même étage) ou loin (différente ville) de leur gestionnaire (Howell et Hall-Merenda, 1999). Ces résultats suggèrent qu'il est possible pour les gestionnaires et travailleurs de profiter d'une relation de qualité, et ce même s'ils n'ont pas d'interactions face à face fréquentes les uns avec les autres. Il semblerait donc que l'isolement social ne soit pas un sentiment inévitable chez les travailleurs à distance, surtout si les gestionnaires sont capables de développer, nourrir et maintenir la relation avec leurs employés en dépit de la distance.

Dans une étude plus récente, Howell et ses collègues (2005) se sont intéressés au leadership transactionnel de contingence, c'est-à-dire aux gestionnaires qui négocient avec leurs employés, leur fournissant des ressources en échange de leurs efforts et performances. Leurs résultats ont supporté l'association négative entre le leadership transactionnel de contingence et la performance des unités de travail. Cela dit, la découverte la plus intéressante est que la distance a agi comme un modérateur positif, de sorte que la performance était rehaussée quand les employés étaient plus éloignés de leur gestionnaire. Les auteurs ont émis l'hypothèse qu'à distance, ce style de leadership avait tendance à être moins perçu comme de la micro gestion, car « les leaders transactionnels donnaient plus d'autonomie à leurs employés pour atteindre les résultats escomptés » (Howell, Neufeld et Avolio, 2005: 282, traduction libre).

Dubé et Robey (2009) ont également souligné la valeur des comportements et actions s'apparentant au leadership transactionnel en contexte de distance. Un intéressant paradoxe a émergé des 42 entrevues réalisées auprès de membres d'équipes virtuelles : la flexibilité du travail à distance est facilitée par la mise en place de mécanismes structurants. En d'autres mots, les travailleurs ont besoin de clarté et d'une certaine rigidité quant aux règles, objectifs et processus pour avoir du succès dans ce mode d'organisation du travail.

Dans le but de tester la compatibilité entre leadership transformationnel et e-leadership, Purvanova et Bono (2009) ont réalisé une étude en laboratoire afin d'examiner la variation des comportements de leadership des « gestionnaires » (étudiants dans cette étude) avec des équipes virtuelles versus face à face. Ils ont noté que les « gestionnaires » avaient tendance à ajuster leurs comportements en fonction du contexte. Ceux ayant augmenté leurs comportements de leadership transformationnel avec leurs équipes virtuelles ont atteint la performance d'équipe la plus élevée. Ces résultats sont en lien avec la proposition faite quelques années plus tôt par Avolio et Kahai (2003) selon laquelle le e-leadership peut être inspirant malgré la distance si les gestionnaires font bon usage des moyens technologiques pour communiquer leur vision ou encore pour partager leur excitation quant à une nouvelle opportunité d'affaires.

Dans l'ensemble, certaines études démontrent que les défis posés par la distance peuvent être surmontés, et que les gestionnaires peuvent encore avoir un impact positif sur la performance des employés en utilisant les pratiques de leadership traditionnelles. Spécifiquement, les résultats des études présentées ci-haut supportent la présence d'un lien positif entre le leadership (leadership transformationnel, transactionnel et LMX) et la performance en contexte de distance. Toutefois, cette proposition n'est pas unanime, puisque d'autres études ont généré des résultats contradictoires.

Styles de leadership qui perdent en efficacité avec la distance

Tel que mentionné précédemment, malgré l'optimisme qui suscite l'adoption de plus en plus répandue des arrangements de travail flexibles comme le travail à distance, certains auteurs sont préoccupés par l'effet de la distance sur la relation gestionnaire-employé. Dès les années 80, en examinant les modérateurs situationnels de l'efficacité de leadership, Podsakoff *et al.* (1984) ont

trouvé que la distance physique agissait comme modérateur négatif dans la relation entre le leadership transactionnel de contingence et la performance. Contrairement aux résultats de Howell, Neufeld et Avolio (2005), les leaders transactionnels suscitaient une performance plus élevée chez leurs employés lorsqu'ils étaient à proximité de ceux-ci plutôt qu'à distance. Il est toutefois à considérer que cette étude a été réalisée à un moment où les employés travaillant à distance ne bénéficiaient pas des TIC telles que nous les connaissons aujourd'hui. La généralisation des résultats au contexte actuel de travail à distance est donc limitée.

Plus récemment, en plus de s'intéresser aux échanges entre les gestionnaires et travailleurs à distance (LMX), Howell et Hall-Merenda (1999) ont examiné si le leadership transformationnel pouvait aussi efficacement prédire la performance des employés à distance qu'à proximité. Contrairement aux résultats obtenus avec LMX, l'effet du leadership transformationnel sur la performance était modéré par la distance physique. En d'autres mots, le leadership transformationnel était positivement associé à la performance individuelle en contexte de proximité, mais cette relation disparaissait en mode travail à distance. Ces résultats ont été répliqués six ans plus tard avec la performance des unités de travail (Howell, Neufeld et Avolio, 2005). Selon les auteurs, « ces résultats signifient que les leaders transformationnels ont besoin de proximité physique avec leurs employés afin de répondre à leurs différents besoins de développement, de les encourager à inventer des solutions novatrices aux problèmes rencontrés et à communiquer un sens de mission et d'excitation (Howell et Hall-Merenda, 1999: 690, traduction libre). Ainsi, quand les gestionnaires et employés interagissent en face à face, il est plus facile pour le gestionnaire d'incarner la vision de l'organisation et de démontrer son support pour la mission et les efforts des employés via ses actions et comportements. Lorsque les employés travaillent de la maison ou d'un autre emplacement éloigné, le gestionnaire a inévitablement moins d'opportunités pour les supporter et renforcer la vision. Sans le support d'indices non verbaux, il doit compter uniquement sur la communication verbale ou écrite pour inspirer et motiver les employés.

En somme, la distance est indéniablement un facteur contextuel à prendre en compte. Les comportements et styles de leadership qui affectent positivement les employés ne sont pas nécessairement les mêmes à distance qu'à proximité (Antonakis et Atwater, 2002). Les études

empiriques présentées nous amènent entre autres à remettre en question la suprématie du leadership transformationnel. Bien que l'efficacité de ce style soit supportée dans les contextes plus traditionnels, Howell, Neufeld et Avolio (2005) ainsi que Dubé et Robey (2009) soutiennent qu'à distance, il semble impossible de se passer d'un bon leadership transactionnel. Dubé (2009 : 77) parle de la « nécessité d'organiser ce chaos entourant une flexibilité aussi grande ». Paradoxalement, pour tirer profit de la flexibilité, les gestionnaires doivent s'assurer de maintenir un degré élevé de structuration dans les processus (objectifs et façons de faire) et les communications (standardisation de la fréquence et des moyens utilisés). En même temps, ils doivent laisser suffisamment de flexibilité afin d'ajuster ces processus régulièrement pour faire face aux impondérables et répondre aux besoins de chacun.

À partir des résultats d'études présentés dans cette section, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'une des explications derrière la décision de Yahoo, Best Buy et IBM de ramener les employés au bureau est l'inadéquation entre le mode d'organisation à distance et le style de leadership promu. En effet, il y a encore beaucoup à apprendre en matière de e-leadership pour parvenir à relever les défis que présentent ce mode d'organisation et, plus spécifiquement dans le cas de ces compagnies, pour faciliter la collaboration et l'innovation à distance.

1.3 Sommaire de la littérature

Dans ce chapitre, nous avons démontré que le travail à distance est une pratique de plus en plus adoptée par les organisations pour répondre aux besoins changeants de la main-d'œuvre et gagner en agilité dans un environnement d'affaires en constante évolution. Quoique plusieurs articles portent sur les avantages et enjeux de la perspective de l'organisation et des travailleurs à distance, moins d'attention a été portée à l'expérience des gestionnaires. Pourtant, ce mode d'arrangement de travail vient chambouler en profondeur la manière d'exercer leur métier. Ils font face au défi de maintenir un niveau élevé de performance et de bien-être psychologique chez les travailleurs dans un contexte où la relation gestionnaire-employé est transformée. À ce jour, la littérature scientifique ne permet pas aux gestionnaires et dirigeants de tirer de conclusions claires quant aux styles de leadership les plus efficaces en contexte de distance. Tel que discuté plus haut, les quelques études empiriques qui avaient pour objectif de tester en contexte de travail à distance le lien entre les théories de leadership bien connues et la performance ont généré des résultats

contradictaires. Il semblerait que la distance gestionnaire-employé peut contribuer ou nuire à l'efficacité du leadership (Antonakis et Atwater, 2002).

1.3.1 La « boîte noire » du e-leadership

Pour guider les gestionnaires dans leur choix du moyen le plus efficace pour diriger et influencer les travailleurs à distance, il est nécessaire d'examiner la « boîte noire » du e-leadership. En d'autres mots, nous devons comprendre pourquoi certains gestionnaires réussissent à exercer un leadership efficace malgré la distance (ex. : les résultats de Howell et Hall-Merenda (1999) avec LMX), tandis que d'autres perdent leur impact positif sur la performance des employés (ex. : les résultats de Howell, Neufeld et Avolio (2005) avec le leadership transformationnel).

En vue d'arriver à une compréhension plus approfondie du e-leadership, deux pistes de réflexion s'imposent. Premièrement, les études empiriques réalisées jusqu'à présent ont focalisé sur l'aspect objectif et mesurable de la distance, soit le nombre de mètres ou kilomètre séparant les travailleurs à distance de leur gestionnaire. Cela dit, il est possible que la complexité d'exercer du leadership à distance ne découle pas uniquement de la dispersion géographique, mais plutôt de l'effet de cette dispersion sur les composantes communicationnelles et relationnelles. En autres, nous avons vu plus haut qu'en mode travail à distance, la nature des échanges gestionnaire-employé tend à être transformée (les échanges via les TIC ont tendance à être plus formels et asynchrones) et que de plus amples efforts sont requis de la part des gestionnaires pour développer des relations où règnent confiance, support et compréhension mutuelle (ex. : Brunelle, 2009; Gibson *et al*, 2002; Jawadi, 2013). Ainsi, afin de mieux comprendre l'impact du leadership en contexte de travail à distance, il serait bénéfique de prendre en compte la dimension objective de la distance, certes, mais également la dimension plus subjective, soit la distance psychologique. Ainsi, il serait adéquat de s'intéresser à la dispersion géographique, mais surtout à la manière dont elle est vécue et perçue par les individus.

Deuxièmement, les chercheurs qui ont étudié l'effet modérateur de la distance se sont uniquement intéressés à la relation entre le leadership et la performance au travail. Une explication potentielle derrière leurs résultats contradictoires est le fait que la performance (de même que les autres bienfaits associés au travail à distance) serait en quelque sorte contingente à la satisfaction des

besoins psychologiques des employés. En effet, certains chercheurs affirment que les sentiments d'autonomie et d'isolation sociale agiraient comme médiateurs dans la relation entre le travail à distance et les bienfaits recensés dans la littérature. Tandis que l'autonomie contribue à rehausser la motivation, la satisfaction et la productivité des employés, l'isolation sociale peut miner leur performance et augmenter leur stress (Allen, Golden et Shockley, 2015; Golden, Veiga et Dino, 2008). De plus, Lee-Kelley, Crossman et Cannings (2004) affirment que les travailleurs à distance requièrent de la formalisation, de la rétroaction et de la reconnaissance pour fonctionner de manière optimale dans cet environnement de travail. En d'autres mots, ces travailleurs ont besoin de se sentir compétents, autonomes et d'avoir des relations positives avec les autres, trois besoins psychologiques sur lesquels le leadership exercé par un gestionnaire peut influencer (Taskin, 2006). Ainsi, étant donné la place centrale qu'occupent les besoins psychologiques dans l'expérience globale des gestionnaires et travailleurs à distance, nous estimons qu'il est pertinent d'inclure ce concept dans les travaux visant à démystifier la boîte noire du e-leadership.

1.4 Question de recherche

À la lumière des réflexions présentées ci-haut, nous estimons qu'il est nécessaire d'élargir le spectre des études sur le travail à distance afin de mieux comprendre l'exercice du leadership dans ce contexte. Spécifiquement, nous proposons de tenir compte de l'aspect objectif et subjectif de la distance, ainsi que du bien-être psychologique. L'objectif de ce mémoire sera donc de répondre à la question suivante :

Quel est l'impact de la distance objective et psychologique sur la relation entre le leadership exercé par un gestionnaire et son effet sur les besoins psychologiques des employés et leur performance au travail ?

Afin de répondre à notre question de recherche, nous présentons au chapitre suivant notre cadre d'analyse. Plus spécifiquement, nous y présentons les théories de leadership, de distance et de besoins psychologiques mobilisées dans ce mémoire, de même que les liens qui les unissent.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel

La revue de littérature présentée dans le premier chapitre nous a permis d'établir les bases du travail à distance et de l'exercice du leadership dans ce contexte. À la fin de ce chapitre, nous avons proposé deux pistes de réflexion qui peuvent ouvrir la porte pour comprendre la boîte noire du e-leadership. En fait, notre proposition est de bonifier le cadre d'analyse des recherches empiriques antérieures en y incluant le concept de besoins psychologiques et en adoptant une conceptualisation plus vaste de la distance. Ce mémoire a ainsi pour but d'examiner l'effet modérateur de la distance objective et psychologique sur la relation entre leadership, besoins psychologiques et performance au travail. Ultimement, l'objectif est de déterminer si les théories de leadership validées en contexte de proximité demeurent pertinentes à distance, ou si elles doivent être repensées et adaptées pour répondre aux enjeux propres au travail à distance.

L'intention derrière le présent chapitre est de présenter le cadre d'analyse que nous proposons pour répondre à la question de recherche. Nous débuterons alors ce chapitre par une présentation du concept qu'est la distance et plus spécifiquement sur chacune de ses deux dimensions, soit la distance objective et la distance psychologique, et du lien qui les unit. Ensuite, nous poursuivrons avec une explication du choix de la théorie du leadership transformationnel et transactionnel de Bass (1985) et de la théorie *Leader-Member Exchange* (LMX) de Graen et Uhl-Bien (1995). Puis, nous présenterons la théorie de l'autodétermination et son postulat central, soit les besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Ensuite, nous explorerons les liens entre ces théories du leadership, les besoins psychologiques et la performance en contexte de proximité et émettrons des hypothèses quant à leur association en contexte de distance. Enfin, nous inclurons ces composantes dans le schéma du cadre d'analyse.

2.1 La distance : un concept multidimensionnel

Pour approfondir notre compréhension du travail à distance et d'expliquer la boîte noire du e-leadership, nous devons à priori démêler, exposer et comparer les différentes facettes de ce concept. Dans cette optique, deux courants de littérature sur la distance sont intéressants à explorer : le premier regroupe les études empiriques, le second les articles conceptuels. D'une part, les études empiriques telles que celles présentées dans le premier chapitre sont le résultat des

efforts de chercheurs ayant tenté de démystifier le rôle de la distance comme modérateur de la relation entre le leadership et ses effets sur les employés. La plupart des chercheurs ont choisi de limiter leur investigation à la dimension objective de la distance. Par exemple, Howell, Neufeld et Avolio (2005) ont conceptualisé la distance de manière dichotomique, séparant les employés étant près (même ville) versus distants (différente ville) de leur gestionnaire, tandis que Golden, Veiga et Dino (2008b) se sont intéressés à la proportion du travail effectué à distance, soit à l'extérieur du bureau.

D'autre part, les chercheurs qui s'inscrivent dans le courant de littérature conceptuelle soulignent l'importance de développer une compréhension plus large et étendue du rôle joué par la distance dans les organisations en intégrant ses différentes dimensions dans un même modèle théorique (Napier et Ferris, 1993). Antonakis et Atwater (2002) ont aussi constaté le manque de théorie intégrant les multiples dimensions de la distance, et ce malgré le fait que « comprendre le rôle de la distance interpersonnelle dans les organisations est fondamental à notre compréhension des dynamiques en environnement de travail » (674, traduction libre), spécifiquement les relations gestionnaire-employé. Dans la section qui suit, nous définirons le concept de distance, puis présenterons ses deux dimensions, soit la distance objective qui est mesurable et puis la distance psychologique qui est perçue et ressentie.

2.1.1 La distance objective

La dimension objective de la distance est l'essence même du travail à distance. En effet, le principal élément qui différencie ce mode d'organisation du travail des modes plus traditionnels est la dispersion géographique de la main d'œuvre, ou la **distance spatiale**. Cette dernière fait référence à l'espace qui sépare au moins deux points (ou personnes) dans l'espace. Dans le contexte du travail à distance, il s'agirait de la distance linéaire (en mètres ou kilomètres) qui sépare le lieu de travail principal d'un gestionnaire de celui de ses employés. À mesure que la distance physique augmente, la probabilité d'interactions face à face diminue (O'Leary et Cummings, 2007).

À la distance spatiale peuvent s'ajouter trois autres éléments mesurables. D'abord, si les gestionnaires et travailleurs sont séparés par une très grande distance spatiale, il est probable qu'ils

se trouvent dans des fuseaux horaires différents, et conséquemment travaillent à des heures différentes. La **distance temporelle** capture dans quelle mesure les heures de travail se chevauchent. Plus la différence d'heure est grande, plus la distance temporelle augmente, car les interactions synchronisées sont moins fréquentes et les délais entre les réponses ont tendance à s'allonger (O'Leary et Cummings, 2007). Ensuite, la manière dont une organisation est conçue et structurée peut être un autre élément de la distance qui est objectif et mesurable. Le nombre d'étages ou de niveaux hiérarchiques qui sépare un employé de ses supérieurs ainsi que la fréquence de leurs interactions sont tous des aspects de la distance **structurelle ou de configuration** (Napier et Ferris, 1993). Puis, le dernier élément qui peut être mesuré est la **distance technologique**. Si un gestionnaire et un travailleur n'ont pas accès aux mêmes TIC, ou s'ils ne possèdent pas les compétences nécessaires pour les utiliser de manière efficace, l'effet des autres éléments de la distance (ex. : la distance spatiale et temporelle) peut-être exacerbé (Chudoba *et al.*, 2005). La raison est que les TIC deviennent l'unique moyen de communication dans les cas où un gestionnaire et son employé travaillent à partir de deux continents différents. S'ils n'arrivent pas à échanger efficacement via ce moyen, alors les enjeux associés au fait qu'ils sont loin l'un de l'autre et qu'ils ne soient pas dans le même fuseau horaire peuvent être plus difficiles à surmonter.

En mode travail à distance, les quatre éléments mesurables présentés ci-haut, soit la distance spatiale, temporelle, structurelle et technologique, peuvent se juxtaposer et augmenter la distance objective entre un travailleur et son gestionnaire.

2.1.2 La distance psychologique

Contrairement à la distance physique qui est objectivement mesurable, Trope et Liberman (2010) proposent de considérer la notion de distance psychologique afin d'appréhender la notion subjective de la distance. Ils définissent la distance psychologique comme étant « l'expérience subjective que quelque chose est près ou loin de nous, ici et maintenant » (440, traduction libre). Cette expérience serait l'effet psychologique des différences réelles ou perçues entre deux individus (Napier et Ferris, 1993). Selon Vaughn et Baker (2004), la distance psychologique comporte deux dimensions : l'écart perçu peut être dû à une **différence de statut** entre deux individus, ou à l'**affectivité**. Cette dernière est particulièrement pertinente pour les relations gestionnaire-employé, puisqu'elle fait référence à l'intensité et à la nature (positive ou négative)

de la connexion émotionnelle, connexion qui contribue à la qualité et à l'efficacité des relations dyadiques (Vaughn et Baker, 2004).

La connexion émotionnelle ainsi que le sentiment de proximité (ou de distance) que ressent un individu à l'égard d'une autre personne sont basés sur l'identification (Mortensen et Hinds, 2001; Wiesenfeld, Raghuram et Garud, 2001). En fait, plus l'individu perçoit des points communs avec cette personne (sexe, âge, pouvoir, valeurs, culture, etc.), plus le sentiment de proximité sera grand et plus la distance psychologique sera faible (Napier et Ferris, 1993). Il est toutefois pertinent de souligner que la distance psychologique est une expérience subjective propre à chaque individu. Ainsi, il est possible que les membres d'une dyade ne ressentent pas le même degré de distance malgré la présence objective de similarités ou de différences.

Quoique conceptuellement distincts, les concepts de distance psychologique et distance physique sont souvent abordés conjointement. Nous explorerons donc leur association dans la section qui suit.

2.1.3 Le travail à distance et la distance psychologique

L'idée selon laquelle les formes objectives de distance (ex.: distance physique et distance temporelle) génèreraient une plus grande distance psychologique est répandue dans l'imaginaire collectif comme dans la littérature (Wilson, Crisp et Mortensen, 2013). Intuitivement, nous imaginons par exemple qu'un gestionnaire établi à Montréal se sentira plus près d'un employé qui travaille à partir du même bureau que d'un autre employé localisé à Londres. La théorie des niveaux de construits (CLT) propose une explication théorique pour justifier l'association entre les dimensions objectives et psychologiques de la distance.

Avant de présenter cette explication théorique, il convient de bien comprendre la notion de construit. L'être humain est bien équipé pour naviguer son environnement et coordonner sa vie autour d'information qui n'est pas toujours présente ici et maintenant (Henderson *et al.*, 2011). Quoique les sens permettent seulement de capter ce qui est dans l'environnement immédiat, l'esprit a la capacité de se projeter dans le passé ou dans le futur, d'imaginer des endroits, des objets et des personnes distantes (Trope et Liberman, 2010). En fait, pour appréhender, interpréter

et communiquer avec son environnement, l'humain a la capacité d'enregistrer, de façonner et d'utiliser des images mentales. Ces dernières, nées d'expériences antérieures, représentent des concepts, idées et objets qui sont constamment combinés, remaniés et comparés à l'environnement. Un construit serait donc un réseau d'images qui, un peu comme une carte mentale, est utilisé intuitivement par l'humain pour l'aider à naviguer au-delà de son environnement immédiat.

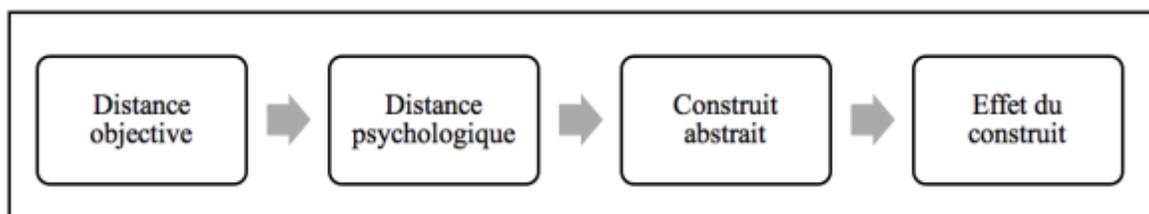
Cette idée de construits mentaux est au cœur de CLT. Selon Trope et Liberman (2010), ces construits ne sont pas tous des représentations fidèles de la réalité, puisque leur niveau de détail et de précision tend à varier avec la distance. Spécifiquement, ils expliquent que l'humain formerait des construits plus abstraits des objets, personnes ou événements psychologiquement distants (*higher-level construals*), tandis que la proximité lui permettrait de développer des construits plus contextualisés, fondés sur des éléments concrets et observables (*lower-level construals*). En d'autres mots, plus importante est la distance psychologique (ou l'expérience subjective d'être loin d'un objet ou d'une personne), plus grande est l'abstraction des images mentales.

Toujours selon CLT, la distance psychologique peut être provoquée par trois éléments de distance, soit la distance spatiale, temporelle et sociale (Liberman, Trope et Stephan, 2007). Tel qu'expliqué plus haut, la **distance spatiale** est la distance (en mètres ou kilomètres) entre deux personnes, tandis que la **distance temporelle** est l'écart entre les moments de communication. La **distance sociale** quant à elle fait référence à la distance sociale entre deux individus, distance qui peut émerger des différences en termes de démographie, culture, langage, valeurs et statuts (Napier et Ferris, 1993). Quoique ces formes de distance soient distinctes et indépendantes, elles activent le même réseau de neurones et ont un effet additif qui vient rehausser la distance psychologique (Liberman et Trope, 2008; Trope et Liberman, 2010).

Les concepts de construits mentaux, de distance objective et de distance psychologique ont été combinées dans le modèle proposé par Wilson, Crisp et Mortensen (2013) reproduit ci-dessous (voir Figure 1). Spécifiquement, le modèle regroupe ces éléments à l'intérieur d'un processus par lequel la distance objective augmenterait la distance psychologique, qui a son tour aurait un impact sur les représentations mentales des individus et sur leurs interactions. Si l'on suit cette logique, nous pouvons imaginer qu'un employé travaillant loin du bureau principal aura tendance à se sentir

loin de son gestionnaire immédiat. Parce qu'il ne voit ce dernier que très rarement, il se crée une image ou représentation mentale en se basant sur le peu d'information qu'il possède (ex. : une photo, une interaction passée, les propos d'un autre employé), image qui l'aide à interpréter les échanges et naviguer les interactions virtuelles avec son gestionnaire. En l'absence de rencontres face à face, cette image tend à être abstraite et peut ne pas correspondre à la réalité. Ceci pourrait en partie expliquer les enjeux communicationnels et relationnels associés au travail à distance qui ont été présentés au premier chapitre. Rappelons qu'en réduisant les contacts humains riches en information, ce mode d'organisation du travail a tendance à complexifier les échanges et à rendre plus difficile l'émergence d'un sentiment de confiance et de proximité (Brunelle, 2009; Jawadi, 2013).

Figure 1. Processus simplifié de la théorie des niveaux de construits
(Wilson, Crisp et Mortensen, 2013)



À ce jour, l'association entre la distance physique et la distance psychologique n'a point été testée empiriquement. Cela dit, à la lumière de l'information présentée jusqu'à présent et du rationnel proposé par CLT, nous avons pour hypothèse que les travailleurs à distance se sentiront plus éloignés de leur gestionnaire immédiat en comparaison avec leurs collègues qui travaillent à partir du bureau. Ainsi :

Hypothèse 1 : La distance physique est associée positivement à la distance psychologique.

Maintenant que les bases du concept de distance sont établies, l'étape suivante consiste à présenter et justifier les théories de leadership qui seront mobilisées dans ce mémoire dans le but de tester leur efficacité en contexte de distance.

2.2 Le leadership selon l'approche interactionnelle

Différentes approches et paradigmes sont adoptés dans la littérature pour appréhender le phénomène du leadership. La perspective interactionnelle, ou dynamique, est particulièrement riche, puisqu'elle s'intéresse à la manière dont les caractéristiques d'un leader (ses traits, ses actions, ses motivations) interagissent avec celles des *followers*. Ainsi, selon cette approche le leadership émerge de cette interaction et aurait la capacité de transformer les comportements et attitudes des *followers* et du leader lui-même.

En contexte de travail à distance, la littérature nous indique que la dispersion géographique peut avoir pour effet de diminuer l'influence directe et l'efficacité des gestionnaires, en plus de transformer la nature de leurs relations avec les employés (Avolio *et al.*, 2004). Ces relations gestionnaire-employé sont considérées par plusieurs comme la fondation même du leadership (Brunelle, 2013; Golden et Veiga, 2008; Yukl, O'Donnell et Taber, 2009) et sont au cœur de la perspective interactionnelle. Il est donc tout indiqué de focaliser notre étude du e-leadership sur les théories qui s'inscrivent dans cette perspective.

Pour la portée de ce mémoire, nous avons choisi de porter notre attention sur deux théories : la théorie du leadership transformationnel et transactionnel de Bass (1985) et la théorie LMX de Graen et Uhl-Bien (1995). La première s'intéresse à la nature du processus d'échange entre un gestionnaire et son employé et au style de leadership que ce processus fait émerger, tandis que la seconde a pour point focal la qualité de leur relation. Nous avons fait le choix d'inclure ces deux théories dans notre cadre d'analyse puisqu'elles ont fait l'objet d'un nombre impressionnant d'études sur le leadership et sont ainsi d'importants piliers de cette littérature. De plus, ce cadre d'analyse a été employé dans les études empiriques sur le e-leadership réalisées par Podsakoff *et al.* (1984), Howell et Hall-Merenda (1999), Howell, Neufeld et Avolio (2005) et Purvanova et Bono (2009). En les examinant conjointement, nous souhaitons contribuer au débat quant à l'effet de la distance sur la relation entre le leadership et l'expérience des travailleurs. Cela dit, avant de s'intéresser à leur efficacité dans ce contexte de distance, il est primordial de mieux connaître ces théories : leur historique, ce qu'elles définissent, leurs présupposés et le lien qui les unit.

2.2.1 Théorie du leadership transformationnel

Le leadership a toujours suscité beaucoup d'intérêt. En 1922, Max Weber a proposé dans son livre *Economy and Society* une classification tripartite de l'autorité: l'autorité charismatique, traditionnelle et légale. Weber était d'avis que cette dernière forme était répandue dans les organisations, puisque le contexte bureaucratique de l'époque incitait les individus à faire usage de rationalité (plutôt que de traditions ou d'émotions) pour motiver les autres à agir. L'idée était que dans ce système fondé sur l'efficacité, le calcul et le contrôle, les gestionnaires exerçaient leur autorité en mettant en place une série de règles et de lois auxquelles les employés étaient sujets.

Cette forme d'autorité s'apparente beaucoup à ce que Burns (1978) et Bass (1985) ont plus tard défini comme étant du **leadership transactionnel**, un terme employé pour décrire la transaction qui prend place entre certains gestionnaires et leurs subordonnés. Un leader transactionnel explique les règles, procédures et attentes, en plus de spécifier les récompenses qui seront offertes en échange de la manifestation de comportements et attitudes désirés (Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996). Le «contrat» entre le gestionnaire et ses subordonnés spécifie également les conséquences ou mesures disciplinaires en place pour les situations où la performance serait inadéquate. Cette théorie présuppose donc que la motivation provient principalement de facteurs externes tels que les récompenses et punitions, puis que les employés sont disposés à se plier aux demandes de leur supérieur afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Bass (1990) avait proposé quatre caractéristiques pour définir le leadership transactionnel : la récompense contingente (offrir une récompense en échange d'un effort), la gestion par exception active (anticiper et surveiller les erreurs), la gestion par exception passive (agir après les faits) et le laissez-faire (abdiquer ses responsabilités). Plus tard, seules les deux premières caractéristiques ont été retenues, les autres faisant davantage référence à un style de leadership passif/évitant (voir Bruce J. Avolio, Bass et Jung (1999); Hartog, Muijen et Koopman (1997)). Ainsi, le leader transactionnel ferait usage de la technique «de la carotte et du bâton» pour motiver les comportements souhaités et travaillerait activement à anticiper les erreurs et à poser des actions préventives ou correctives immédiates.

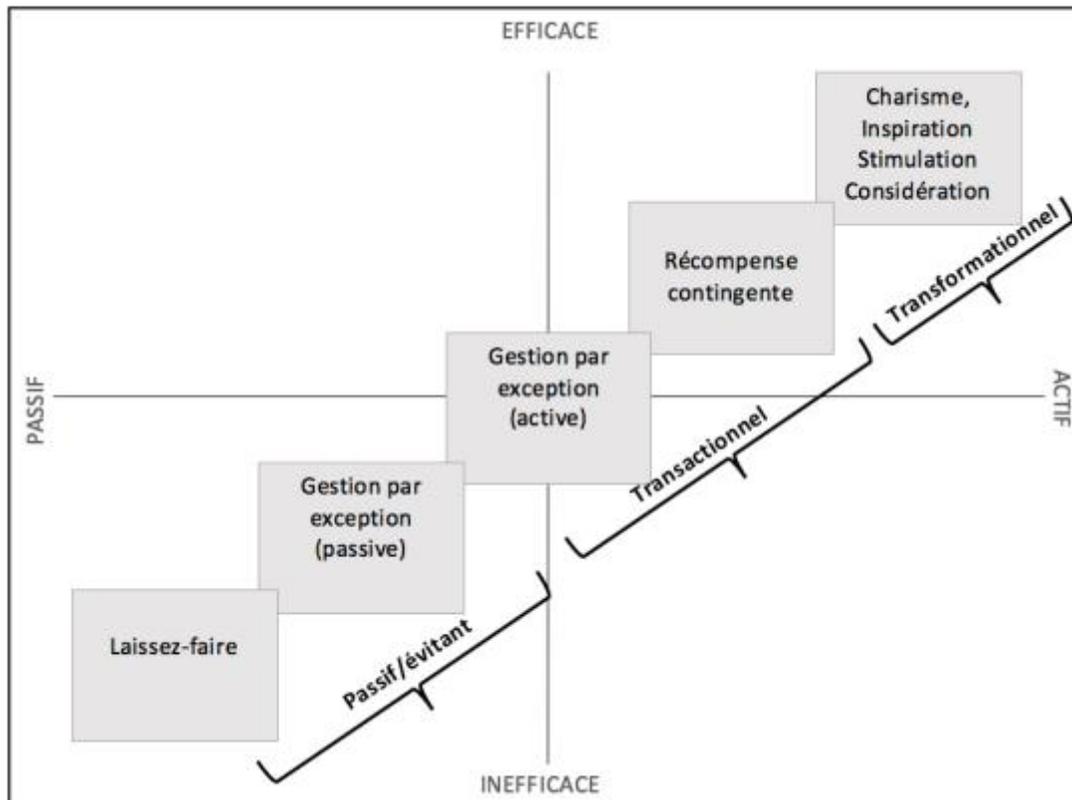
Malgré la forte présence du leadership transactionnel en organisations, James MacGregor Burns était d'avis que le leadership ne se limite point qu'à une simple transaction. Dans son livre *Leadership* publié en 1978, il fait référence à Lincoln, Gandhi et Henry Ford, de grands leaders qui, animés par un rêve plus grand que nature, ont su transmettre leur enthousiasme à une masse critique d'individus qui ont adhéré à leur vision et donné vie à leurs rêves. À l'intérieur de ce processus d'influence est née une connexion qui a eu le pouvoir de transformer à la fois les *followers* et les leaders (Northouse, 2016). Pour expliquer ces cas où « les leaders et *followers* s'élèvent l'un et l'autre à un niveau supérieur de moralité et de motivation » (Burns, 1978: 20, traduction libre), Burns a introduit le concept de **leadership transformationnel**.

Plus tard, Bernard M. Bass, également motivé par le désir de mieux comprendre le mécanisme d'influence des leaders, a construit sur les idées de Burns et développé la théorie du leadership transformationnel. Il propose qu'un leader a le potentiel de transformer ses *followers* s'il incarne les quatre qualités suivantes: le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle (Bass, 1985). Premièrement, les leaders transformationnels sont charismatiques et donnent l'exemple en agissant comme un modèle pour leurs *followers*. Ils ont des attentes élevées en termes de morale et de conduite éthique, mais démontrent également une grande confiance dans les aptitudes des membres de leur équipe. Deuxièmement, ils transmettent une vision rassembleuse du futur en faisant référence à des valeurs communes et attirantes qui stimulent et inspirent les *followers*. De plus, ces leaders les motivent à transcender leurs intérêts personnels pour mettre leur effort au service de l'objectif collectif (Nielsen *et al.*, 2008). Troisièmement, les leaders transformationnels encouragent les *followers* à remettre en question le *statu quo* en faisant usage de la pensée divergente et de la résolution de problème créative. Finalement, ils considèrent les besoins et perspectives uniques à chaque *follower* et agissent comme mentor ou coach pour promouvoir le développement individuel.

De manière à intégrer les concepts de leadership transformationnel, transactionnel et passif/évitant, Bass et Avolio (1994) ont proposé le *Full range of leadership model* (voir Figure 2). Plutôt que de conceptualiser ces trois styles comme étant indépendants et mutuellement exclusifs, les auteurs proposent de représenter le leadership comme un continuum le long duquel les leaders peuvent progresser. Ce modèle théorique a été supporté empiriquement à de nombreuses reprises dans la

littérature. Entre autres, les résultats de recherches ont indiqué que les qualités et comportements propres à chaque style sont complémentaires; lorsqu’incarnés simultanément par un gestionnaire, ils peuvent contribuer à rehausser son efficacité (Bass, 1999; Howell et Avolio, 1993). Selon Odumeru et Ogbonna (2013), plusieurs chercheurs adhèrent à cette idée selon laquelle le leadership transformationnel viendrait significativement augmenter l’effet du leadership transactionnel pour générer un niveau de performance individuelle et organisationnelle plus élevé.

Figure 2. Reproduction du *Full range of leadership model* de Bass et Avolio (1994)



2.2.2 Théorie *Leader-Member Exchange* (LMX)

La deuxième théorie de leadership abordée dans ce mémoire est celle du *Leader-Member Exchange* (LMX). Cette théorie s’inscrit également dans la perspective interactionnelle, puisqu’elle s’intéresse à la dynamique leader-*follower*, ou gestionnaire-employé. Cela dit, comparativement aux chercheurs de la théorie du leadership transformationnel qui portent davantage attention à ce que le leader fait (ex. : comment il inspire et communique sa vision), ceux qui s’intéressent à LMX accordent un rôle plus actif aux *followers*. Spécifiquement, les études qui

s'inscrivent dans ce domaine cherchent à identifier les caractéristiques de la relation dyadique, à évaluer l'influence réciproque entre les deux parties, puis à tester l'association entre ces relations et divers résultats organisationnels (Graen et Uhl-Bien, 1995).

LMX est une théorie ancrée dans la théorie des échanges sociaux, un des paradigmes conceptuels les plus influents dans le domaine du comportement organisationnel. Le sociologue George Homans définit un échange social comme étant un « échange d'activité, tangible ou intangible, plus ou moins gratifiant ou coûteux, entre au moins deux personnes » (Homans, 1961: 13, traduction libre). Le principe de renforcement, dérivé du courant béhavioriste populaire dans les années 60 (ex. : les travaux de Watson et Skinner), est utilisé par Homans pour expliquer comment les relations d'échanges peuvent s'inscrire dans la durée (Cook *et al.*, 2013). Prenons comme exemple les deux comportements suivants : un gestionnaire qui offre une forme de reconnaissance (matérielle ou non) et un employé qui fournit un effort. L'employé est motivé à fournir un effort pour obtenir de la reconnaissance, puis le gestionnaire est motivé à offrir cette reconnaissance pour continuer d'obtenir une performance soutenue de la part l'employé. Parce que les deux comportements se renforcent mutuellement et que l'échange est gagnant-gagnant, la logique est que cette relation est soutenable à long terme.

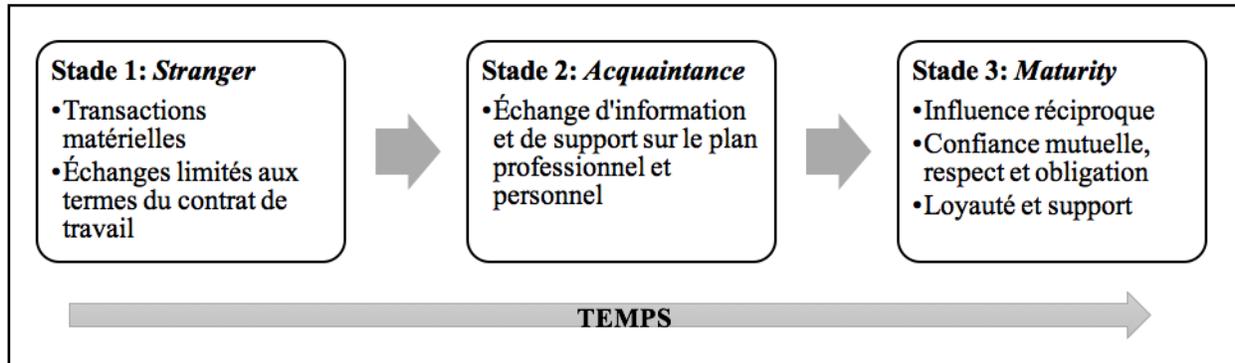
Au-delà du principe d'utilitarisme, les théoriciens affirment que les relations d'échanges réussies peuvent contribuer à l'émergence d'un sentiment de confiance, d'appréciation et d'engagement au sein de la dyade (Emerson, 1972). Quoique la série d'interactions entre deux individus peut être mutuellement bénéfique et générer une relation de grande qualité, Cropanzano et Mitchell (2005) rappellent cependant que ce jugement est subjectif, puisque basé sur la perception que chaque individu a de la relation. Le croisement des concepts de subjectivité, d'échange, de qualité relationnelle et d'émotions semble avoir inspiré le développement de la théorie LMX au début des années 70.

Les premières études effectuées sur LMX sont venues démontrer que le leadership exercé par un gestionnaire n'est pas perçu de manière uniforme par les employés, puisque le gestionnaire tend à développer des relations différentes avec chacun de ses subordonnés (Graen et Uhl-Bien, 1995). Ainsi, il peut avoir des échanges de haute qualité caractérisés par la confiance mutuelle, le respect

et le sentiment d'obligation avec certains (autrefois appelé *in-group*), et des échanges de moindre qualité avec d'autres (*out-group*). Suite à cette découverte, les chercheurs ont souhaité en apprendre davantage sur la relation gestionnaire-employé et la théorie, autrefois connue sous la nomenclature *Vertical Dyad Linkage*, a été bonifiée et a pris le nom qu'on lui connaît aujourd'hui, soit *Leader-Member Exchange* (LMX) (Graen, Novak et Sommerkamp, 1982).

Les études qui ont suivies ont permis d'établir que le développement des relations LMX était en fait influencé par les caractéristiques et comportements des deux membres de la dyade. Graen et Uhl-Bien (1995) ont proposé que le développement des relations gestionnaire-employé peut être conçu en termes de phases (voir Figure 3). D'abord, la dyade débute généralement au stade *Stranger*, un stade plus transactionnel où les parties, tels deux étrangers, doivent s'approprier. Chacun fait le strict nécessaire : le gestionnaire offre à l'employé ce qu'il a besoin pour réaliser son travail, tandis que l'employé répond aux attentes telles que spécifiées dans son contrat de travail et telles que formulées par son supérieur. Ensuite, le gestionnaire ou l'employé peut faire une « offre » afin de rehausser la qualité de la relation, ce qui permettrait à celle-ci d'évoluer au stade *Acquaintance*, ou de connaissance (Northouse, 2016). Par exemple, le gestionnaire pourrait demander l'avis de son employé sur une question professionnelle ou personnelle, et ainsi initier un partage d'information et de ressources qui va au-delà du simple contrat de travail. Enfin, avec le temps, la relation peut gagner en réciprocité pour atteindre le stade *Maturity*, ou de partenariat mature (Graen et Uhl-Bien, 1995). À ce stade, les échanges sont non seulement matériels, mais peuvent aussi être émotionnels; l'approbation témoignée par l'un peut rehausser l'estime de soi de l'autre et le support offert par l'un peut rehausser le sentiment de loyauté de l'autre. Selon Liden, Wayne et Stilwell (1993), le processus peut être très rapide. À l'intérieur de quelques semaines, une relation de qualité peut se développer si les attentes des deux parties sont claires, puis si le gestionnaire et son employé s'apprécient et se perçoivent comme étant similaires.

**Figure 3. Adaptation du modèle Life Cycle of Leadership Making
de Graen et Uhl-bien (1995)**



À la lumière de l'information présentée ci-haut, il est possible d'observer certaines ressemblances entre les fondements de LMX et ceux de la théorie du leadership transformationnel. Les deux théories ont entre autres en commun la notion d'échange. En fait, il y a de grandes similarités entre le stade *Stranger* et la dimension de récompense contingente du leadership transactionnel. Graen et Uhl-Bien (1995) soulignent toutefois que LMX ne se limite pas qu'à des transactions matérielles, mais incorpore aussi des échanges de nature sociale qui peuvent générer des bénéfices psychologiques tels que l'approbation, la confiance, l'estime, le support et la considération. Pour reprendre les mots des auteurs :

« LMX est à la fois transactionnel et transformationnel. Il s'agit d'un processus d'échange social au sein d'une dyade qui débute par des 'transactions' sociales plus limitées (ex. : leadership transactionnel), mais pour ceux qui sont aptes à générer des relations LMX efficaces, le type de leadership qui en résulte est transformationnel » (Graen et Uhl-Bien, 1995: 239, traduction libre).

En plus d'appartenir au même paradigme de leadership et de partager certains fondements théoriques, le leadership transformationnel et LMX tendent à coexister dans les organisations. En fait, des études empiriques ont démontré une forte association positive entre LMX et le leadership transformationnel (voir Basu et Green (1997) et Howell et Hall-Merenda (1999)), ce qui nous porte à croire qu'un leader qui a le potentiel de transformer ses *followers* entretient également une relation de grande qualité avec eux. Ainsi, étant donné la relation à la fois conceptuelle et

empirique entre les deux théories, nous jugeons pertinent de les inclure conjointement dans notre cadre d'analyse.

2.3 Les besoins psychologiques

En contexte de travail à distance, nous avons souligné la pertinence de trois attributs, soit les relations avec les autres, l'autonomie et la croissance personnelle. Rappelons que les travailleurs à distance ont besoin de se sentir autonomes, compétents et connectés avec leurs collègues ou leur supérieur pour naviguer efficacement cet environnement de travail, pour être à la fois bons et biens (Allen, Golden et Shockley, 2015; Golden, Veiga et Dino, 2008; Lee-Kelley, Crossman et Cannings, 2004). La notion de besoins psychologiques universels est au cœur de la théorie de l'autodétermination, une des théories des besoins les plus validées ayant fait l'objet de plusieurs études en milieux organisationnels (Kovjanic, Schuh et Jonas, 2013). Dans la section qui suit, nous présenterons brièvement la théorie ainsi que les concepts de satisfaction et frustration des besoins psychologiques, concepts qui occupent une place importante dans notre cadre d'analyse.

2.3.1 Théorie de l'autodétermination

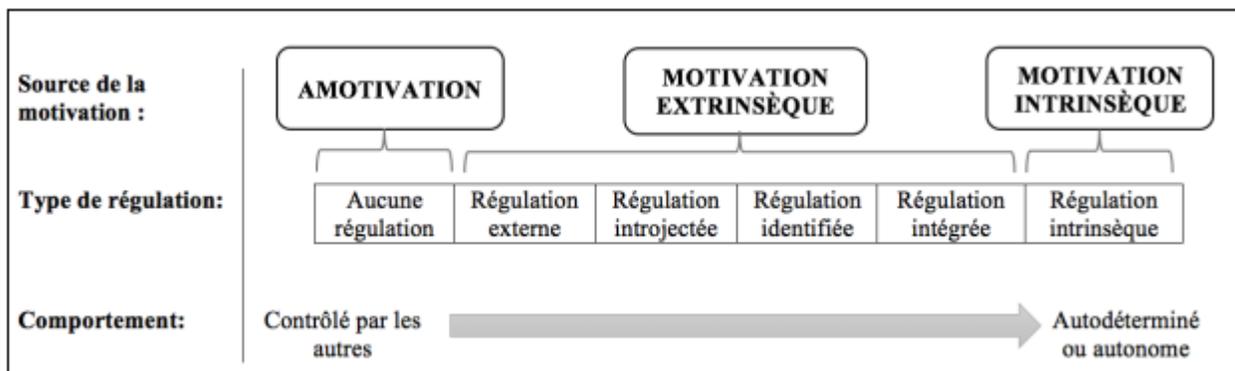
Mis à part le leadership, un autre sujet suscite l'intérêt de bon nombre de chercheurs et praticiens depuis quelques décennies : la motivation. S'agit-il d'une caractéristique innée, ou d'un état psychologique que l'on peut influencer? Si elle n'est pas fixe, comment peut-on la susciter, la rehausser et la maintenir dans le temps? Varie-t-elle seulement en quantité, ou également en qualité?

Les chercheurs qui s'associent à la théorie de l'autodétermination (SDT) sont animés par ces questions et cherchent à découvrir et comprendre le type de motivation qui se cache derrière les comportements. Comme d'autres chercheurs, ils adhèrent à l'idée que la motivation peut provenir de facteurs externes aux individus (motivation extrinsèque) ou naître à l'intérieur d'eux (motivation intrinsèque). Dans le premier cas, le comportement des individus est en quelque sorte contrôlé par ces facteurs, tandis que dans le second, les individus ont un plus grand sentiment d'autodétermination ou d'autonomie. Cela dit, SDT ne conceptualise pas la motivation comme une simple dichotomie, mais reconnaît plutôt que les facteurs externes tels que les règles ou valeurs

organisationnelles peuvent être internalisés. La théorie propose donc de mettre en relation les différents types de motivation à l'aide d'un continuum d'autodétermination (voir Figure 4).

À l'extrémité gauche du continuum se trouve l'**amotivation**, soit l'absence complète de motivation. À sa droite se trouvent la **motivation extrinsèque** et les quatre différents types de régulation qui y sont associés. Le terme *régulation externe* caractérise la motivation qui est contingente à la présence de conséquences ou incitatifs dans l'environnement des employés, tels que des récompenses, des échéances serrées ou la présence d'un supérieur (Hardré et Reeve, 2009). Le comportement des employés qui se situent ici est contrôlé par ces facteurs externes; en leur absence, ces employés ne fourniront tout simplement pas d'efforts au travail. La *régulation introjectée* caractérise les employés qui se sentent obligés de faire ce qu'on attend d'eux, sans quoi ils seront envahis d'un puissant sentiment de culpabilité. La *régulation identifiée* témoigne d'une plus grande internalisation des règles, politiques, récompenses et procédures organisationnelles. Spécifiquement, cette régulation définit les employés qui voient les tâches à réaliser comme une étape importante et inévitable à la réalisation de leurs objectifs professionnels. La *régulation intégrée* quant à elle distingue les employés qui arrivent véritablement à internaliser les objectifs et valeurs de leur travail et s'y identifient personnellement. Finalement, à droite du continuum se trouve la **motivation intrinsèque**. La source de motivation des employés qui sont intrinsèquement motivés est interne, c'est-à-dire qu'ils sont motivés à réaliser les activités associées au travail parce qu'ils les trouvent intéressantes et satisfaisantes en soi (Hardré et Reeve, 2009).

Figure 4. Adaptation du continuum d'autodétermination de Deci et Ryan (1985)



La position des individus sur ce continuum n'est pas fixe; la motivation d'un employé peut varier d'une période à une autre, et même d'une activité à une autre à l'intérieur de la même journée. Qu'est-ce qui peut expliquer cette variation? SDT a pour postulat que la motivation est grandement influencée par la satisfaction des besoins psychologiques de base.

La satisfaction des besoins psychologiques

Selon SDT, tous les individus cherchent à satisfaire trois besoins psychologiques. Le premier est le besoin d'**autonomie**. Une personne est considérée autonome « lorsque son comportement est ressenti comme étant volontaire et lorsqu'elle assume pleinement ses actions ou les valeurs exprimées par celles-ci » (Chirkov *et al.*, 2003: 98, traduction libre). En contexte de travail, les actions d'une telle personne sont alignées avec ses intérêts ou avec les valeurs et désirs qu'elle a intégrés. Elle se sent elle-même, à l'aise d'exprimer ses opinions et de faire des choix. Selon Koestner et Losier (1996), cette notion de choix est centrale au concept d'autonomie et le différencie de celui d'indépendance, plutôt défini comme une circonstance où un individu n'a pas à s'appuyer sur les autres pour du support, de l'aide ou des ressources (Chirkov *et al.*, 2003).

Le deuxième est le besoin d'**appartenance sociale**, un concept qui « incorpore les efforts fournis par une personne pour connecter avec les autres et prendre soin d'eux, pour développer des relations authentiques, puis pour ressentir un engagement satisfaisant et cohérent avec le monde en général » (Deci et Ryan, 1991: 243, traduction libre). Un employé dont le besoin d'appartenance sociale est comblé se sent connecté et supporté au travail et a l'impression de contribuer à quelque chose de plus grand que soi (Niemiec et Ryan, 2009).

Le troisième est le besoin de **compétence**, qui est défini par Deci et Ryan (1991) comme étant « la tentative de contrôler les résultats et le désir de se sentir efficace » (243, traduction libre). Pour que ce besoin soit satisfait, un employé doit se sentir apte à effectuer des tâches de différents niveaux de difficulté (Niemiec et Ryan, 2009).

La satisfaction de ces trois besoins psychologiques universels serait, selon cette théorie, nécessaire à un développement et fonctionnement optimal. Dans les organisations, les conditions qui supportent la satisfaction de ces trois besoins peuvent rehausser les types de motivation autonome

chez les employés et, par conséquent, leur performance, satisfaction, attitudes, persévérance et bien-être psychologique (Gagné et Deci, 2005). Les employés dont les besoins sont satisfaits rapportent également un niveau supérieur d'engagement affectif et normatif envers l'organisation et ont la perception d'être mieux supportés par cette dernière (Battistelli *et al.*, 2015).

Si les facteurs contextuels, sociaux et interpersonnels peuvent contribuer à supporter ces besoins, ils ont également le potentiel de les frustrer. Le côté sombre des besoins psychologiques est tout aussi pertinent à explorer, puisqu'il peut être source de mal-être chez les travailleurs à distance.

La frustration des besoins psychologiques

La frustration des besoins psychologiques va bien au-delà du sentiment d'insatisfaction ; il s'agit de l'impression qu'ont certains employés que leurs besoins psychologiques sont activement et intensément compromis par des facteurs contextuels, ou par des individus dans leur entourage (Costa, Ntoumanis et Bartholomew, 2015). Les conséquences de la frustration des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont nombreuses. Spécifiquement, une supervision abusive peut entraver la dignité et l'autodétermination des individus et ainsi nuire à la performance et au bien-être psychologique des « victimes » (Bartholomew, 2011).

Comparativement à la satisfaction des besoins psychologiques, le concept de frustration a reçu beaucoup moins d'attention dans la littérature. En 2016, Van den Broeck *et al.* (2016) ont conclu leur méta-analyse sur la satisfaction des besoins psychologiques en soulignant la nécessité de s'intéresser à sa contrepartie plus sombre de manière à mieux comprendre le mal-être au travail. À ce jour aucune étude empirique n'a exploré simultanément la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques et leurs résultats différentiels en contexte organisationnel.

Dans le cadre de ce mémoire, nous jugeons pertinent d'inclure ce concept pour deux raisons. Premièrement, selon Bartholomew (2011), la frustration des besoins psychologiques serait le mécanisme qui lie les dimensions négatives présentes dans un environnement social aux conséquences physiques et psychologiques ressenties par les individus. Ainsi, ce concept peut potentiellement nous aider à développer une compréhension plus approfondie et étendue du travail à distance, à explorer ses côtés positifs comme ses côtés plus sombres. Rappelons que malgré

l'engouement que suscite cette forme d'organisation du travail, elle comporte quelques enjeux humains, tels que le sentiment d'isolation sociale chez les travailleurs à distance et l'anxiété ressentie par certains gestionnaires vis-à-vis la transformation de leur rôle.

Deuxièmement, Costa, Ntoumanis et Bartholomew (2015) affirment qu'il est nécessaire d'examiner la frustration des besoins psychologiques lorsque l'on s'intéresse au fonctionnement des relations interpersonnelles. Plus les individus se sentent contrôlés et éprouvent des sentiments de réjection et d'incompétence, plus leurs relations interpersonnelles vont en souffrir, car ils auront tendance à se sentir inadéquats, à se refermer sur eux-mêmes et à éviter les contacts sociaux. L'interaction et la qualité de la relation entre un gestionnaire et son employé étant au cœur de notre étude, il est intéressant d'examiner la relation entre le leadership et la frustration des besoins psychologiques dans la section qui suit.

2.4 Leadership et bienfaits en contexte de distance

Ci-dessous, nous explorerons les liens entre le leadership, la performance au travail et les besoins psychologiques, puis émettrons des hypothèses quant à l'impact de la distance sur ces relations.

2.4.1 La relation du leadership avec la performance au travail et les besoins psychologiques

Bon nombre d'études qui s'inscrivent dans la perspective interactionnelle ont supporté l'efficacité du leadership transformationnel, transactionnel et LMX en contexte de proximité. Avant d'explorer les effets spécifiques du leadership sur la performance au travail et sur les besoins psychologiques, nous jugeons pertinent de citer quelques études qui mettent en lumière la vaste étendue de son impact positif en organisation. Le Tableau 4 dresse un bref portrait de cet impact.

Tableau 4. Bienfaits du leadership selon la perspective interactionnelle

Leadership transformationnel	Leadership transactionnel	LMX
<ul style="list-style-type: none"> • « Largement reconnu comme étant l'un des styles de leadership les plus efficaces » (Kovjanic, Schuh et Jonas, 2013: 544, traduction libre). • Les employés rapportent avoir de meilleures relations avec les leaders transformationnels et rapportent que ceux-ci sont plus efficaces et satisfaisants que les leaders transactionnels (Bass, 1990) • Style associé avec des évaluations de performance plus élevées ainsi que plus d'effort, de satisfaction, de motivation et de bien-être chez les employés (Bass, 1990; Hanaysha <i>et al.</i>, 2012; Hilde Hetland <i>et al.</i>, 2011). 	<ul style="list-style-type: none"> • Quoique moins populaire dans la littérature, de récentes études ont démontré que ce style de leadership (spécifiquement la dimension <i>récompense contingente</i>) peut avoir un effet positif non négligeable sur les attitudes, les perceptions et la performance des employés (Podsakoff, Podsakoff et Kuskova, 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> • La méta-analyse de 247 études sur LMX réalisée par Dulebohn <i>et al.</i> (2012) a supporté la présence d'associations positives entre LMX et la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la perception de justice et le sentiment d'empowerment. • LMX aurait le potentiel de réduire les intentions de quitter, le roulement, de même que l'ambiguïté et les conflits de rôle (Dulebohn <i>et al.</i>, 2012).

Leadership et performance au travail

Il est possible de noter à partir du tableau ci-haut que le leadership transformationnel, transactionnel et LMX ont été associés empiriquement à la performance au travail. Nous pouvons imaginer plusieurs mécanismes par lesquels le leadership qui émerge des interactions dyadiques peut contribuer à rehausser la performance. D'abord, en récompensant les bons coups (récompense contingente) et en intervenant quand les employés dérogent aux attentes de rendement (gestion par exception), le gestionnaire clarifie les attentes en matière de performance et fournit des incitatifs qui ont le potentiel de rehausser la motivation extrinsèque et l'effort fourni (Jenkins *et al.*, 1998; Odumeru et Ogbonna, 2013; Wiersma, 1992). Ensuite, l'effet de ces comportements transactionnels sur la performance peut être rehaussé si le gestionnaire porte attention aux besoins et intérêts de chacun (considération individuelle) et tente de les aligner avec les intérêts de l'organisation (inspiration). Pour faire un parallèle avec le continuum d'autodétermination de Deci et Ryan (1985), ces efforts au potentiel transformateur favorisent la régulation intégrée, c'est-à-dire qu'ils aident les employés à internaliser les objectifs et valeurs de leur travail et à s'y identifier personnellement. Très près de la motivation intrinsèque, ce type de régulation suscite un sentiment

d'autodétermination ou d'autonomie chez l'employé, sentiment qui est associé à une meilleure performance (Gagné et Deci, 2005). Finalement, si un tel leadership émerge au sein d'une dyade ayant atteint le stade de partenariat mature, l'employé gagne sur plusieurs plans; il peut discuter ouvertement avec son gestionnaire, recevoir une rétroaction fréquente et bénéficier de tout le support et la confiance nécessaire pour bien réaliser son travail. En d'autres mots, un LMX de qualité semble mettre toutes les conditions en place pour favoriser une performance optimale, en plus de rehausser l'influence et l'efficacité du leadership (Brunelle, 2013; Elicker, Levy et Hall, 2006).

Leadership et besoins psychologiques

Quoique moins populaire que la performance, le concept de besoins psychologiques a tout de même attiré l'attention de quelques chercheurs étant donné l'importance de leur satisfaction pour la motivation, la satisfaction et le bien-être psychologique des employés (Gagné et Deci, 2005). En effet, les résultats de quelques études empiriques sont venus supporter la présence d'un lien entre le leadership (transformationnel, transactionnel LMX) et la satisfaction des besoins psychologiques (Graves et Luciano, 2013; Hetland *et al.*, 2011; Hetland *et al.*, 2015; Kovjanic, Schuh et Jonas, 2013). Le lien entre le leadership et la frustration des besoins psychologiques n'a, quant à lui, pas été testé empiriquement à ce jour. Comme nous l'avons fait à la section précédente, nous proposons quelques pistes pour expliquer, d'une part, comment le leadership contribue à satisfaire les besoins psychologiques, puis d'autre part, comment il pourrait également empêcher leur frustration.

En termes de satisfaction des besoins psychologiques, un leadership constitué d'une combinaison de comportements transactionnels et transformationnels qui émerge d'échanges dyadiques de grande qualité pourrait contribuer de plusieurs façons à rehausser le sentiment d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale chez les employés. D'abord, il va sans dire qu'un gestionnaire qui fait preuve de considération individuelle peut plus facilement cerner les besoins psychologiques de chacun de ses employés (Nielsen *et al.*, 2008). Ensuite, d'autres qualités propres au leadership transformationnel peuvent entrer en jeu et contribuer à la satisfaction de ces besoins. Par exemple, l'habileté à développer une connexion avec les employés et à veiller à leur développement pourrait contribuer à rehausser les sentiments d'appartenance sociale et de

compétence, respectivement. À ces qualités peut s'ajouter la capacité à faire bon usage de la récompense contingente. Si le gestionnaire reconnaît les efforts et la progression des employés grâce à des récompenses tangibles et intangibles, il est probable que ces derniers se sentent plus efficaces et confiants quant à leur capacité à relever de plus grands défis (Afshari et Gibson, 2016).

Pour ce qui est de la frustration des besoins psychologiques, rappelons qu'il ne s'agit pas simplement d'une absence de satisfaction. La frustration se produit lorsque quelqu'un ou quelque chose dans l'environnement d'un employé vient activement et intensément compromettre ses besoins, lui donnant l'impression d'être incompetent, rejeté, ou forcé de se comporter d'une certaine manière (Costa, Ntoumanis et Bartholomew, 2015). Nous croyons que le leadership, mais surtout la qualité de la relation gestionnaire-employé, pourrait avoir pour effet de protéger les employés contre ce sentiment nocif. En fait, lorsque les dyades gestionnaire-employé atteignent le stade de partenariat mature, les employés bénéficient généralement de gestionnaires qui prennent le temps de reconnaître leurs sentiments et supportent leur autonomie en offrant des choix et en expliquant le rationnel derrière leurs demandes. Conséquemment, il est peu probable qu'un employé se sente contrôlé et obligé de suivre les décisions prises pour lui. Même si une telle frustration émergeait, la théorie LMX suggère que le gestionnaire serait apte à la détecter rapidement étant donné l'attention qu'il porte aux sentiments de son employé. Ensuite, la confiance, l'influence réciproque et les échanges émotionnels propres aux LMX de qualité pourraient contribuer à transformer la dyade en une sorte de refuge, un lieu sûr où l'employé se sent à sa place et protégé de la jalousie et du mépris qui peuvent polluer l'environnement organisationnel. De plus, si de ces interactions dyadiques émerge un leadership transformationnel, il devient peu probable que l'employé sente qu'il n'ait pas l'occasion d'exprimer son potentiel ou doute de sa capacité à réaliser des tâches difficiles. Ainsi, un gestionnaire qui s'engage à promouvoir le développement individuel de l'employé et témoigne d'une grande confiance en ses habiletés peut venir réduire les sentiments d'inaptitude et d'incompétence, sentiments qui sont source de frustration chez certains employés.

En somme, les résultats d'études empiriques et les explications théoriques proposées jusqu'à présent nous amènent à anticiper une relation entre le leadership et la performance au travail, puis entre le leadership et les besoins psychologiques. Cela dit, la question est de savoir si ces relations

demeurent intactes quand *leadership* devient *e-leadership*, c'est-à-dire lorsque le processus d'influence prend place dans un contexte de travail à distance où les interactions sont réalisées par l'intermédiaire des TIC. Dans la prochaine section, nous explorerons l'impact de la distance et émettrons des hypothèses quant à son effet modérateur sur les relations présentées ci-haut.

2.4.2 L'effet modérateur de la distance

En contexte de proximité, les interactions face à face permettent aux gestionnaires d'exercer leur leadership de manière plus fluide, puisqu'elles facilitent la communication et les échanges de qualité. D'une part, ces interactions offrent aux *followers* l'opportunité d'apercevoir le côté plus humain de leur leader et de s'identifier à celui-ci. D'autre part, elles permettent au leader de « faire preuve de sensibilité et de transmettre des communications personnalisées » (Yagil, 1998: 172, traduction libre). Ainsi, parce qu'elle facilite l'établissement d'échanges de qualité et de nature transformationnelle, la proximité pourrait contribuer à rehausser les effets positifs du leadership chez les employés.

En contraste, les leaders qui sont physiquement éloignés de leurs *followers* auraient moins d'opportunités pour porter attention aux besoins de ces derniers et pour supporter leur développement (Shamir, 1995). Dans le même ordre d'idée, Avolio *et al.* (2004) affirment que « la distance physique peut réduire l'influence directe, et possiblement l'efficacité, des leaders » (955, traduction libre). En effet, nous croyons que la distance, qu'elle soit objective ou psychologique, aura pour effet d'atténuer l'effet du leadership. En d'autres mots, en cohérence avec les études réalisées par Howell et Hall-Merenda (1999) et Podsakoff *et al.* (1984), nous croyons que la distance agira comme modérateur négatif sur les relations entre le leadership (transformationnel, transactionnel et LMX) et nos variables dépendantes (performance, satisfaction et frustration des besoins psychologiques). Nous proposons l'explication suivante.

Dans le cadre de notre discussion sur le travail à distance au premier chapitre, nous avons abordé les enjeux communicationnels et relationnels qui sont associés à ce mode d'organisation du travail. Rappelons que la distance spatiale a pour effet de réduire et même d'éliminer les interactions informelles qui avaient autrefois lieu dans les corridors ou près de la machine à café (Fisher et Fisher, 2001). En fait, lorsque les employés sont géographiquement dispersés, la communication

devient le principal moyen par lequel les gestionnaires peuvent exercer leur leadership (Neufeld, Wan et Fang, 2010). L'enjeu est que les échanges ont tendance à être plus virtuels, formels et asynchrones puisqu'ils se font majoritairement par l'intermédiaire des TIC (Brunelle, 2009). Selon la *Media Richness Theory*, ces échanges via courriels et SMS sont généralement moins riches puisqu'ils restreignent l'accès à l'information non verbale contenue dans l'intonation, les expressions faciales, la posture, etc. (Shepherd et Martz Jr, 2006). Conséquemment, la distance peut avoir pour effets de complexifier l'établissement d'interactions efficaces et d'inhiber l'émergence de la confiance nécessaire au développement de relations de qualité (Brunelle, 2013; Jawadi, 2013; Zaccaro et Bader, 2003). Dans le même ordre d'idée, certaines recherches ont démontré que l'usage des technologies dans les relations interpersonnelles crée un détachement émotionnel chez les individus (Hasty, Massey et Brown, 2006; Shepherd et Martz Jr, 2006). Ainsi, la distance spatiale force en quelque sorte l'usage des TIC, usage qui a un impact sur la qualité des échanges gestionnaire-employé et sur les processus émotionnels nécessaires au développement de leur relation. Donc, si la distance a pour effet d'appauvrir les échanges et de miner la qualité des relations, elle risque également d'atténuer l'efficacité et l'impact du leadership.

Une explication additionnelle de l'impact négatif de la distance nous provient de la théorie des niveaux de construits (CLT). Cette dernière suggère que la distance objective augmente la distance psychologique et le niveau de construit (Wilson, Crisp et Mortensen, 2013). Ainsi, les employés et gestionnaires qui sont géographiquement éloignés auraient tendance à se sentir loin l'un de l'autre et à se percevoir de manière plus abstraite. Cette abstraction peut être problématique en contexte de travail à distance pour deux raisons. Premièrement, des recherches ont démontré qu'il est important que les gestionnaires et employés partagent une représentation mentale claire et détaillée au sujet des personnes et tâches à accomplir (Brunelle, 2010). Parce que la distance contribue à déprécier la richesse des représentations (ou construits), elle peut par le fait même réduire l'efficacité des communications et la compréhension mutuelle. Deuxièmement, à mesure que la distance psychologique et le niveau de construit augmentent, l'impact ou la pertinence des événements ou personnes tend à être réduit (Henderson *et al.*, 2011). Par exemple, Latané *et al.* (1995) ont démontré que les gens étaient moins facilement persuadés par des individus éloignés d'eux. Ainsi, il semblerait que si un employé n'a qu'une image mentale abstraite et générale de son gestionnaire en raison de la distance, il aura plus de difficulté à interpréter ses propos et à

connecter émotionnellement avec lui (Williams et Bargh, 2008). Même si le gestionnaire a tout du parfait leader, ses efforts pour inspirer l'employé ou partager sa vision risquent donc de passer inaperçus.

Vu l'impact de la distance objective et de la distance psychologique sur la communication, les relations et les construits mentaux, il est fort probable qu'elles affectent également le processus d'influence au cœur du leadership transformationnel, transactionnel et LMX. Spécifiquement, nous croyons que la distance aura pour effet d'atténuer l'effet positif du leadership et qu'il sera plus difficile pour un gestionnaire d'exercer un leadership qui saura combler les besoins des employés et rehausser leur performance. Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

Hypothèse 2: La distance (objective et psychologique) agira comme modérateur négatif dans la relation entre le leadership et la satisfaction des besoins psychologiques des employés.

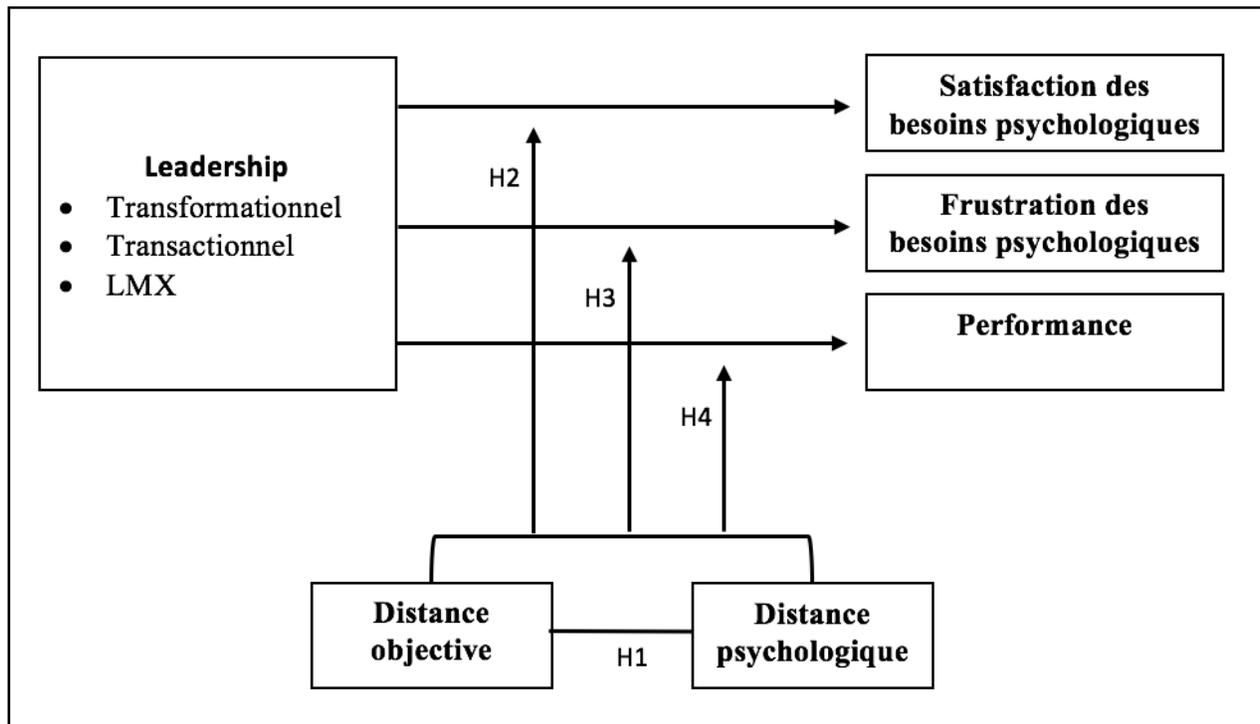
Hypothèse 3 : La distance (objective et psychologique) agira comme modérateur négatif dans la relation entre le leadership et la frustration des besoins psychologiques des employés.

Hypothèse 4 : La distance (objective et psychologique) agira comme modérateur négatif dans la relation entre le leadership et la performance au travail.

2.5 Schéma du cadre conceptuel

À ce stade, nous pouvons présenter le cadre d'analyse présenté en détail dans le présent chapitre. Ce modèle expose les quatre hypothèses que nous souhaitons tester empiriquement.

Figure 5. Cadre conceptuel de la recherche



Dans le prochain chapitre, nous présenterons la méthodologie employée pour réaliser cette recherche et tester le cadre conceptuel.

Chapitre 3: La méthodologie de recherche

Afin de tester les hypothèses énoncées au chapitre précédent, nous avons opté pour une collecte de données de type quantitative. Spécifiquement, nous avons collaboré avec des organisations dans lesquelles une proportion importante d'employés travaille à distance afin de sonder ces derniers.

Le prochain chapitre fera ainsi état de la méthodologie employée. D'abord, nous expliquerons notre choix de la méthode quantitative comme stratégie de recherche, puis la manière avec laquelle nous avons circonscrit notre population d'intérêt et constitué notre échantillon. Ensuite, nous explorerons en détail le contenu des questionnaires ainsi que les étapes de la collecte de données. Pour terminer, nous passerons en revue les traitements statistiques prévus.

3.1 Stratégie de recherche

Dans le but d'obtenir une réponse valable à la question de recherche, nous avons opté pour une collecte de données quantitative par l'entremise de questionnaires électroniques. Nous avons convenu que cette méthode s'inscrivait bien dans la démarche déductive entamée. En fait, cette démarche s'appuie sur les recommandations de Quivy et Campenhoudt (2006), qui stipulent que l'enquête par questionnaires permet la quantification de multiples données et l'examen de corrélations. Outre l'avantage de permettre la vérification d'hypothèses auprès d'un large groupe d'individus, cet instrument a un coût très faible (Quivy et Campenhoudt, 2006). De plus, la méthode du questionnaire a été employée dans les quelques études empiriques présentées dans la revue de littérature (ex. : Howell, Neufeld et Avolio (2005) et Avolio et al. (2004)). Cette méthode semble donc bien indiquée pour tester au sein d'un grand échantillon l'ajout d'une variable modératrice (la distance) à la relation déjà établie entre le leadership, la performance au travail, la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques.

3.2 Échantillon et devis de recherche

Afin de tester les hypothèses énoncées au chapitre précédent, nous avons d'abord réfléchi à la manière la plus efficace de rejoindre notre population d'intérêt, soit les employés qui travaillent à distance de leur gestionnaire. Pour ce faire, nous avons cherché à circonscrire des organisations sujettes aux enjeux de gestion à distance. Nous avons ciblé trois catégories d'organisations :

- Celles dont la distance est inhérente à la nature du métier (ex. : vendeurs, consultants);
- Celles qui offrent de la flexibilité dans les heures travaillées, mais également dans l'endroit à partir duquel le travail peut être effectué (ex. : entreprises offrant un régime de travail souple)
- Celles dont le bureau chef est établi dans une grande ville, mais qui ont également d'importantes unités d'affaires en région ou dans d'autres pays (ex. : gestion multi-site).

Suite à ce ciblage préliminaire, nous avons contacté via LinkedIn des organisations canadiennes s'inscrivant dans au moins une des catégories mentionnées ci-haut. Spécifiquement, nous avons approché des professionnels occupant des postes en ressources humaines ou en développement organisationnel, puisque ceux-ci sont plus susceptibles d'être au parfum des enjeux propres à la gestion à distance dans leur organisation. L'objectif de ce premier contact était de leur présenter brièvement le projet de recherche et d'établir la pertinence de celui-ci pour leur organisation. Ensuite, plusieurs discussions s'en sont suivies avec les organisations et professionnels intéressés afin de définir les termes de la collaboration. Cinq professionnels ont confirmé vouloir que leurs employés prennent part au projet :

- Deux unités d'exploitation de Cascades, une entreprise œuvrant dans la fabrication, transformation et commercialisation de produits de papier et d'emballage;
- Proaction, une firme spécialisée dans la consultation en gestion;
- Kerry, un leader mondial dans l'industrie agroalimentaire;
- CGI, un des plus grands fournisseurs de services en technologies de l'information (TI) au Canada et dans le monde.

Le cadre d'échantillonnage a été conjointement établi avec chacun des terrains. Dans une étude comme celle-ci, les caractéristiques de la population d'intérêt sont pointues (ex. : travailleurs à distance) et limitent la taille de l'échantillon potentiel, éliminant du coup la possibilité de recruter des participants au hasard. De plus, étant donné qu'il serait contraire à l'éthique de forcer la participation à la recherche, nous avons opté pour une stratégie d'échantillonnage non probabiliste volontaire. En d'autres mots, nous avons ciblé avec chacune des organisations un échantillon d'employés appartenant à la population visée. Nous avons ensuite ajouté à cet échantillon un groupe d'employés comparables travaillant à proximité de leur gestionnaire afin de tester l'effet

modérateur de la distance. Cet exercice nous a permis d'établir que les questionnaires seraient envoyés à un total de 3091 employés répartis comme suit : 89 (Cascades A), 100 (Cascades B), 112 (Proaction), 40 (Kerry) et 2750 (CGI). Il a été convenu que ces employés seraient informés de la nature du projet et pourraient librement choisir d'y participer ou non (le consentement libre et éclairé sera discuté en détail plus bas).

3.3 Cueillette de données

Parallèlement à la recherche de terrains, nous avons développé notre questionnaire sur le logiciel de sondage en ligne Qualtrics. Les avantages d'une plateforme web sont nombreux. Entre autres, les questionnaires électroniques rendent possible la réalisation d'une vaste enquête à moindres coûts en plus d'éliminer les erreurs liées à l'entrée manuelle des données.

Le questionnaire a été construit à partir d'échelles validées afin de mesurer les variables telles que le style de leadership (transformationnel et transactionnel), le *leader-member exchange* (LMX), la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques, ainsi que la distance (physique et psychologique). Puisque ces échelles ont été validées en anglais et en français, nous avons offert le questionnaire dans les deux langues afin d'accommoder les répondants. À ces questionnaires nous avons ajouté des questions qui nous permettraient de mesurer la performance au travail et de dresser le profil sociodémographique des répondants. Les échelles utilisées sont détaillées dans la section suivante.

3.3.1 Les échelles de mesure

Dans le questionnaire, plusieurs concepts et variables ont été mesurés. Il ne sera question dans cette section que des variables pertinentes à ce mémoire. La version intégrale du questionnaire se trouve en Annexe A.

Mesure du style de leadership

En premier lieu, afin de mesurer le style de leadership, nous avons utilisé le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) développé par Bass et Avolio (1995). Cette mesure permet essentiellement de mesurer trois styles : le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le

leadership passif/évitant. Le premier fait référence aux gestionnaires inspirants, visionnaires et charismatiques, le second consiste en un style plus contractuel, tandis que le dernier caractérise les gestionnaires qui évitent de s’impliquer et d’identifier des problèmes potentiels.

Au total, cette mesure compte 45 items. Les répondants sont appelés à indiquer leur accord avec chacun de ceux-ci en utilisant une échelle de type *Likert* en 7 points (1= « Fortement désaccord », 7= « Fortement d’accord »). Cette mesure de styles de leadership est la plus utilisée à la fois dans les études sur le terrain et en laboratoire et ses propriétés psychométriques sont reconnues par la communauté scientifique (Bruce Avolio et Bass, 2004).

Tableau 5. Exemples d’items du *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass et Avolio, 1995)

Leadership transformationnel	<ul style="list-style-type: none"> • « Mon supérieur immédiat parle avec optimisme du futur » • « Mon supérieur immédiat va au-delà de son propre intérêt pour le bien du groupe »
Leadership transactionnel	<ul style="list-style-type: none"> • « Mon supérieur immédiat me fournit une aide en échange de mes efforts » • « Mon supérieur immédiat est efficace pour répondre aux exigences organisationnelles »
Leadership passif/évitant	<ul style="list-style-type: none"> • « Mon supérieur immédiat ne réussit pas à intervenir avant qu’un problème devienne sérieux » • « Mon supérieur immédiat évite de prendre des décisions »

Mesure de la qualité des échanges gestionnaire-employé

Pour capter la dimension relationnelle et réciproque du leadership, nous avons utilisé l’échelle de *Leader-Member Exchange LMX-7* de Graen et Uhl-Bien (1995). Cette échelle permet d’évaluer la qualité (plutôt que la nature) de la relation entre un gestionnaire et son employé.

Les sept items de LMX-7 sont évalués selon des échelles de type *Likert* en 5 points uniques à chaque énoncé. Un score élevé témoigne d’une relation de très grande qualité, tandis qu’un score très faible est synonyme d’une relation contractuelle de moindre qualité. Parmi tous les instruments de mesure développés pour évaluer le *Leader-Member Exchange*, celle-ci est reconnue pour avoir les meilleures propriétés psychométriques (Gerstner et Day, 1997).

Tableau 6. Exemples d'items de LMX-7 (Graen et Uhl-Bien, 1995)

• « Selon vous, est-ce que votre supérieur immédiat connaît bien vos problèmes et vos besoins? »				
Pas du tout	Un peu	Assez	Beaucoup	Totalement
1	2	3	4	5
• « Quelles sont les chances que votre supérieur vous tire d'affaire à ses propres dépens? »				
Aucune	Fiabiles	Moyennes	Élevées	Très élevées
1	2	3	4	5

Mesures de distance

Tel que discuté dans les chapitres précédents, le concept de distance comporte plusieurs dimensions. Quoique ces dimensions soient abordées dans les articles conceptuels (Napier et Ferris, 1993; Trope et Liberman, 2010), elles font rarement le sujet d'études empiriques. Ainsi, il n'existe pas à ce jour de mesure unique permettant de mesurer la distance dans toute sa complexité. Pour les fins de ce mémoire, nous avons choisi deux échelles existantes; l'une pour mesurer la distance objective, l'autre pour la distance psychologique.

Pour évaluer la distance objective entre les répondants et leur supérieur immédiat, nous avons utilisé une mesure tirée de l'étude réalisée par Golden, Veiga et Dino (2008a) qui permet de mesurer la proportion du travail réalisé à distance. Elle a également été utilisée dans Golden et Veiga (2005) et Wiesenfeld et al. (2001).

**Tableau 7. L'item de l'échelle de proportion du travail réalisé à distance
(Golden, Veiga et Dino, 2008a)**

« Veuillez indiquer la proportion de votre temps de travail que vous passez à travailler à l'extérieur des bureaux. » Réponse : _____%
--

Pour évaluer la distance psychologique, c'est-à-dire la distance qu'un employé perçoit avec son gestionnaire, nous avons utilisé l'échelle d'affect de 11 items tirée de la *Psychological Size and Distance Scale* (GIPSDS). Cette mesure a été développée et validée par Salzmann et Grasha (1991), puis a été utilisée par d'autres auteurs dont les études sont venues supporter sa fiabilité et sa validité (Vaughn et Baker, 2004). Cette échelle permet d'évaluer les émotions (ou la perception

de connexion émotionnelle) qu'un employé ressent en la présence de son supérieur. Plus le score est élevé, plus la perception de distance psychologique est faible.

Tableau 8. Exemple d'items de l'échelle d'affect tirée de la *Psychological Size and Distance Scale* (Salzmann et Grasha, 1991)

« Quand je suis en présence de mon supérieur immédiat, je suis ou je me sens habituellement »								
1. Antipathique	1	2	3	4	5	6	7	Amical
2. Distant	1	2	3	4	5	6	7	Accueillant

Mesure de la satisfaction des besoins psychologiques de base

Afin d'évaluer dans quelle mesure les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale des répondants sont satisfaits au travail, nous avons utilisé la *Work-related Basic Need Satisfaction scale*, une mesure développée par Broeck *et al.* (2010).

La version anglaise de cette mesure contient 18 items évalués à l'aide d'une échelle de type *Likert* en 5 points (1= « Pas du tout d'accord », 5= « Tout à fait d'accord »). La fiabilité et validité de cette mesure ont été supportées dans plusieurs études, dont celle de Van den Broeck *et al.* (2016). En français, la mesure a été utilisée et validée dans une étude réalisée par Gillet *et al.* (2015).

Tableau 9. Exemples d'items de *Work-related Basic Need Satisfaction scale* (Van den Broeck et al., 2010)

Besoin d'autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • « J'ai le sentiment de pouvoir être moi-même dans mon travail. » • « Au travail, j'ai souvent l'impression de devoir suivre les ordres des autres. »
Besoin de compétence	<ul style="list-style-type: none"> • « Je maîtrise mes tâches au travail. » • « Je ne me sens pas vraiment compétent(e) dans mon travail. »
Besoin d'appartenance sociale	<ul style="list-style-type: none"> • « Au travail, j'ai le sentiment de faire partie du groupe. » • « Dans mon travail, je peux parler avec d'autres personnes de choses qui sont réellement importantes pour moi. »

Mesure de la frustration des besoins psychologiques de base

Pour évaluer la frustration des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale, nous avons utilisé l'Échelle de Frustration des Besoins Psychologiques au Travail (EFBPT) (Gillet *et al.*, 2012). Il s'agit d'une version adaptée et traduite en langue française de la *Psychological*

Need Thwarting Scale de Bartholomew (2011). L'EFBPT a également été utilisée dans Gillet *et al.* (2015) et des analyses factorielles ont supporté sa validité (Gillet *et al.*, 2012).

Au total, l'EFBPT comporte 12 items. Les répondants sont appelés à réfléchir à leur expérience au travail, puis d'utiliser une échelle de type *Likert* en 7 points pour indiquer leur opinion (1= « Fortement en désaccord », 7= « Fortement en accord »).

Tableau 10. Exemples d'items de l'Échelle de Frustration des Besoins Psychologiques au Travail (Gillet et al., 2012)

Besoin d'autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • « Dans mon activité professionnelle, j'ai l'impression d'être privé de choix dans ma façon de travailler. » • « Dans mon activité professionnelle, je me sens forcé(e) de me comporter d'une certaine manière. »
Besoin de compétence	<ul style="list-style-type: none"> • « Dans mon activité professionnelle, je me sens frustré(e), car je n'ai pas l'occasion d'exprimer mon potentiel. » • « Dans mon activité professionnelle, tout est fait pour que je me sente inapte dans certaines situations. »
Besoin d'appartenance sociale	<ul style="list-style-type: none"> • « Dans mon activité professionnelle, je pense que les autres personnes me détestent. » • « Dans mon activité professionnelle, je sens que je suis rejeté(e) par les personnes qui m'entourent. »

Mesure de performance au travail

La performance au travail peut être mesurée de multiples façons. Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de questionner les répondants sur leur cote de performance globale, c'est-à-dire la « note globale » obtenue par chaque employé dans le cadre de leur plus récente évaluation de performance. Quoique cette donnée provienne de l'organisation, elle n'est pas entièrement objective puisque rapportée par le répondant. Cela dit, cette mesure nous semble la meilleure option pour obtenir de l'information sur la performance des répondants, puisqu'elle a été employée dans plusieurs études empiriques antérieures. Entre autres, Howell et Hall-Merenda (1999) ont utilisé une cote de performance sur une échelle de 3 points (1= *below expectations*, 2= *quality contribution* et 3= *exceptional contribution*) dans leur étude visant à tester l'effet modérateur de la distance sur la relation entre la performance et le leadership.

Puisque chaque organisation évalue la performance individuelle au travail de manière différente, nous avons personnalisé les choix de réponses avec l'aide de chacune d'elles afin qu'ils

correspondent exactement aux cotes reçues par les employés. Par exemple, pour une des organisations, les répondants devaient indiquer leur cote parmi les suivantes : 1 = « insatisfaisant », 2 = « besoin d'amélioration », 3 = « répond aux attentes », 4 = « dépasse les attentes » et 5 = « dépasse largement les attentes ». Pour une autre organisation, les répondants devaient rapporter le pourcentage (de 0 à 100%) correspondant à leur « résultat global d'évaluation de performance ». De manière à ce que les données puissent être traitées conjointement, nous avons convenu qu'elles seraient subséquemment standardisées, c'est-à-dire transformées en scores Z.

Tableau 11. L'item de performance

« Vous avez récemment reçu une évaluation de performance. Afin de nous permettre de mieux évaluer l'impact de la distance sur la relation entre les pratiques leadership et la performance, pourriez-vous nous partager votre cote de performance globale ? Soyez assurés que votre réponse demeurera anonyme .

Variables de contrôle

Sur la base de recherches antérieures (Brunelle, 2013; Golden et Veiga, 2008; Howell, Neufeld et Avolio, 2005), nous avons choisi d'inclure dans ce projet les variables de contrôle suivantes : l'âge, le genre et la durée de la dyade. Nous avons demandé aux répondants d'indiquer la durée (en mois) de la relation de travail avec leur supérieur immédiat, puisque la durée de la dyade peut affecter l'évaluation de performance de l'employé (Duarte, Goodson et Klich, 1994).

3.3.2 La démarche

Suite au développement des questionnaires, nous avons effectué un prétest auprès de 14 individus provenant de milieux divers (hospitalier, vente, marketing, ressources humaines, etc.). Ces individus ne faisaient pas partie des échantillons. Ils ont reçu les liens vers les versions anglaises et françaises du questionnaire par courriel et ont eu cinq jours pour le compléter dans la langue de leur choix. Ce prétest nous a permis de déceler et adresser les problèmes de nature technique, grammaticale et sémantique. Aussi, nous avons pu valider la compréhension globale du questionnaire et estimer le temps de complétion à 10 minutes.

La collecte de données a débuté peu de temps après le prétest. Il est à noter que la recherche a été appuyée par le comité d'éthique en recherche d'HEC Montréal et que la démarche présentée ci-

dessous respecte les normes éthiques. Afin de souligner notre adhésion à ces normes, nous avons signé un engagement de confidentialité assurant la protection et la sécurité des données recueillies et l'avons envoyé à chacune des organisations (Annexe B). Ces dernières ont signé l'autorisation d'effectuer une recherche auprès de leurs employés et ont toutes accepté que le nom de leur entreprise soit dévoilé lors de la diffusion des résultats (Annexe C). Suite à la réception de ce document, nous avons envoyé aux personnes ressources les liens pour les questionnaires ainsi qu'un court texte s'adressant aux participants (Annexe D). Celui-ci avait pour but d'énoncer brièvement le sujet de recherche en plus de les inviter à participer de manière volontaire, confidentielle et anonyme. Les organisations étaient ensuite responsables d'envoyer ces informations à l'échantillon d'employés défini au préalable afin que ceux-ci puissent compléter le questionnaire en ligne à l'heure et l'endroit de leur convenance. Un formulaire de consentement libre et éclairé était inclus, spécifiant que le fait de remplir le questionnaire serait considéré comme le consentement du répondant à participer à la recherche (Annexe E).

Le tableau ci-dessous regroupe pour chacune des organisations les informations suivantes : le nom de l'organisation, l'industrie, la taille du cadre d'échantillonnage, la date de lancement, le nombre de jours de collecte et le nombre de relances.

Tableau 12. Le déroulement de la collecte de données par organisation

Organisation	Industrie	Questionnaires transmis	Date de lancement	# jours de collecte	# relances
1. Cascades A	Production	89	7 décembre 2016	15	2
2. Cascades B	Production	100	12 décembre 2016	15	2
3. Proaction	Consultation	112	16 janvier 2017	12	2
4. Kerry	Agroalimentaire	40	24 janvier 2017	7	2
5. CGI	Consultation	2750	8 mars 2017	10	1

3.4 Stratégies d'analyses privilégiées

L'analyse de données comporte cinq étapes, toutes effectuées avec le logiciel d'analyse SPSS (V.20). Premièrement, nous avons dressé un portrait de l'échantillon et avons examiné la répartition des répondants en fonction de l'organisation, de l'âge et du genre. Nous avons également calculé les moyennes et écarts-types pour chacune des variables d'intérêt.

Deuxièmement, nous avons évalué la fiabilité et la validité des mesures. Spécifiquement, nous avons calculé les coefficients alpha de Cronbach (α) de manière à évaluer la cohérence interne de chacune des échelles de mesure employées. Pour ce qui est de la validité, toutes les mesures ont été utilisées antérieurement par d'autres chercheurs qui ont validé leurs propriétés psychométriques. Nous avons cependant jugé nécessaire d'effectuer une analyse factorielle confirmatoire (AFC) ainsi qu'une analyse discriminante pour confirmer la distinction entre le concept de distance psychologique et celui de la qualité de la relation gestionnaire-employé (LMX). L'AFC a été réalisée avec le logiciel EQS 6.1 vise à confirmer la présence de facteurs déjà connus et documentés dans la littérature.

Troisièmement, nous avons effectué un test de normalité et analysé les coefficients d'asymétrie (indice *Skewness*) et d'aplatissement (indice *Kurtosis*). Cette étape est un prérequis pour l'étape 5, puisque les variables doivent répondre à la condition de normalité pour être utilisées dans des analyses de régression multiple.

Quatrièmement, nous avons effectué une analyse bivariée et créé une matrice de corrélation. Cette matrice sert deux fonctions. D'une part, elle nous permet d'examiner les relations entre les variables indépendantes. L'absence de multi colinéarité est une autre condition des modèles de régression. Selon Field (2005), des coefficients de corrélation Pearson (r) supérieurs à $\pm 0,50$ correspondent à de fortes relations. Si les variables indépendantes sont fortement corrélées, elles ne doivent pas être insérées dans le même modèle de régression. D'autre part, la matrice de corrélation permet d'examiner le degré de liaison entre les variables indépendantes, modératrices et dépendantes et de tester les hypothèses de recherche.

Cinquièmement, nous avons utilisé la régression linéaire multiple dans le but d'expliquer la variance des variables dépendantes (performance, satisfaction et frustration des besoins psychologiques) grâce à une combinaison de facteurs explicatifs (variables indépendantes et modératrices continues). Cette ultime étape nous permet de tester les effets prédicteurs et modérateurs des hypothèses de recherche selon le cadre conceptuel proposé.

Chapitre 4: Résultats

Ce chapitre fait état des résultats obtenus suite aux analyses statistiques. D'abord, nous dresserons un portrait de l'échantillon. Ensuite, nous évaluerons la fiabilité et la validité des mesures, puis effectuerons des tests de normalité. Finalement, nous testerons les hypothèses de recherche grâce à une analyse bivariée et clôturerons ce chapitre avec les résultats des tests de modération.

4.1 Portrait de l'échantillon

Cette section a pour but de dresser un portrait de l'échantillon. Les tableaux qui suivent présentent quelques données, dont la répartition par organisation et par groupe d'âge.

Tableau 13. Répartition des répondants selon l'organisation et taux de réponse

Organisation	Nombre de répondants et taux de réponse	Répartition (%)
1. Cascades A	49/89 (55%)	5,43
2. Cascades B	33/100 (33%)	8,06
3. Proaction	44/112 (39%)	7,24
4. Kerry	27/40 (68%)	4,44
5. CGI	455/2750 (17%)	74.84
TOTAL	608/3091 (20%)	100

Comme nous pouvons le constater à la lecture de ce tableau, nous avons obtenu 608 réponses aux questionnaires envoyés dans cinq organisations. Les taux de réponse dans chacune de ces organisations varient de 17% à 68% et le taux de réponse dans l'échantillon total est de 20%. Près de 74% des données proviennent de la 5^e organisation étant donné que le cadre d'échantillonnage y était le plus important (2750 personnes). Il est à noter que nous avons effectué un filtre dans la base de données de manière à seulement conserver les réponses des participants ayant complété au minimum les deux tiers du questionnaire (66.67%). Le nombre de répondants rapportés ci-haut reflète donc la base de données suite à l'application de ce filtre.

Tableau 14. Répartition des répondants selon l'âge

	Âge	Nombre de répondants	Répartition (%)
Valide	Entre 20 et 29 ans	44	7,2
	Entre 30 et 39 ans	94	15,5
	Entre 40 et 49 ans	187	30,8
	Plus de 50 ans	263	43,3
	Total	588	96,7
Valeurs manquantes		20	3,3
Total		608	100

La catégorie d'âge ayant la fréquence la plus élevée est « Plus de 50 ans ». Il est également pertinent de souligner que 74% des répondants ont plus de 40 ans. Nous pouvons supposer que cet échantillon consiste majoritairement en des employés d'expérience. Ainsi, il serait moins représentatif des employés en début de carrière, ou encore des membres des générations X et Y.

Tableau 15. Répartition des répondants selon le genre

Organisation	Genre	Nombre de répondants	Répartition (%)
1. Cascades A	Homme	27	56,3
	Femme	21	43,8
2. Cascades B	Homme	17	53,1
	Femme	15	46,9
3. Proaction	Homme	25	59,5
	Femme	17	40,5
4. Kerry	Homme	15	57,7
	Femme	11	42,3
5. CGI	Homme	323	72,6
	Femme	122	27,4
TOTAL	Homme	406	68,6
	Femme	182	31,4

La répartition des répondants au niveau du genre n'est pas égale dans l'échantillon global : 68.6% de répondants masculin pour 31.4% de répondants féminin. Lorsque nous observons les résultats par organisation, nous pouvons constater que la répartition est surtout inégale dans la cinquième organisation. CGI est un fournisseur de services en technologies de l'information (TI). Il est possible que ce domaine d'activité attire davantage de professionnels masculins, ce qui pourrait expliquer la plus grande proportion d'hommes parmi les répondants. Étant donné cette distribution inégale, nous tiendrons compte de l'effet de genre lors des tests d'hypothèses.

Le Tableau 16 regroupe les moyennes et les écarts-types pour chacune des variables d'intérêt. Il est à noter que nous avons transformé l'âge en variable continue et le genre en *dummy variable* afin de pouvoir les utiliser comme variables contrôle pour les analyses de régression.

Tableau 16. Moyennes et écarts-types

Variables	Moyennes	Écarts-types
Variables contrôle		
Âge (années)	48,33	11,78
Genre (0 = femme, 1 = homme)	0,69	0,46
Durée dyade gestionnaire-employé (mois)	30,78	34,01
Variables indépendantes		
Leadership transformationnel (/7)	4,76	1,33
Leadership transactionnel (/7)	4,16	0,99
LMX (/5)	3,66	0,89
Variables modératrices		
Distance psychologique (affect) (/7) *	2,59	1,02
Distance objective (proportion du travail hors bureau) (%)	53,01	39,18
Variables dépendantes		
Satisfaction du besoin d'autonomie (/7)	3,60	0,73
Satisfaction du besoin de compétence (/7)	4,39	0,55
Satisfaction du besoin d'appartenance sociale (/7)	3,89	0,72
Satisfaction globale des besoins psychologiques (/7)	3,96	0,51
Frustration du besoin d'autonomie (/7)	3,07	1,44
Frustration du besoin de compétence (/7)	2,26	1,21
Frustration du besoin d'appartenance sociale (/7)	1,91	1,02
Frustration globale des besoins psychologiques (/7)	2,41	1,08
Performance (score Z) **	-	-

* La variable de distance psychologique a été recodée de manière à ce qu'elle puisse être interprétée dans la même direction que la variable de distance objective. Pour l'ensemble des variables de distance, un score faible est synonyme de proximité, tandis qu'un score élevé est synonyme de distance.

** Pour chacune des organisations, nous avons comparé la cote de performance moyenne des répondants (données auto-rapportées) à celle de tous les employés (données objectives fournies par chacune des organisations). Pour Cascades A, Cascades B, les cotes de performance moyennes sont comparables, tandis qu'il y a un écart pour Proaction, Kerry et CGI (voir Annexe F). Spécifiquement, les cotes de performance rapportées par ces répondants sont en moyenne plus élevées que celles de l'organisation. Il est probable que les participants ayant une plus faible évaluation de performance aient été moins enclins à participer à cette étude.

4.2 Fidélité des mesures

Avant d'effectuer les tests d'hypothèses, il est adéquat de vérifier les propriétés psychométriques qui nous renseignent sur la qualité et la précision des mesures employées dans les questionnaires. Afin de s'assurer la fidélité de celles-ci, nous avons calculé les coefficients alpha de Cronbach (α), une statistique utilisée pour estimer l'homogénéité—ou cohérence interne—des éléments de chacune des échelles de mesure. Pour qu'une échelle soit jugée fidèle, l'alpha de Cronbach doit être supérieur à $\alpha > 0,600$ (Hair *et al.*, 1998). Le tableau ci-dessous rapporte les alphas pour chacune des variables et leurs dimensions respectives.

Tableau 17. Fidélité –Alphas de Cronbach

Variables	Dimensions	# Items	Alphas (α)
Leadership Transformationnel	Charisme (comportement + attitude)	8	0,908
	Inspiration	4	0,911
	Stimulation intellectuelle	4	0,858
	Considération personnalisée	4	0,820
	Échelle complète	20	0,964
Leadership Transactionnel	Récompense contingente	4	0,858
	Gestion par exception (active)	4	0,479
	Échelle complète	8	0,664
LMX	Échelle complète	7	0,914
Distance psychologique	Affect	11	0,936
Distance objective	Proportion du travail hors bureau	1	-
Satisfaction des besoins psychologiques	Autonomie	6	0,816
	Compétence	6	0,848
	Affiliation sociale	6	0,806
	Échelle complète	18	0,855
Frustration des besoins psychologiques	Autonomie	4	0,871
	Compétence	4	0,834
	Affiliation sociale	4	0,835
	Échelle complète	12	0,924
Performance	Cote globale de performance (score Z)	1	-

Nous pouvons constater que tous les indices dépassent largement la norme acceptée ($\alpha > 0,600$), à l'exception de *Gestion par exception (active)*. Nous avons tout de même choisi de conserver cette dimension pour deux raisons. Premièrement, cette dimension fait partie du *Multifactor Leadership*

Questionnaire (MLQ), une mesure validée à la fois sur le terrain et en laboratoire et dont les propriétés psychométriques sont reconnues par la communauté scientifique (Bruce Avolio et Bass, 2004). Deuxièmement, la théorie stipule que la *Gestion par exception (active)* fait partie intégrante du concept de leadership transactionnel. Nous avons donc combiné cette dimension à celle de la *Récompense contingente* pour créer une échelle complète dont l’alpha de Cronbach est supérieur à la norme prescrite par Hair *et al.* (2005).

En psychométrie, il est bien connu que plus une échelle contient d’items, plus elle sera fiable étant donné que l’erreur d’échantillonnage diminue en raison du nombre d’items. Ainsi, pour les mesures composées de plus de 10 items, nous avons utilisé des mesures de fiabilité plus conservatrices, soit la formule de Spearman-Brown et le coefficient « split-half » de Guttman. Ces indices sont présentés dans le Tableau 18 et apportent un support supplémentaire à la fidélité de ces longues mesures, qui sont toutes supérieures à la norme acceptée de 0,70 (Jolibert et Jourdan, 2006).

Tableau 18. Fidélité –Spearman-Brown et Guttman

Variables	Dimensions	Nombre d’items	Spearman-Brown	Guttman
Leadership transformationnel	Échelle complète	20	0,951	0,951
Distance psychologique	Affect	11	0,896	0,884
Satisfaction des besoins psychologiques	Échelle complète	18	0,708	0,708
Frustration des besoins psychologiques	Échelle complète	12	0,802	0,782

4.3 Validité de construit

Bien que la presque totalité des mesures aient été validées dans le cadre d’études antérieures, nous avons jugé nécessaire d’effectuer une évaluation empirique plus rigoureuse afin de corroborer la validité des variables suivantes : la qualité de la relation gestionnaire-employé (LMX) et la dimension affect de la distance psychologique. Comme ces construits sont conceptuellement proches, nous avons cru pertinent de nous assurer de la validité discriminante de ces construits. Nous avons donc en premier temps effectué une analyse factorielle confirmatoire (AFC) à l’aide du logiciel EQS. L’objectif était de confirmer la présence de facteurs déjà connus et décrits dans la littérature (Graen et Uhl-Bien (1995) pour LMX, Salzman et Grasha (1991) pour la distance

psychologique). Les tableaux 19 et 20 présentent les résultats de l'AFC. Il est à noter que les seuils utilisés pour évaluer les différents indices sont tirés de Hair *et al* (1998).

Tableau 19. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Items :	Facteur 1		Facteur 2	
	Lamda	t-Value	Lamda	t-Value
LMX1	0.744****	18.431		
LMX2	0.780****	19.599		
LMX3	0.782****	19.582		
LMX4	0.785****	19.594		
LMX5	0.689****	16.277		
LMX6	0.800****	20.099		
LMX7	0.852****	21.814		
DIST.PSYCHO1a			0.674****	15.904
DIST.PSYCHO2b			0.830****	21.199
DIST.PSYCHO2c			0.641****	15.604
DIST.PSYCHO1d			0.818****	21.187
DIST.PSYCHO2e			0.789****	20.278
DIST.PSYCHO2f			0.861****	22.693
DIST.PSYCHO1g			0.873****	23.062
DIST.PSYCHO2h			0.756****	19.022
DIST.PSYCHO2i			0.640****	14.407
DIST.PSYCHO1j			0.728****	18.317
DIST.PSYCHO2k			0.694****	16.977
AVE	0.604		0.577	
Cronbach Alpha	0.917		0.937	

**** t-value $\geq 4,000$, $p \geq 0,001$

Tableau 20. Indices d'ajustement de l'analyse factorielle confirmatoire

Indices	Valeurs	Seuils
KHI-DEUX	238,010	-
DF	103	-
P	0,000	-
KHI / DF	2,311	$\leq 3,000$
BENTLER-BONNETT	0,970	$\geq 0,900$
NON-NORMED BENTLER-BONNETT	0,974	$\geq 0,900$
CFI	0,983	$\geq 0,900$
IFI	0,983	$\geq 0,900$
GFI	0,958	$\geq 0,900$
AGFI	0,930	$\geq 0,900$
RMSEA	0,047	$\leq 0,080$

Comme le démontrent ces deux tableaux, les résultats sont conformes aux normes établies par Hair *et al.* (1998). Le poids factoriel (λ) et valeurs de t (t-values) sont significatives (t-value $\geq 4,000$, $p \geq 0,001$), de même que l'AVE ($> 0,5000$) et les différents indices d'ajustement. L'AFC a donc non seulement permis de confirmer la présence de deux facteurs (qualité de la relation gestionnaire-employé (LMX) et dimension *affect* de la distance psychologique), mais aussi l'appartenance de chaque item à ces facteurs respectifs.

En deuxième temps, une analyse discriminante nous a permis de confirmer que ces échelles mesuraient bien deux construits différents, puisque $\sqrt{AVE} \geq \text{PHI}$ ($0,777 > 0,675$). En d'autres mots, la perception d'un employé quant à la qualité de la relation avec son gestionnaire (LMX) et les émotions qu'il ressent en présence de celui-ci (distance psychologique) sont deux construits distincts.

Tableau 21. Résultats de l'analyse discriminante

	Facteur 1		Facteur 2	
	Phi	t-Value	Phi	t-Value
Facteur 1	1,000	-	-	-
Facteur 2	0,675****	26,4480	1,000	-
Racine(AVE)	0,777		0,759	

**** t-value $\geq 3,29$, $p \leq 0,001$

4.4 Analyse de normalité

Afin de vérifier la normalité des variables, nous avons analysé les coefficients d'asymétrie (indice *Skewness*) et d'aplatissement (indice *Kurtosis*). Les distributions doivent tendent vers une courbe normale, c'est-à-dire que selon les normes généralement reconnues, les coefficients doivent se trouver entre -1 et +1 (Muthén et Kaplan, 1985).

Tableau 22. Résultats de l'analyse de normalité

Variabes	Asymétrie	Aplatissement
Variabes indépendantes		
Leadership transformationnel	-0,557	-0,384
Leadership transactionnel	-0,126	-0,122
LMX	-0,733	0,104
Variabes modératrices		
Distance psychologique (affect)	0,569	0,047
Distance objective (proportion du travail hors bureau)	-0,042	-1,675
Variabes dépendantes		
Satisfaction du besoin d'autonomie	-0,518	0,193
Satisfaction du besoin de compétence	-1,037	1,734
Satisfaction du besoin d'appartenance sociale	-0,514	-0,304
Satisfaction globale des besoins psychologiques	-0,367	-0,196
Frustration du besoin d'autonomie	0,368	-0,670
Frustration du besoin de compétence	0,985	0,384
Frustration du besoin d'appartenance sociale	1,356	1,406
Frustration globale des besoins psychologiques	0,762	0,123
Performance	-0,411	1,425

La plupart des variables étudiées répondent aux critères de normalité, à l'exception des variables suivantes : distance objective, satisfaction du besoin de compétence, frustration du besoin d'appartenance sociale et performance. Pour la distance objective, les répondants devaient indiquer la proportion (%) du temps de travail passé à l'extérieur des bureaux. Les trois quarts des répondants sont répartis de manière plutôt uniforme entre 0 et 95%, puis un quart des répondants affirment travailler à distance à temps plein, soit 100% du temps. Cette distribution explique le coefficient d'aplatissement de -1,675. Ensuite, pour ce qui est des variables de satisfaction (compétence) et frustration (appartenance sociale) des besoins, elles proviennent d'échelles reconnues et validées. De ce fait, nous pouvons supposer que les distributions anormales sont dues à la composition de l'échantillon. Dans l'ensemble, les répondants se sentent très compétents (courbe décalée à droite de la médiane) et rapportent que leur besoin d'appartenance sociale n'est pas frustré (courbe décalée à gauche de la médiane). Finalement, la plupart des répondants ont rapporté satisfaire les attentes en termes de performance (ex. : cote de performance de 3/5) ou les surpasser (4/5), ce qui explique la courbe anormale pour cette variable.

Les statistiques préliminaires présentées ci-haut (Tableaux 16 à 22) ont permis de vérifier les instruments de mesure. Globalement, la qualité psychométrique des échelles est supportée. Dans les prochaines sections, les résultats des analyses de corrélation et de régression seront présentés afin de tester et valider les hypothèses de recherche.

4.5 Analyses corrélationnelles

Des analyses corrélationnelles ont été réalisées de manière à examiner la présence de liens linéaires entre les différentes variables. Bien qu'elles ne permettent pas d'établir la causalité, ces analyses nous donneront une première indication sur la confirmation du cadre conceptuel proposé à la fin du second chapitre. Les coefficients de corrélation de Pearson (r) se situent entre -1 (variables inversement reliées) et 1 (variables positivement reliées). Un coefficient près de 0,00 signifie qu'il n'y a aucune association entre les variables, tandis qu'un coefficient qui se rapproche des valeurs extrêmes dénote un lien fort entre les variables. Selon la règle de gradation proposée par Cohen (1988), la force des corrélations peut être interprétée comme suit :

- Corrélation faible : $r < 0,30$
- Corrélation moyenne : $r = 0,30$ à $0,60$
- Corrélation forte : $r > 0,60$

La matrice de corrélation est présentée au tableau 23 ci-dessous.

Tableau 23. Matrice de corrélations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Lead. Transfo.	1,00													
2. Lead. Transact.	0,76**	1,00												
3. LMX	0,75**	0,50**	1,00											
4. Distance psychologique	-0,56**	-0,40**	-0,60**	1,00										
5. Distance objective	0,16**	0,08	0,17**	-0,19**	1,00									
6. Satisfaction autonomie	0,49**	0,29**	0,54**	-0,48**	0,19**	1,00								
7. Sat. compétence	0,13**	0,12**	0,18**	-0,30**	0,15**	0,30**	1,00							
8. Sat. appartenance sociale	0,29**	0,21**	0,30**	-0,28**	0,05	0,42**	0,29**	1,00						
9. Sat. globale	0,42**	0,29**	0,47**	-0,47**	0,17**	0,80**	0,65**	0,79**	1,00					
10. Frustration autonomie	-0,43**	-0,24**	-0,54**	0,45**	-0,15**	-0,77**	-0,24**	-0,39**	-0,64**	1,00				
11. Frustr. compétence	-0,49**	-0,30**	-0,56**	0,49**	-0,21**	-0,68**	-0,37**	-0,43**	-0,67**	0,74**	1,00			
12. Frustr. appartenance sociale	-0,43**	-0,28**	-0,38**	0,42**	-0,17**	-0,49**	-0,25**	-0,46**	-0,55**	0,56**	0,73**	1,00		
13. Frustr. globale	-0,50**	-0,30**	-0,57**	0,52**	-0,19**	-0,75**	-0,32**	-0,48**	-0,71**	0,89**	0,93**	0,83**	1,00	
14. Performance	0,16**	0,09*	0,20**	-0,10*	0,03	0,16**	0,19**	0,10*	0,19**	-0,08	-0,14**	-0,06	-0,11*	1,00

* $p \leq 0,05$

** $p \leq 0,01$

Plusieurs constats peuvent être tirés de ce tableau. Premièrement, il existe une forte relation entre les variables de leadership. Spécifiquement, le leadership transformationnel est positivement lié à LMX ($r = 0,75$, $p \leq 0,01$) et au leadership transactionnel ($r = 0,76$, $p \leq 0,01$). La première association supporte l'idée selon laquelle les leaders transformationnels favorisent la formation de relations dyadiques de qualité (Deluga, 1992; Wang *et al.*, 2005). La seconde vient démentir la croyance quant au caractère quasi exclusif des styles de leadership transformationnel et transactionnel. En fait, plusieurs chercheurs ont rapporté une association positive entre ces variables (voir Judge et Piccolo (2004)) et sont d'avis que le leadership transformationnel viendrait compléter le leadership transactionnel pour rehausser l'efficacité du leader (Bass, 1999; Howell et Avolio, 1993).

Deuxièmement, les résultats confirment la présence de relations entre le leadership et les variables dépendantes à l'étude. Spécifiquement, il y a une relation positive entre les trois variables de leadership et la satisfaction des besoins psychologiques. Toutefois, les corrélations de cette variable dépendante avec le leadership transformationnel et avec LMX ($r = 0,42$, $p \leq 0,01$ et $r = 0,47$, $p \leq 0,01$, respectivement) sont plus fortes que la corrélation avec le leadership transactionnel ($r = 0,29$, $p \leq 0,01$). Si l'on analyse les besoins psychologiques séparément, nous pouvons noter que les liens les plus forts sont entre la satisfaction du besoin d'autonomie et le leadership transformationnel et LMX. Les liens entre le leadership et la satisfaction des autres besoins psychologiques (compétence et appartenance sociale) sont plus faibles. Les résultats supportent également la présence d'une relation inverse entre le leadership et la frustration des besoins psychologiques, relation qui n'a pas été démontrée empiriquement à ce jour. À nouveau, cette relation est plus forte pour le leadership transformationnel et LMX ($r = -0,50$, $p \leq 0,01$ et $r = -0,57$, $p \leq 0,01$) que pour le leadership transactionnel ($r = -0,30$, $p \leq 0,01$). Ainsi, moins il y a présence de leadership transformationnel ou d'une relation gestionnaire-employé de qualité (LMX), plus les répondants rapportent que leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale sont frustrés. Ce lien est également présent avec le leadership transactionnel, quoique plus faible. Pour ce qui est de la performance, les corrélations avec le leadership transformationnel ($r = 0,16$, $p \leq 0,01$), transactionnel ($r = 0,09$, $p \leq 0,05$) et LMX ($r = 0,20$, $p \leq 0,01$) sont plus faibles mais demeurent significatives.

Troisièmement, les analyses corrélationnelles nous permettent d'examiner le lien entre la distance objective (la proportion du travail réalisé à distance du bureau principal) et la distance psychologique (les émotions qu'un employé ressent à l'égard de son supérieur et qui témoignent de son sentiment de proximité). Contrairement à l'**hypothèse 1**, nos résultats indiquent une relation inverse entre la distance objective et la distance psychologique ($r = -0,19$, $p \leq 0,01$). Ainsi, plus les répondants travaillent à distance (ex. : de la maison, chez le client, sur la route), plus ils se sentent près de leur supérieur immédiat. Quoique que le lien soit faible, ce résultat vient remettre en question le célèbre dicton « Loin des yeux, loin du cœur » et souligne l'importance de tenir compte des différentes dimensions de la distance dans les études sur le travail à distance.

Quatrièmement, la matrice de corrélation révèle des relations entre la distance objective et psychologique et les variables dépendantes. La satisfaction des besoins psychologiques est positivement liée à la distance objective ($r = 0,17$, $p \leq 0,01$), mais inversement liée à la distance psychologique ($r = -0,47$, $p \leq 0,01$). Les employés travaillant à distance se disent satisfaits en termes d'autonomie et de compétence, tandis que ceux qui se sentent loin de leur supérieur immédiat rapportent une plus faible satisfaction de leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Les résultats sont à l'inverse pour la frustration des besoins psychologiques; il y a une faible corrélation négative avec la distance objective ($r = -0,19$, $p \leq 0,01$) et une corrélation positive moyenne avec distance psychologique ($r = 0,52$, $p \leq 0,01$). Pour ce qui est de la performance, être loin physiquement n'a pas d'impact ($r = 0,03$, $p > 0,05$), tandis que se sentir loin pourrait nuire à la performance ($r = -0,10$, $p \leq 0,05$). En sommes, les répondants qui se sentent loin rapportent en général une plus faible satisfaction de leurs besoins psychologiques, une plus grande frustration et une performance plus faible. À l'opposé, les répondants qui sont physiquement éloignés du bureau rapportent en général plus de satisfaction et moins de frustration de leurs besoin psychologiques. Le fait que les corrélations soient plus fortes avec la distance psychologique laisse présager que cette dimension de la distance est celle qui a le plus d'effet sur l'expérience des employés.

Finalement, il est pertinent de souligner la relation négative entre la distance et le leadership. D'une part, il y a un lien négatif entre la distance psychologique et le leadership transformationnel ($r = -0,56$, $p \leq 0,01$), transactionnel ($r = -0,40$, $p \leq 0,01$) et LMX ($r = -0,60$, $p \leq 0,01$). Nous pouvons

supposer qu'un gestionnaire qui exerce du leadership, quelle que soit la nature, contribue à réduire la perception de distance psychologique. D'autre part, la distance objective est positivement reliée avec le leadership transformationnel ($r = 0,16$, $p \leq 0,01$) et avec LMX ($r = 0,17$, $p \leq 0,01$). Quoique ces corrélations sont faibles, nous pouvons constater que la distance objective (ex. : distance spatiale ou temporelle) ne semble pas empêcher l'exercice du leadership transformationnel, ni le développement de relation gestionnaire-employé de qualité.

4.5 Tests d'hypothèses

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons effectué des tests de modération selon la recommandation de Cohen, Cohen, West et Aiken (2003) dans le but de tester les **hypothèses 2, 3 et 4**. Celles-ci prédisent que la distance aura un effet modérateur sur la relation du leadership avec la satisfaction des besoins psychologiques (H2), la frustration des besoins psychologiques (H3) et la performance des employés (H4).

Puisque les variables de leadership sont fortement corrélées ($r > 0,50$), nous avons examiné le leadership transformationnel, transactionnel et LMX de manière séparée pour éviter la multicolinéarité. Les analyses ont été réalisées avec les neuf variables dépendantes à l'étude, pour un total de 27 modèles de régression. Ceux-ci ont été construits conformément à la procédure prescrite par Cohen *et al.* (2003) en suivant les étapes suivantes. Premièrement, nous avons introduit les variables contrôle (genre, âge et durée de la dyade gestionnaire-employé) ainsi que la variable indépendante (leadership) (modèle 1). Deuxièmement, nous avons ajouté les deux variables modératrices, soit la distance psychologique et la distance objective (modèle 2). Troisièmement, nous avons ajouté les produits croisés de la modération anticipée (distance*leadership) afin de déterminer s'il y a présence ou non d'un effet modérateur (modèle 3). Pour compléter l'analyse, nous présentons également les R^2 , ΔR^2 et R^2 ajustés pour évaluer la qualité des modèles et la contribution de chaque étape en relation avec la précédente.

Dans les sections qui suivent, nous rapporterons sous forme de tableau les tests de modérations effectués pour chacune des hypothèses. Pour qu'une hypothèse soit supportée, il doit y avoir présence de modération, c'est-à-dire que le coefficient de régression associé au produit croisé (distance*leadership) doit être significatif. En complément, nous présenterons des figures afin

d'illustrer l'effet de modération de la distance physique ou psychologique. Pour construire ces figures, nous avons d'abord situé la variable indépendante (leadership) sur l'axe des abscisses, puis la variable dépendante sur l'axe des ordonnées. Nous avons ensuite cherché la valeur prédite de deux droites : une représentant une faible modération (faible distance physique ou psychologique), l'autre représentant une grande modération (grande distance physique ou psychologique). La valeur de chaque droite a été déterminée en prenant la valeur minimum et maximum du leadership (x), puis en calculant la valeur de la variable dépendante (y) de manière à obtenir deux points. Enfin, chacune des droites a été formée en unissant ces deux points.

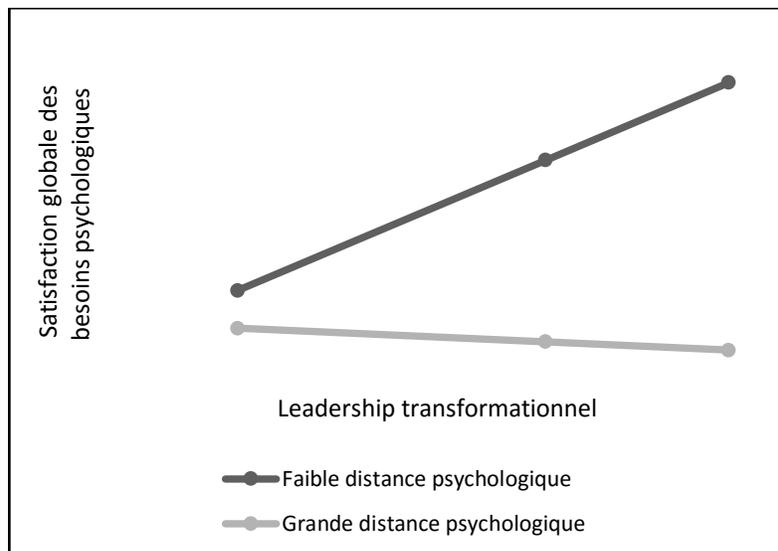
4.5.1 Test de l'effet modérateur de la distance sur la relation entre leadership et satisfaction des besoins psychologiques (H2)

La première série d'analyses a été réalisée pour tester l'effet de modérateur de la distance sur la relation entre le leadership et la satisfaction des besoins psychologiques. Les résultats révèlent que pour le leadership transformationnel (Tableau 24), transactionnel (Tableau 25) et LMX (Tableau 26), la distance psychologique agit comme modérateur sur la relation avec la satisfaction globale des besoins psychologiques.

Tableau 24. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction globale des besoins psychologiques

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	-0,124***	-0,115**	-0,108**
Âge	0,134***	0,089*	0,085*
Durée dyade	0,110**	0,112**	0,111**
Leadership transformationnel	0,448***	0,262***	0,270***
Étape 2:			
Distance psychologique		-0,305***	-0,311***
Distance objective		0,048	-0,061
Étape 3:			
Distance psychologique * Leadership transformationnel			-0,086*
Distance objective * Leadership transformationnel			-0,019
Changement R²	0,222***	0,068***	0,007
R²	0,222	0,290	0,296
R² ajusté	0,216	0,282	0,286
** p ≤ 0,05, * p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: satisfaction globale des besoins psychologiques			

Figure 6 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction globale des besoins psychologiques

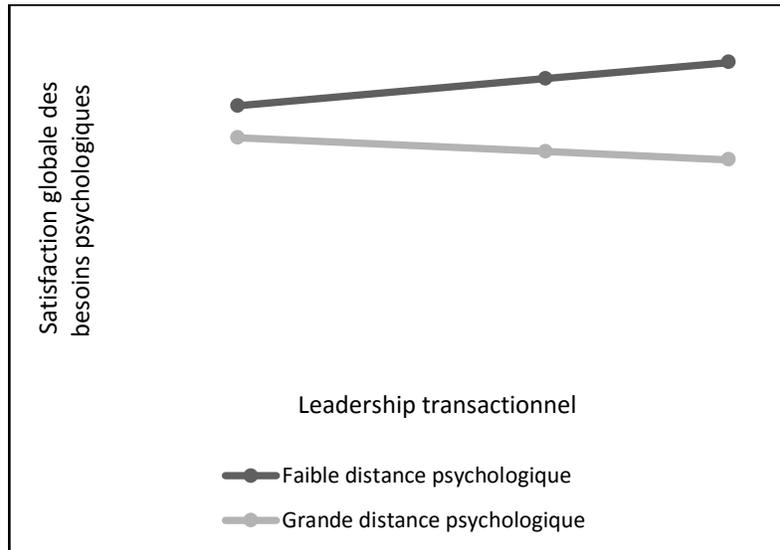


Les résultats représentés dans le Tableau 24 démontrent que le leadership transformationnel et la distance psychologique sont des prédicteurs de la satisfaction globale des besoins psychologiques des employés ($p \leq 0,001$). Le coefficient de régression associé au produit croisé (distance psychologique * leadership transformationnel) est également significatif ($p \leq 0,05$), ce qui confirme la présence d'une modération. Lorsque la distance psychologique est faible, il y a une association positive entre le leadership transformationnel exercé par un gestionnaire et la satisfaction des besoins psychologiques de ses employés. Lorsque la distance psychologique est élevée, cette association tend à disparaître (voir Figure 6).

Tableau 25. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transactionnel et la satisfaction globale des besoins psychologiques

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	-0,138***	-0,119**	-0,115**
Âge	0,091*	0,056	0,053
Durée dyade	0,106*	0,110**	0,111**
Leadership transactionnel	0,303***	0,142***	0,146***
Étape 2:			
Distance psychologique		-0,392	-0,392***
Distance objective		0,066	0,071
Étape 3:			
Distance psychologique * Leadership transactionnel			-0,077*
Distance objective * Leadership transactionnel			-0,006
Changement R²	0,120***	0,143***	0,06
R²	0,120	0,262	0,268
R² ajusté	0,113	0,254	0,257
** $p \leq 0,05$, * $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: satisfaction globale des besoins psychologiques			

Figure 7 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transactionnel et la satisfaction globale des besoins psychologiques

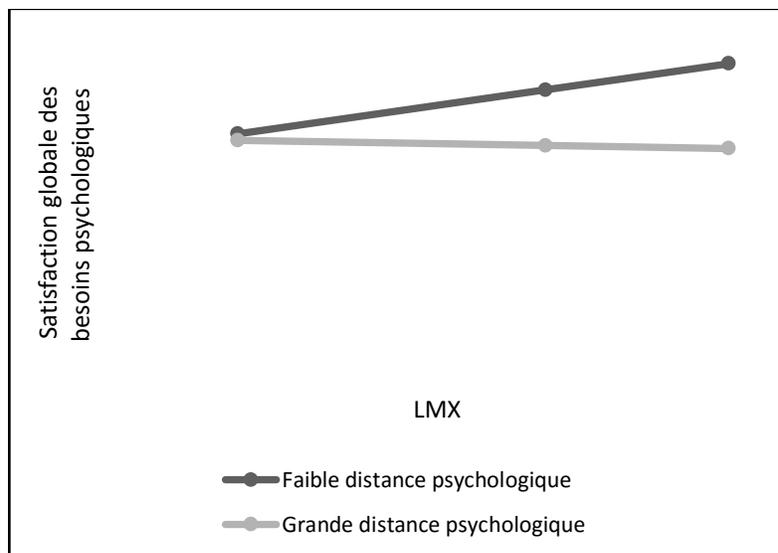


Les résultats avec le leadership transactionnel sont similaires. Ce style de leadership est un prédicteur de la satisfaction des besoins psychologiques ($p \leq 0,001$). De plus, la distance psychologique agit comme prédicteur ($p \leq 0,001$) et modérateur ($p \leq 0,05$). En examinant le Figure 7, nous pouvons cependant remarquer qu'en contexte de faible distance psychologique, l'association entre le leadership transactionnel et la satisfaction des besoins est moins forte que celle avec le leadership transformationnel. En contexte de grande distance psychologique, le leadership transactionnel semble également perdre son effet.

Tableau 26. Résultats du test de modération : relation entre LMX et la satisfaction globale des besoins psychologiques

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	-0,111**	-0,108**	-0,099**
Âge	0,079*	0,057	0,054
Durée dyade	0,088*	0,099**	0,096*
LMX	0,445***	0,259***	0,289***
Étape 2:			
Distance psychologique		-0,295***	-0,298***
Distance objective		0,053	0,063
Étape 3:			
Distance psychologique * LMX			-0,101*
Distance objective * LMX			-0,009
Changement R²	0,227***	0,062***	0,009*
R²	0,227	0,289	0,297
R² ajusté	0,221	0,280	0,287
** p ≤ 0,05, * p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: satisfaction globale des besoins psychologiques			

Figure 8 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre LMX et la satisfaction globale des besoins psychologiques



Les résultats avec LMX présentés dans le Tableau 26 abondent dans le même sens. LMX et la distance psychologique sont des prédicteurs de la satisfaction globale des besoins psychologiques des employés ($p \leq 0,001$). Le coefficient de régression associé au produit croisé (distance psychologique*LMX) s'avère également significatif ($p \leq 0,05$), ce qui confirme la présence d'une modulation. Lorsque la distance psychologique entre un employé et son gestionnaire est élevée, l'effet de la qualité de la relation (LMX) sur la satisfaction globale des besoins psychologiques s'en voit diminué (voir Figure 8).

Globalement, cette série d'analyse nous a permis de valider l'effet modérateur négatif de la distance psychologique sur la relation entre le leadership et la satisfaction des besoins psychologiques. Spécifiquement, le leadership et la distance psychologique prédisent tous deux la satisfaction des besoins psychologiques (association positive et association négative, respectivement). De plus, croiser ces effets donne naissance à de nouvelles associations. Lorsque la distance psychologique est faible, le leadership a un effet positif sur la satisfaction des besoins psychologiques. Cependant, lorsque la distance psychologique est grande et que les employés se sentent émotionnellement déconnectés de leur gestionnaire, le leadership perd son effet positif. La distance objective, quant à elle, n'agit pas comme modérateur sur la relation entre leadership et satisfaction globale des besoins psychologiques. Ainsi, l'**hypothèse 2** est partiellement supportée.

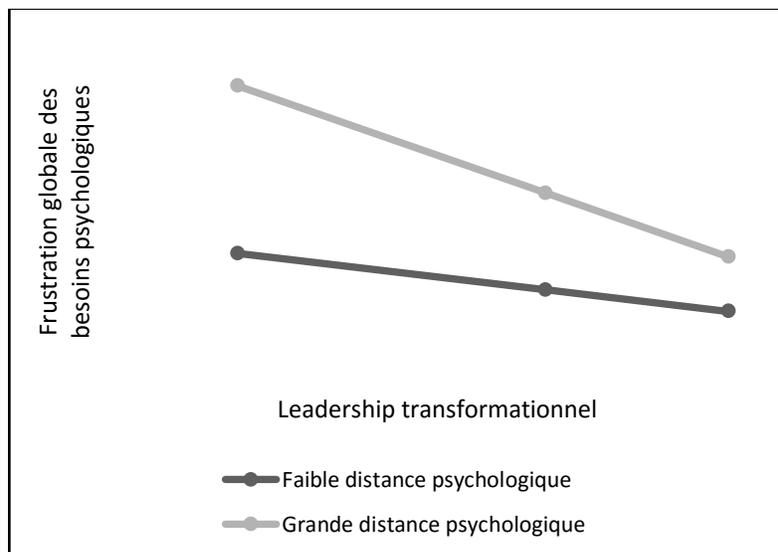
4.5.2 Test de l'effet modérateur de la distance sur la relation entre leadership et frustration des besoins psychologiques (H3)

Les tests de modulation subséquents ont pour but de tester l'effet modérateur de la distance sur la relation entre le leadership et la frustration globale des besoins psychologiques. Si le sentiment de frustration était le direct opposé du sentiment satisfaction, alors nous pourrions anticiper des résultats qui reflètent ceux présentés ci-haut. Pourtant, les résultats des analyses effectuées pour tenter d'expliquer la frustration globale des besoins psychologiques s'avèrent différents.

Tableau 27. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transformationnel et la frustration globale des besoins psychologiques

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	0,109**	0,103**	0,104**
Âge	-0,152***	-0,105**	-0,105**
Durée dyade	-0,044	-0,043	-0,044
Leadership transformationnel	-0,523***	-0,336***	-0,319***
Étape 2:			
Distance psychologique		0,300***	0,293***
Distance objective		-0,068	-0,066
Étape 3:			
Distance psychologique * Leadership transformationnel			-0,076*
Distance objective * Leadership transformationnel			0,053
Changement R²	0,279***	0,069***	0,010*
R²	0,279	0,348	0,358
R² ajusté	0,273	0,340	0,348
** p ≤ 0,05, * p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: frustration globale des besoins psychologiques			

Figure 9 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transformationnel et la frustration globale des besoins psychologiques



Le Tableau 27 indique que leadership transformationnel et la distance psychologique sont d'importants prédicteurs de la frustration globale des besoins psychologiques ($p \leq 0,001$). L'absence de leadership transformationnel chez un gestionnaire et la perception de distance psychologique seraient ainsi associées à une plus grande frustration chez l'employé. De plus, il y a présence de modération, puisque le coefficient de régression du produit croisé (distance psychologique*leadership transformationnel) est significatif ($p \leq 0,05$).

La Figure 9 illustre une tendance intéressante; plus la distance psychologique est grande, plus l'effet du leadership transformationnel sur la frustration globale des besoins psychologiques est important. Lorsque la distance psychologique est faible, l'effet de leadership transformationnel est atténué. Rappelons que ce résultat est à l'opposé de ceux obtenus avec la satisfaction des besoins psychologiques.

Tableau 28. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transactionnel et la frustration globale des besoins psychologiques

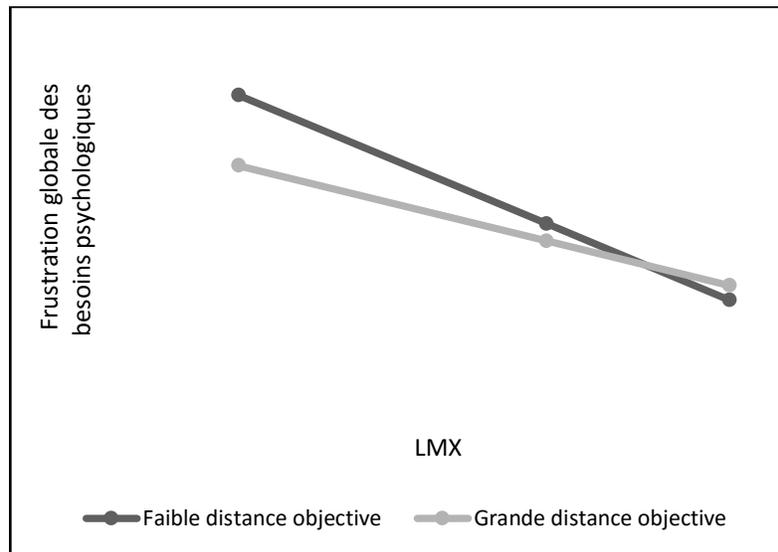
Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	0,122**	0,104**	0,101**
Âge	-0,092*	-0,050	-0,052
Durée dyade	-0,040	-0,042	-0,041
Leadership transactionnel	-0,291***	-0,107**	-0,103*
Étape 2:			
Distance psychologique		0,441***	0,437***
Distance objective		-0,093*	-0,091*
Étape 3:			
Distance psychologique * Leadership transactionnel			-0,034
Distance objective * Leadership transactionnel			0,063
Changement R²	0,314***	0,534***	0,539
R²	0,099	0,285	0,291
R² ajusté	0,092	0,277	0,280
** $p \leq 0,05$, * $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: frustration globale des besoins psychologiques			

Les résultats présentés dans le Tableau 28 démontrent que le leadership transactionnel, la distance psychologique et la distance objective sont des prédicteurs de la frustration globale des besoins psychologiques des employés ($p \leq 0,001$). Cependant, les coefficients de régression associés aux produits croisés (distance psychologique*leadership transactionnel et distance objective*leadership transactionnel) ne sont pas significatifs. La distance n'a donc pas d'effet de modulation sur la relation entre le leadership transactionnel et la frustration globale des besoins psychologiques.

Tableau 29. Résultats du test de modulation : relation entre LMX et la frustration globale des besoins psychologiques

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	0,093**	0,094**	0,089*
Âge	-0,091*	-0,068	-0,068
Durée dyade	-0,016	-0,023	-0,019
LMX	-0,533***	-0,387***	-0,378***
Étape 2:			
Distance psychologique		0,257***	0,253***
Distance objective		-0,071*	-0,072*
Étape 3:			
Distance psychologique * LMX			-0,013
Distance objective * LMX			0,079*
Changement R²	0,320***	0,051***	0,007
R²	0,320	0,370	0,377
R² ajusté	0,314	0,363	0,367
** $p \leq 0,05$, * $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: frustration globale des besoins psychologiques			

Figure 10 : Effet modérateur de la distance objective sur la relation entre LMX et la frustration globale des besoins psychologiques



Les résultats présentés au Tableau 29 démontrent que LMX, la distance psychologique et la distance objective sont des prédicteurs de la frustration des besoins psychologiques. De plus, la distance objective agit comme modérateur sur la relation entre le leadership et la frustration globale des besoins psychologiques, puisque le coefficient de régression du produit croisé (distance objective * LMX) est significatif ($p \leq 0,05$). LMX contribue à réduire la frustration des besoins psychologiques à proximité comme à distance, mais son effet est plus important lorsque la distance objective est faible (voir Figure 10).

En somme, les résultats des modèles ayant la frustration des besoins psychologiques comme variable dépendante sont hétérogènes. D'une part, nos résultats démontrent que la distance psychologique a un effet modérateur positif sur la relation entre le leadership transformationnel et la frustration globale des besoins psychologiques. Ainsi, l'effet du leadership serait plus puissant lorsque la distance psychologique est élevée. Cela signifie que lorsqu'un employé se sent émotionnellement déconnecté de son gestionnaire, le leadership transformationnel exercé par ce dernier réduit la frustration des besoins psychologiques chez l'employé en question. Si ce même employé se sent émotionnellement connecté (faible distance psychologique), alors la relation entre le leadership transformationnel et la frustration des besoins psychologiques tend à disparaître.

D'autre part, nos résultats suggèrent que la distance objective a également un impact sur la relation entre le leadership et la frustration des besoins psychologiques. Spécifiquement, la distance objective a un effet modérateur négatif sur la relation entre LMX et la frustration globale des besoins psychologique, ce qui signifie que le leadership contribue de manière plus importante à réduire la frustration des besoins psychologiques en contexte de proximité qu'en contexte de distance. En d'autres mots, les gestionnaires qui exercent un leadership transactionnel ou qui ont développé une relation de qualité avec leur employé (LMX) seraient plus efficaces à réduire la frustration chez les employés qui travaillent fréquemment au bureau que chez ceux travaillant à distance. Ainsi, l'**hypothèse 3** est partiellement supportée.

4.5.3 Test de l'effet modérateur de la distance sur la relation entre leadership et performance (H4)

La troisième série de tests de modération a été réalisée dans le but de tester l'effet modérateur de la distance sur la relation entre le leadership et la performance au travail. Les résultats ne révèlent pas d'effet modérateur pour les relations avec le leadership transformationnel (Tableau 30) et transactionnel (Tableau 31). Le seul modèle qui s'est avéré significatif est celui avec LMX (Tableau 32).

Tableau 30. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transformationnel et la performance

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	0,050	0,049	0,052
Âge	-0,063	-0,069	-0,068
Durée dyade	0,111*	0,111*	0,110*
Leadership transformationnel	0,157***	0,141*	0,151**
Étape 2:			
Distance psychologique		-0,022	-0,018
Distance objective		0,016	0,017
Étape 3:			
Distance psychologique * Leadership transformationnel			-0,060
Distance objective * Leadership transformationnel			0,054
Changement R²	0,205***	0,207	0,225
R²	0,042	0,043	0,051
R² ajusté	0,034	0,030	0,034
** p ≤ 0,05, * p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: performance			

Le Tableau 30 démontre que le leadership transformationnel est un prédicteur de la performance, tandis que la distance psychologique et la distance objective ne le sont point. Il n'y a pas d'effet de modération puisque les coefficients de régression des produits croisés ne sont pas significatifs.

Tableau 31. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transactionnel et la performance

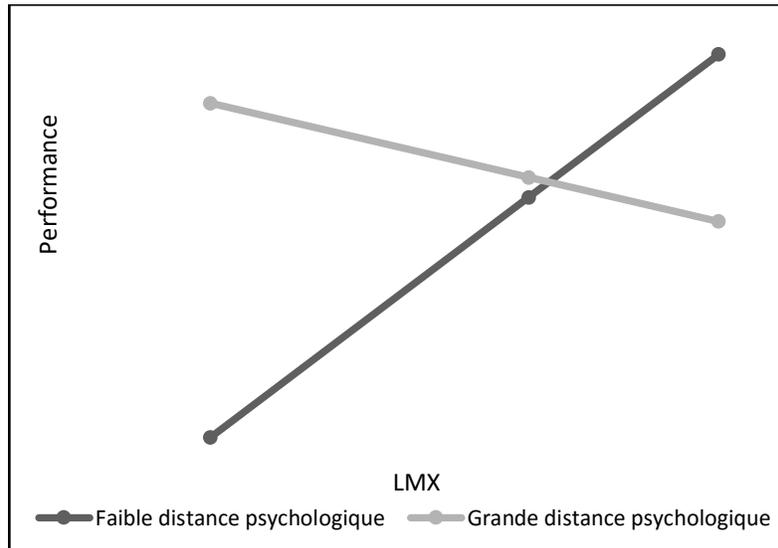
Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	0,049	0,049	0,050
Âge	-0,081	-0,089	-0,091
Durée dyade	0,107*	0,108*	0,107*
Leadership transactionnel	0,086	0,053	0,055
Étape 2:			
Distance psychologique		0,077	0,079
Distance objective		0,027	0,028
Étape 3:			
Distance psychologique * Leadership transactionnel			-0,045
Distance objective * Leadership transactionnel			0,046
Changement R²	0,160*	0,179	0,192
R²	0,025	0,032	0,037
R² ajusté	0,017	0,019	0,020
** p ≤ 0,05, * p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: performance			

Le Tableau 31 démontre que ni le leadership transactionnel ni la distance ne sont des prédicteurs de la performance au travail. De plus, il n'y a pas d'effet de modération puisque les coefficients de régression des produits croisés ne sont pas significatifs.

Tableau 32. Résultats du test de modération : relation entre LMX et la performance

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	0,055	0,053	0,064
Âge	-0,079	-0,080	-0,080
Durée dyade	0,101*	0,101*	0,100*
LMX	0,199***	0,210***	0,231***
Étape 2:			
Distance psychologique		0,023	0,018
Distance objective		0,017	0,015
Étape 3:			
Distance psychologique * LMX			-0,101*
Distance objective * LMX			0,051
Changement R²	0,058***	0,001	0,014*
R²	0,058	0,058	0,072
R² ajusté	0,049	0,049	0,056
** p ≤ 0,05, ** p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: performance			

Figure 11 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre LMX et la performance



Les résultats représentés dans le Tableau 32 démontrent que seul LMX est un prédicteur de la performance au travail des employés ($p \leq 0,001$). Le coefficient de régression associé au produit croisé (distance psychologique*LMX) est significatif ($p \leq 0,05$), ce qui confirme la présence d'une modulation. Lorsque la distance psychologique est faible, il y a une forte association positive entre les échanges gestionnaire-employé (LMX) de grande qualité et la performance employés. Lorsque la distance psychologique est élevée, cette association tend à disparaître, voir à être renversée (Figure 11).

Globalement, cette série d'analyses nous a permis de valider l'effet modérateur négatif de la distance psychologique sur la relation entre LMX et la performance. Ce résultat vient supporter l'idée selon laquelle la qualité de la relation gestionnaire-employé (LMX) et le sentiment d'être près ou loin de son gestionnaire (distance psychologique) sont deux concepts distincts. Si un employé se sent loin ou émotionnellement déconnecté de son supérieur, alors la qualité de la relation qu'il entretient avec ce dernier vient en quelque sorte perdre de l'importance. L'effet modérateur n'est pas présent sur les relations avec le leadership transformationnel et transactionnel. De plus, la distance objective n'agit pas comme modérateur. Ainsi, l'**hypothèse 4** est partiellement supportée.

4.6 Analyses complémentaires

Suite à nos tests d'hypothèses, nous nous sommes questionné à savoir quels besoins psychologiques (besoins d'autonomie, de compétence ou d'appartenance sociale) sont spécifiquement impactés par la distance. Ainsi, pour définir avec plus de précision l'effet de la distance objective et psychologique sur la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques, nous avons effectué des tests de modulation en intégrant tour à tour les trois besoins comme variables dépendantes. Sept modèles se sont avérés significatifs et sont présentés dans les sections qui suivent.

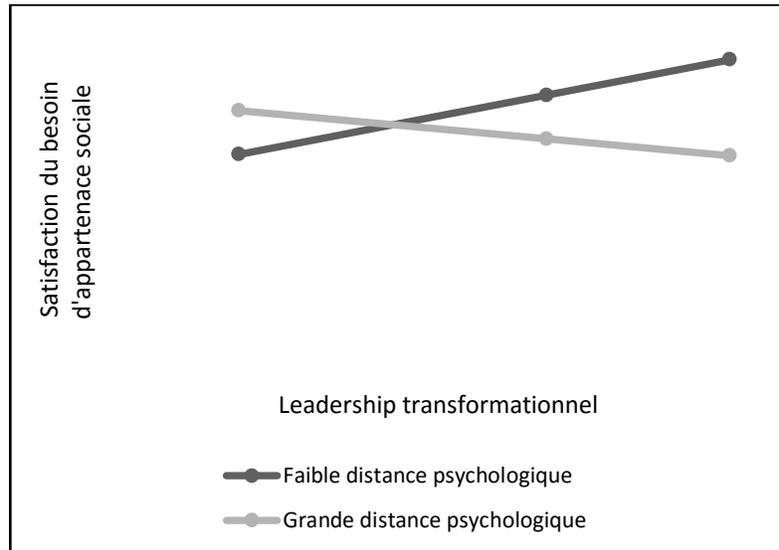
4.6.1 Test de l'effet modérateur de la distance sur la relation entre leadership et satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale

La quatrième série d'analyses a été réalisée pour tester l'effet modérateur de la distance sur la relation entre le leadership et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Les résultats révèlent que pour le leadership transformationnel (Tableau 33), transactionnel (Tableau 34) et LMX (Tableau 35), la distance psychologique agit comme modérateur sur la relation avec la satisfaction du besoin d'appartenance sociale.

Tableau 33. Résultats du test de modulation : relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	-0,093*	-0,084*	-0,076
Âge	0,044	0,029	0,025
Durée dyade	0,052	0,056	0,054
Leadership transformationnel	0,295***	0,210***	0,224***
Étape 2:			
Distance psychologique		-0,155**	-0,164***
Distance objective		-0,029	-0,025
Étape 3:			
Distance psychologique * Leadership transformationnel			-0,115**
Distance objective * Leadership transformationnel			-0,010
Changement R²	0,09***	0,02**	0,01*
R²	0,09	0,11	0,12
R² ajusté	0,09	0,10	0,11
** p ≤ 0,05, * p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: satisfaction du besoin d'appartenance sociale			

Figure 12 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale



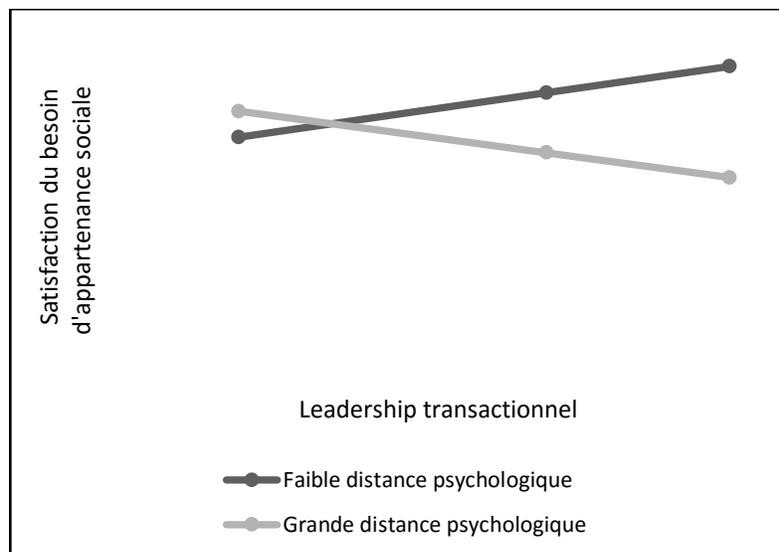
Le Tableau 33 démontre que le coefficient de régression associé à la variable modératrice (distance psychologique) s'avère significatif ($p \leq 0,001$) quant à la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale. De plus, comme le coefficient de régression associé au produit croisé (distance psychologique*leadership transformationnel) est également significatif ($p \leq 0,01$), il y a présence de modération.

La Figure 12 illustre une association positive entre le leadership transformationnel et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale des employés lorsque ces derniers rapportent une faible distance psychologique avec leur supérieur. Cela dit, lorsque la distance psychologique est élevée, l'association est à l'inverse. En d'autres mots, le leadership transformationnel ne contribue plus, et pourrait même nuire, à la satisfaction du besoin d'appartenance sociale lorsqu'un employé se sent émotionnellement déconnecté de gestionnaire.

Tableau 34. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transactionnel et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	-0,103*	-0,088*	-0,084*
Âge	0,016	0,004	-0,001
Durée dyade	0,049	0,055	0,055
Leadership transactionnel	0,207***	0,121**	0,128**
Étape 2:			
Distance psychologique		-0,223***	-0,224***
Distance objective		-0,014	-0,007
Étape 3:			
Distance psychologique * Leadership transactionnel			-0,114**
Distance objective * Leadership transactionnel			0,027
Changement R²	0,053***	0,041***	0,015*
R²			
R² ajusté			
** p ≤ 0,05, * p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: satisfaction du besoin d'appartenance sociale			

Figure 13 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transactionnel et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale

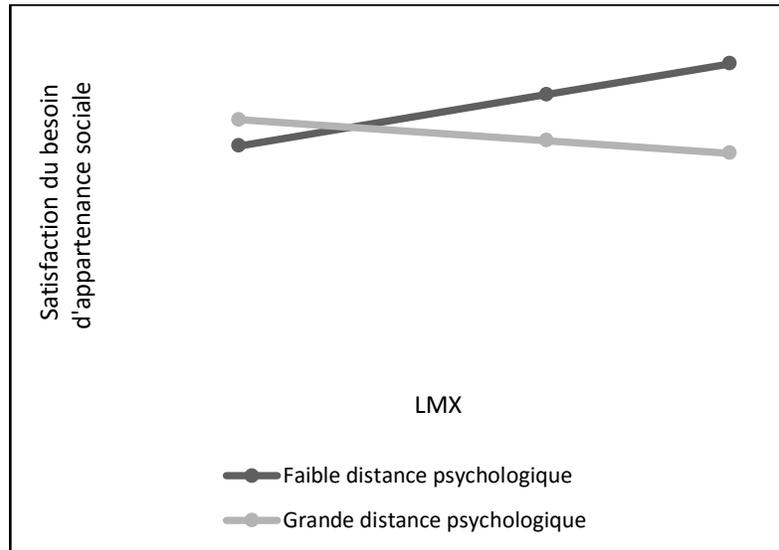


L'effet de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transactionnel et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale est très similaire. Le Tableau 34 démontre que le leadership transactionnel ($p \leq 0,01$) et la distance psychologique ($p \leq 0,001$) sont des prédicteurs de la satisfaction du besoin d'appartenance sociale. Le coefficient de régression associé au produit croisé (distance psychologique * leadership transformationnel) est également significatif ($p \leq 0,01$), ce qui confirme la présence d'une modération. Lorsque la distance psychologique est faible, il y a une association positive entre le leadership transactionnel exercé par un gestionnaire et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale de ses employés. Lorsque la distance psychologique est élevée, cette association tend à disparaître (voir Figure 13).

Tableau 35. Résultats du test de modération : relation entre LMX et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	-0,085*	-0,078	-0,071
Âge	0,006	0,000	-0,002
Durée dyade	0,038	0,047	0,047
LMX	0,269***	0,172***	0,204***
Étape 2:			
Distance psychologique		-0,169***	-0,173***
Distance objective		-0,023	-0,023
Étape 3:			
Distance psychologique * LMX			-0,104*
Distance objective * LMX			0,027
Changement R²	0,083***	0,018**	0,011*
R²	0,083	0,101	0,112
R² ajusté	0,076	0,090	0,098
** $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: satisfaction du besoin d'appartenance sociale			

Figure 14 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre LMX et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale



Le Tableau 35 et la Figure 14 démontrent qu'une modulation est également présente dans le modèle avec LMX. Le coefficient de régression associé à la variable modératrice (distance psychologique) s'avère significatif ($p \leq 0,001$) ainsi que celui associé au produit croisé ($p \leq 0,01$). La distance psychologique a ainsi pour effet de venir atténuer l'association positive entre LMX et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale.

En somme, cette série d'analyses vient compléter celle effectuée pour tester l'hypothèse 2 et permet de mieux cibler l'effet modérateur négatif de la distance psychologique sur la relation entre le leadership (transformationnel, transactionnel et LMX) et la satisfaction des besoins psychologiques. Les résultats suggèrent que la distance psychologique agirait plus spécifiquement sur la relation entre le leadership et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale. Cela signifie que lorsqu'un employé se sent émotionnellement déconnecté de son gestionnaire (grande distance psychologique), le leadership exercé par ce dernier perd son effet sur la satisfaction du besoin d'appartenance sociale.

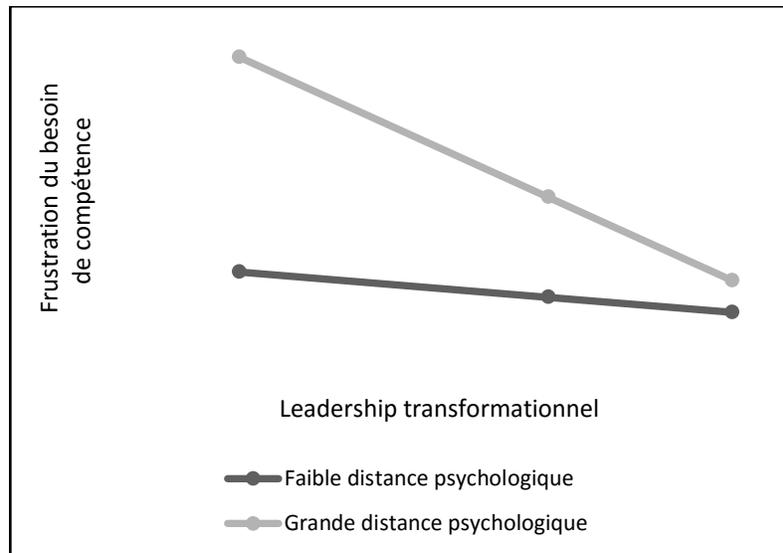
4.6.2 Test de l'effet modérateur de la distance sur la relation entre leadership et frustration des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale

La cinquième série d'analyses a été réalisée pour tester l'effet de modérateur de la distance sur la relation entre le leadership et la frustration des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. À l'image des résultats obtenus lors des tests de l'hypothèse 3, ceux qui sont présentés dans les tableaux 36 à 40 reflètent également l'effet hétérogène de la distance psychologique et objective.

Tableau 36. Résultats du test de modulation : relation entre le leadership transformationnel et la frustration du besoin de compétence

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	0,064	0,060	0,064
Âge	-0,127**	-0,079*	-0,081*
Durée dyade	-0,035	-0,033	-0,034
Leadership transformationnel	-0,499***	-0,318***	-0,297***
Étape 2:			
Distance psychologique		0,283***	0,273***
Distance objective		-0,085*	-0,082*
Étape 3:			
Distance psychologique * Leadership transformationnel			-0,110**
Distance objective * Leadership transformationnel			0,055
Changement R²	0,244***	0,065***	0,017***
R²	0,244	0,309	0,327
R² ajusté	0,239	0,302	0,317
** p ≤ 0,05, * p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: frustration du besoin de compétence			

Figure 15 : Effet modérateur de la distance psychologique sur la relation entre le leadership transformationnel et la frustration du besoin de compétence

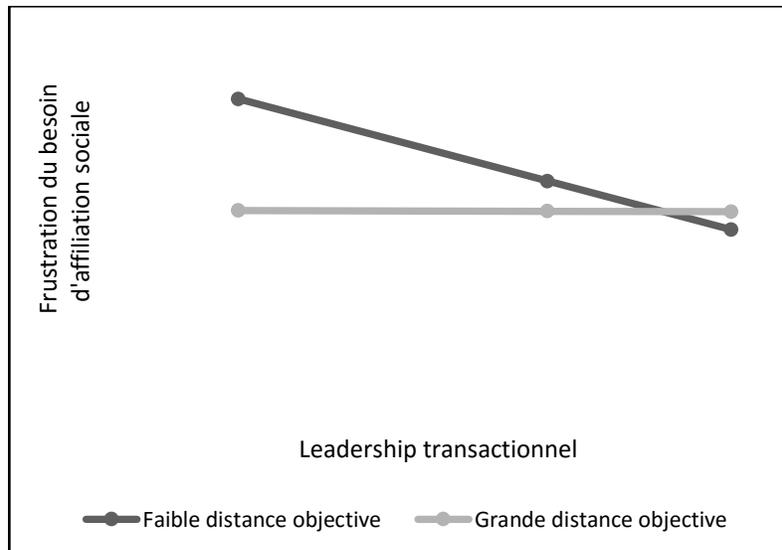


Dans la relation entre le leadership transformationnel et la frustration des besoins psychologiques, il semblerait que l'effet de la distance s'opère principalement au niveau de la frustration du besoin de compétence. Les coefficients de régression associés à la distance psychologique et objective sont tous deux significatifs ($p \leq 0,001$ et $p \leq 0,05$, respectivement). Cela dit, seul le coefficient associé à la variable modératrice de distance psychologique (distance psychologique * leadership transformationnel) est significatif ($p \leq 0,01$). La distance psychologique agit donc comme modérateur sur la relation entre le leadership transformationnel et la frustration du besoin de compétence. La Figure 14 illustre que l'effet du leadership transformationnel est uniquement présent en contexte de grande distance psychologique.

Tableau 37. Résultats du test de modération : relation entre le leadership transactionnel et la frustration du besoin d'appartenance sociale

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	0,093*	0,081*	0,075
Âge	-0,024	0,011	0,009
Durée dyade	-0,028	-0,027	-0,027
Leadership transactionnel	-0,253***	-0,109*	-0,105*
Étape 2:			
Distance psychologique		0,339***	0,334***
Distance objective		-0,093*	-0,092*
Étape 3:			
Distance psychologique * Leadership transactionnel			-0,009
Distance objective * Leadership transactionnel			0,086*
Changement R²	0,070***	0,116***	0,008
R²	0,070	0,186	0,193
R² ajusté	0,063	0,176	0,181
** p ≤ 0,05, * p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: frustration du besoin d'appartenance sociale			

Figure 16 : Effet modérateur de la distance objective sur la relation entre le leadership transactionnel et la frustration du besoin d'appartenance sociale



Pour ce qui est du leadership transactionnel, le Tableau 37 démontre que le leadership ($p \leq 0,05$), la distance psychologique ($p \leq 0,001$) et la distance objective ($p \leq 0,05$) sont tous des prédicteurs de la frustration du besoin d'appartenance sociale. Cependant, seule la distance objective agit comme modérateur sur cette relation ($p \leq 0,05$). La Figure 15 démontre que le leadership transactionnel contribue à réduire la frustration de ce besoin, mais seulement en contexte de proximité, ou de faible distance objective.

Tableau 38. Résultats du test de modération : relation entre LMX et la frustration du besoin d'autonomie

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	0,117***	0,116***	0,106**
Âge	-0,136***	-0,122***	-0,120***
Durée dyade	-0,018	-0,025	-0,020
LMX	-0,535***	-0,414***	-0,419***
Étape 2:			
Distance psychologique		0,193***	0,190***
Distance objective		-0,033	-0,034
Étape 3:			
Distance psychologique * LMX			0,034
Distance objective * LMX			0,083*
Changement R²	0,313***	0,026***	0,007
R²	0,313	0,339	0,346
R² ajusté	0,308	0,331	0,335
** $p \leq 0,05$, * $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: frustration du besoin d'autonomie			

Figure 17 : Effet modérateur de la distance objective sur la relation entre LMX et la frustration du besoin d'autonomie

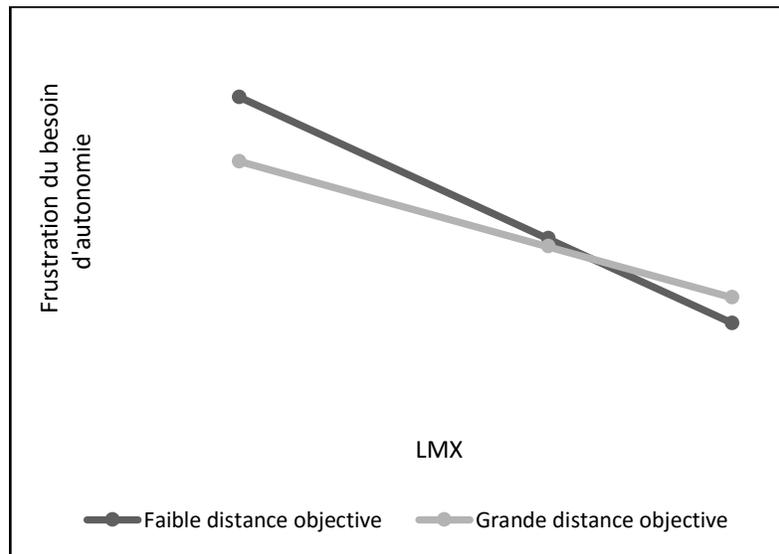
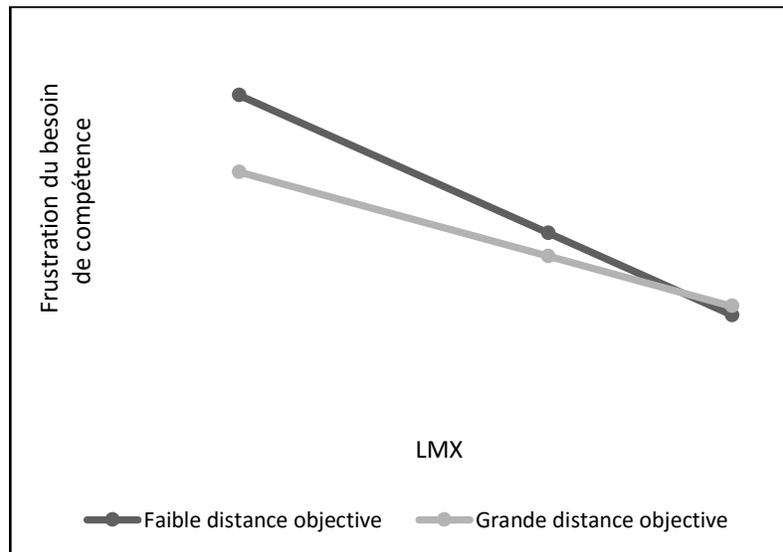


Tableau 39. Résultats du test de modération : relation entre LMX la frustration du besoin de compétence

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1:			
Genre (0 = F, 1 = H)	0,048	0,052	0,051
Âge	-0,071	-0,047	-0,047
Durée dyade	-0,008	-0,013	-0,010
LMX	-0,542***	-0,391***	-0,370***
Étape 2:			
Distance psychologique		0,227***	0,222***
Distance objective		-0,087*	-0,088
Étape 3:			
Distance psychologique * LMX			-0,055
Distance objective * LMX			0,072*
Changement R²	0,298***	0,044***	0,009*
R²	0,298	0,341	0,351
R² ajusté	0,292	0,334	0,341
** p ≤ 0,05, ** p ≤ 0,01, ***p ≤ 0,001			
Note: Les coefficients de régressions standardisés sont rapportés (β)			
Variable dépendante: frustration du besoin de compétence			

Figure 18 : Effet modérateur de la distance objective sur la relation entre LMX et la frustration du besoin de compétence



Dans les relations entre LMX et la frustration du besoin d'autonomie (Tableau 38) et entre LMX et la frustration du besoin de compétence (Tableau 39), le coefficient de régression pour la variable modératrice de distance objective (distance objective*LMX) est significatif ($p \leq 0,05$). Ici, la modulation est complète. Les Figures 17 et 18 illustrent qu'une relation gestionnaire-employé de qualité (LMX) a un plus grand impact sur la réduction de la frustration des besoins d'autonomie et de compétence en contexte de faible distance objective, c'est-à-dire quand les employés passent une importante proportion de leur temps à travailler au bureau à proximité de leur gestionnaire.

En somme, cette série d'analyses reflète à nouveau l'effet hétérogène de la distance sur la relation entre leadership et frustration des besoins psychologiques. D'une part, nos résultats démontrent que la distance psychologique agit comme modérateur positif sur la relation entre le leadership transformationnel et la frustration du besoin de compétence. Ainsi, le leadership transformationnel contribue davantage à réduire le sentiment d'incompétence lorsque la distance psychologique est élevée. D'autre part, nos résultats suggèrent que la dimension objective de la distance aurait pour effet de modérer négativement les relations suivantes : leadership transactionnel et frustration du besoin d'appartenance sociale, LMX et frustration du besoin d'autonomie et LMX et frustration du besoin de compétence. En d'autres mots, lorsque les employés passent une importante

proportion de leur temps de travail à l'extérieur du bureau (grande distance objective), le leadership serait moins efficace à atténuer la frustration de ces besoins psychologiques.

4.6 Sommaire des résultats

Au terme de ce chapitre de résultats, nous pouvons tirer plusieurs conclusions quant à nos hypothèses. Au total, treize modèles de régression multiple présentent des effets de modérations ou modération qui viennent soutenir les hypothèses 2, 3 et 4. Elles sont regroupées dans le Tableau 40 et seront discutées plus en détail dans le chapitre suivant.

Tableau 40. Sommaire des résultats des analyses de régression multiple

	Variables indépendantes	Variables dépendantes	Effets de modération	
			Distance psychologique	Distance objective
H2	Lead. Transfo.	Satisfaction globale besoins psycho. Sat. autonomie Sat compétence Sat. appartenance sociale	✓ ✓	
	Lead. Transac.	Satisfaction globale besoins psycho. Sat. autonomie Sat compétence Sat. appartenance sociale	✓ ✓	
	LMX	Satisfaction globale besoins psycho. Sat. autonomie Sat compétence Sat. appartenance sociale	✓ ✓	
H3	Lead. Transfo.	Frustration globale besoins psycho. Frust. autonomie Frust. compétence Frust. appartenance sociale	✓ ✓	
	Lead. Transac.	Frustration globale besoins psycho. Frust. autonomie Frust. compétence Frust. appartenance sociale		✓
	LMX	Frustration globale besoins psycho. Frust. autonomie Frust. compétence Frust. appartenance sociale		✓ ✓ ✓
H4	Lead. Transfo.	Performance		
	Lead. Transac.	Performance		
	LMX	Performance		✓

Chapitre 5: Discussion

Cette étude nous a permis de réaliser d'importantes découvertes en matière de distance et de leadership, découvertes qui sont synthétisées dans le Tableau 41. Le chapitre qui suit a pour but de donner un sens à l'ensemble des analyses effectuées et des résultats obtenus. En effet, ces résultats ont suscité des réflexions et observations à partir desquelles nous avons formulé trois constats qui méritent une attention particulière. Dans un premier temps, nous chercherons à comprendre et expliquer la relation inverse entre la distance objective et la distance psychologique, un résultat contraire à nos prédictions (H1). Ensuite, nous explorerons l'effet modérateur de la distance psychologique qui vient réduire, voire même éliminer, la relation entre leadership et satisfaction des besoins psychologiques (H2), puis entre leadership et performance au travail (H4). Finalement, nous terminerons par une discussion portant sur l'effet « aléatoire » de la distance psychologique et objective sur la relation entre leadership et frustration des besoins psychologiques (H3).

Tableau 41. Sommaire des résultats

Hypothèses	Résultats	Spécifications	Illustrations
H1 : La distance objective est associée positivement à la distance psychologique.	Non supportée	Il y a une relation inverse entre la distance objective et la distance psychologique. Ainsi, plus les répondants travaillent à distance, plus ils se sentent près de leur gestionnaire.	<p>A box labeled 'Distance objective' is connected to a box labeled 'Distance psychologique' by a horizontal line with a minus sign (-) in the middle.</p>
H2 : La distance agira comme modérateur négatif dans la relation entre le leadership et la satisfaction des besoins psychologiques.	Partiellement supportée	La distance psychologique modère négativement la relation entre le leadership et la satisfaction globale des besoins psychologiques, puis plus spécifiquement entre le leadership et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale.	<p>A box labeled 'Leadership' containing 'Transformationnel', 'Transactionnel', and 'LMX' has an arrow with a plus sign (+) pointing to a box labeled 'Satisfaction globale des besoins psychologiques' containing 'Besoin d'appartenance sociale'. A box labeled 'Distance psychologique' has an arrow with a minus sign (-) pointing to the main arrow between Leadership and Satisfaction.</p>
H3 : La distance agira comme modérateur négatif dans la relation entre le leadership et la frustration des besoins psychologiques.	Partiellement supportée	Les résultats sont ici plus hétérogènes. D'une part, la distance psychologique modère positivement les relations du leadership transformationnel avec la frustration globale des besoins psychologiques et avec la frustration du besoin de compétence. Ainsi, plus les répondants se sentent loin de leur gestionnaire, plus le leadership exercé par ce dernier aurait le pouvoir de les protéger contre le sentiment de frustration. D'autre part, la distance objective modère négativement la relation entre le leadership transactionnel et la frustration du besoin d'appartenance sociale. De plus, elle modère la relation entre LMX et la frustration globale des besoins, de même que celles avec la frustration du besoin d'autonomie et de compétence.	<p>Three separate diagrams are shown. The first shows 'Leadership Transformationnel' leading to 'Frustration globale des besoins psychologiques' (Besoin de compétence), moderated by 'Distance psychologique' with a plus sign (+). The second shows 'Leadership Transactionnel' leading to 'Frustration du besoin d'appartenance sociale', moderated by 'Distance objective' with a minus sign (-). The third shows 'Leadership LMX' leading to 'Frustration globale des besoins psychologiques' (Besoin de compétence, Besoin d'autonomie), moderated by 'Distance objective' with a minus sign (-).</p>
H4 : La distance agira comme modérateur négatif dans la relation entre le leadership et la performance.	Partiellement supportée	Cette hypothèse est seulement supportée pour le modèle suivant : la distance psychologique modère négativement la relation entre LMX et la performance au travail.	<p>A box labeled 'Leadership' containing 'LMX' has an arrow with a plus sign (+) pointing to a box labeled 'Performance'. A box labeled 'Distance psychologique' has an arrow with a minus sign (-) pointing to the main arrow between Leadership and Performance.</p>

5.1 Premier constat : La distance objective et psychologique ne vont pas de pair

Nous avons pour hypothèse (H1) que les employés étant physiquement séparés de leur gestionnaire auraient également tendance à se sentir loin de ce dernier. L'explication théorique derrière cette hypothèse provenait du modèle de Wilson, Crisp et Mortensen (2013), un modèle ancré dans la théorie des niveaux de construits (CLT) qui illustre le processus par lequel la distance objective augmenterait la distance psychologique, qui à son tour rehausserait l'abstraction des représentations mentales des individus et impacterait leurs interactions. Le résultat obtenu dans le cadre de cette recherche ne supporte pas la première portion de ce modèle. De manière générale, les employés qui passent une plus grande proportion de leur temps à travailler hors du bureau (ex. : de la maison, chez le client, sur la route) se sentent plus près de leur gestionnaire. Autrement dit, contrairement au dicton, il faudrait dire : *Loin des yeux, près du cœur*.

D'un point de vue théorique, la relation inverse entre la distance objective et la distance psychologique peut sembler contre-intuitive. Cela dit, en pratique il n'est pas rare que des gestionnaires rapportent se sentir plus près d'un employé qui travaille à distance que d'un autre qu'ils croisent au bureau tous les jours. Les propos d'un dirigeant d'une équipe de consultants interviewé dans le cadre de l'étude de Brunelle (2009: 11) illustrent bien ce paradoxe :

« Je dirige des employés qui se trouvent à Paris et avec qui j'ai l'impression d'être beaucoup plus proche qu'avec d'autres employés qui se trouvent, tout comme moi, à Montréal. Il y a même des collègues avec qui je travaille qui se trouvent dans le même édifice que moi, que je vois régulièrement, de qui j'ai l'impression d'être plus éloigné que de mes employés qui sont à l'étranger. Le fait que nous soyons sur deux continents ne m'empêche pas d'avoir le sentiment qu'il y a très peu de distance entre nous. »

Ce passage démontre qu'en dépit de la dispersion géographique (distance spatiale) et des interactions plus asynchrones (distance temporelle), il est possible qu'un gestionnaire et un employé se sentent près et connectés émotionnellement. Rappelons que la distance psychologique est un jugement subjectif, une perception propre à chaque individu. Ainsi, outre la distance objective, plusieurs autres facteurs peuvent s'ajouter à l'équation et affecter cette perception de proximité ou de distance.

5.1.1 Facteurs contribuant à réduire la distance psychologique

À la lumière des données collectées dans le cadre de ce mémoire et de l'information dont nous disposons sur les organisations participantes, nous proposons deux facteurs qui pourraient en partie expliquer la faible distance psychologique rapportée par les travailleurs à distance de notre échantillon.

Premièrement, 74% des répondants sont des employés de CGI, une organisation qui offre à ses employés un programme de travail à distance depuis plus de 10 ans. Forte de son expérience avec ce mode d'organisation du travail, CGI a adopté au cours des années plusieurs pratiques qui favorisent le bon fonctionnement du programme. Par exemple, l'organisation offre de la formation destinée aux gestionnaires de travailleurs à distance et s'assure que les employés à qui l'on offre la possibilité de travailler à partir de la maison ont l'expérience et les aptitudes nécessaires pour fonctionner de manière optimale à distance. Cette manière de procéder propre à CGI pourrait en partie expliquer le fait que 90% des travailleurs à distance au sein de cette compagnie ont plus de 40 ans, puis le fait que 38% ont plus de 10 années d'expérience dans leur position actuelle. Ainsi, nous pouvons supposer que les pratiques en place pour supporter le programme de travail à distance et l'expérience des travailleurs en faisant partie facilitent la gestion et l'exercice du leadership à distance. Si les gestionnaires et travailleurs à distance sont expérimentés et bien outillés, il est probable qu'ils se sentent plus compétents et confortables à naviguer les interactions virtuelles. Ces sentiments de compétence et de confort pourraient contribuer à faciliter l'établissement d'un sentiment de proximité (ou connexion émotionnelle) au sein des dyades gestionnaire-employé.

Deuxièmement, il est possible que les nouvelles formes d'organisation du travail telles que le télétravail et le travail mobile rendent plus explicite le besoin de connecter et d'établir un sentiment de proximité au sein des dyades. Dans la plupart des organisations, les programmes de travail à distance sont source de préoccupations et sont souvent mis sur la sellette par la haute direction. Ainsi, pour faire leurs preuves, il est probable que les gestionnaires et travailleurs à distance fournissent un double effort pour établir une connexion émotionnelle et pour que leurs interactions soient empreintes d'émotions positives. Cet effort additionnel pourrait en partie expliquer pourquoi les employés travaillant à distance du bureau rapportent se sentir plus près de

leur gestionnaire que les employés travaillant dans un contexte plus traditionnel. Parce qu'ils ont plus d'interactions face à face avec leur gestionnaire, ces derniers pourraient avoir tendance à tenir la connexion émotionnelle pour acquise, ou du moins à y accorder moins d'importance.

Cependant, nos résultats démontrent clairement que proximité physique n'est pas synonyme de proximité psychologique.

Les deux facteurs proposés ci-haut ne constituent pas une explication exhaustive de la relation inverse entre la distance psychologique et la distance objective. Plusieurs autres éléments de nature organisationnelle, interactionnelle ou individuelle qui dépassent l'étendue de ce mémoire pourraient également contribuer à l'établissement d'un sentiment de proximité entre un gestionnaire et un travailleur à distance. Cela dit, nos résultats réitèrent l'importance d'explorer les dimensions objectives et subjectives de la distance, parce qu'en plus d'être deux réalités distinctes, elles impactent différemment la performance et les besoins psychologiques des employés.

5.1.2 Impact différentiel de la distance objective et psychologique

Dans le premier chapitre, nous avons rapporté les bienfaits et défis associés au travail à distance, puis avons présenté les employés comme étant les grands gagnants dans ce mode d'organisation du travail. En distinguant la distance objective de la distance psychologique, nos résultats apportent certaines nuances et permettent une compréhension plus approfondie de l'expérience des travailleurs à distance.

L'effet de la distance objective sur la performance et les besoins psychologiques

Premièrement, les résultats de nos analyses de corrélations réalisées avec la distance objective suggèrent qu'être physiquement éloigné n'affecterait pas la performance au travail, puisqu'il n'y a pas de relation entre ces deux variables ($r = 0,03$). Ce résultat n'est pas en parfaite adéquation avec la littérature, qui suggère plutôt que le fait de travailler à distance aurait un effet positif sur la performance des travailleurs à distance (Gajendran et Harrison, 2007). Le facteur temps pourrait avoir une incidence sur cette relation. Il est possible que les employés qui commencent à travailler à distance soient énergisés et motivés par cette nouvelle liberté et plus enclins à mettre les bouchées

doubles pour bien performer et faire leurs preuves. Après quelques années, lorsque l'effet de nouveauté est atténué, il est possible que la performance retourne à son niveau d'origine. Puisque nos répondants proviennent majoritairement d'une organisation qui offre un programme de travail à distance depuis plus d'une décennie, nous pouvons supposer que le privilège de travailler de la maison est pour plusieurs acquis, ce qui pourrait expliquer que leur performance soit comparable aux employés travaillant au bureau.

Deuxièmement, nos résultats ont révélé que la distance objective était positivement associée à la satisfaction globale des besoins psychologique ($r = 0,17, p \leq 0,01$) et négativement associée à la frustration globale des besoins psychologiques ($r = -0,19, p \leq 0,01$). Plus spécifiquement, le fait de travailler à distance du bureau rehausserait le sentiment d'autonomie et de compétence chez les employés, tout en réduisant les chances qu'ils se sentent contrôlés, incompetents et isolés. Ce dernier élément est particulièrement intéressant, puisque l'isolation sociale a été identifiée par plusieurs chercheurs comme étant un risque important chez les travailleurs à distance (Allen, Golden et Shockley, 2015). Dans notre étude, de manière générale les répondants qui sont portés à travailler plus loin de leurs collègues et gestionnaires ne rapportent point que leur besoin d'appartenance sociale est frustré. À nouveau, ce résultat pourrait être expliqué par des facteurs tels que l'expérience des gestionnaires et travailleurs dans ce mode d'organisation du travail et par les pratiques organisationnelles leur permettant de connecter et d'échanger en dépit de la distance.

L'effet de la distance psychologique sur la performance et les besoins psychologiques

Nos résultats suggèrent que la distance psychologique pourrait nuire à la performance au travail, puisqu'il existe une relation inverse entre ces deux variables ($r = -0,10, p \leq 0,05$). De plus, les employés qui se sentent loin de leur gestionnaire rapportent une plus faible satisfaction de leurs besoins psychologiques ($r = -0,47, p \leq 0,01$) et davantage de frustration ($r = 0,52, p \leq 0,01$). En d'autres mots, les employés qui se sentent émotionnellement déconnectés de leur gestionnaire auraient tendance à se sentir moins autonomes, à avoir moins confiance en leur aptitude à relever différents défis et à se sentir plus isolés ou mis à l'écart. Ce résultat n'est pas à négliger, puisque selon la théorie de l'auto-détermination (SDT), l'insatisfaction des besoins psychologiques pourrait miner la motivation des employés, et par conséquent leur performance, leur satisfaction au travail et leur bien-être psychologique (Gagné et Deci, 2005). Il est également pertinent de

souligner que les associations avec la distance psychologique sont beaucoup plus robustes que celles avec la distance objective, ce qui laisse présager que la dimension subjective est celle qui a le plus d'effet sur l'expérience des employés.

5.1.3 Leçon à tirer du premier constat

Le premier constat tiré de nos résultats est que la distance objective et la distance psychologique ne vont pas de pair et impactent différemment les travailleurs. Ce constat a le potentiel de transformer notre manière d'appréhender et d'étudier la distance et ses impacts en milieu organisationnel. Depuis plusieurs années, la distance objective et mesurable est au cœur des préoccupations des chercheurs et praticiens s'intéressant aux diverses formes de travail à distance. Comment un gestionnaire peut-il communiquer, développer des relations, exercer du contrôle et du leadership avec des employés géographiquement dispersés? Cette recherche suggère que l'attention devrait plutôt être dirigée vers la perception ou le sentiment d'être loin, un sentiment nuisible qui n'aurait rien à voir avec la distance spatiale et autres formes de distance objective. De ce fait, personne n'est à l'abri de la distance psychologique; les employés travaillant au sein d'une entreprise ayant maintenu une organisation plus traditionnelle courent également le risque de voir leur bien-être au travail et leur performance minés en raison d'une pauvre connexion émotionnelle avec leurs gestionnaires. Du côté des travailleurs à distance, la distance psychologique pourrait venir expliquer pourquoi certains se disent être plus productifs, autonomes et satisfaits, alors que d'autres souffrent de stress et d'isolement.

5.2 Deuxième constat : L'effet atténuant de la distance psychologique sur les relations entre leadership, satisfaction des besoins psychologiques et performance

Nous avons pour hypothèses que la distance (objective et psychologique) agirait comme modérateur négatif sur les relations du leadership avec la satisfaction des besoins psychologiques (H2) et la performance au travail (H4). Ces hypothèses étaient, d'une part, fondées sur le fait que la distance objective (et l'usage des TIC qui lui est associée) vient complexifier les processus communicationnels et relationnels, processus qui sont au cœur de l'exercice du leadership. D'autre part, la distance psychologique et les construits mentaux plus abstraits qu'elle suscite pourraient, selon CLT, réduire la capacité d'influence et de persuasion du gestionnaire aux yeux de l'employé

(Latané *et al.*, 1995). Nos résultats ont révélé que la distance objective n'a pas d'impact sur l'efficacité du leadership, tandis que la distance psychologique agit comme modérateur et vient atténuer, voire même renverser l'effet positif du leadership sur la satisfaction des besoins psychologiques et sur la performance. Ces deux résultats sont discutés ci-dessous.

5.2.1 Le leadership efficace à proximité comme à distance

Dans le premier chapitre, nous avons mis en lumière le débat dans la littérature quant à l'effet de la distance sur la nature et l'efficacité du leadership. Nos résultats s'inscrivent dans ce débat et suggèrent que la distance objective n'aurait pas d'impact sur la relation du leadership (transformationnel, transactionnel et LMX) avec la satisfaction des besoins psychologiques et avec la performance au travail. En d'autres mots, un leadership aux qualités transactionnelles et transformationnelles qui émerge d'échanges (LMX) de grandes qualités contribuerait à ce que les employés soient performants et se sentent autonomes, compétents et connectés socialement et ce, qu'ils travaillent à partir du bureau ou à distance.

Ces résultats ont plusieurs implications. D'abord, ils viennent compléter ceux d'études empiriques antérieures qui avaient démontré une association positive entre le leadership transactionnel et la performance (Howell, Neufeld et Avolio, 2005) puis entre LMX et la performance (Howell et Hall-Merenda, 1999) à distance comme à proximité. Ensuite, ils s'opposent au résultat de l'étude de Howell et Hall-Merenda (1999) qui indiquait que l'effet positif du leadership transformationnel sur la performance tendait à disparaître à mesure que la distance augmente. De plus, ils viennent démentir la vieille croyance selon laquelle il serait impossible d'exercer un leadership efficace en l'absence de contacts interpersonnels directs entre un gestionnaire et ses employés (voir Kerr et Jermier (1978)).

De nos jours, plusieurs avancées technologiques permettent aux employés et gestionnaires de garder le contact en dépit de l'éloignement géographique et au leadership d'émerger de ces interactions même si elles sont réalisées par l'intermédiaire des TIC. En fait, au-delà de la visioconférence, des infrastructures sophistiquées (ex. : écrans plasma, vidéo et audio haute définition) permettent maintenant la téléprésence, c'est-à-dire qu'elles peuvent donner aux travailleurs à distance l'impression d'être présents...à distance! Quoique toutes les entreprises ne

bénéficient pas d'une telle technologie, nos résultats indiquent que les travailleurs à distance de notre échantillon font usage du téléphone, des courriels, des messages textes et de la visioconférence (ex. : Skype) pour garder le contact avec leur gestionnaire sur une base hebdomadaire. Étant donné que la plupart des répondants proviennent de CGI, une organisation ayant de l'expérience en matière de travail à distance, nous proposons que ceux-ci ont été habilités à communiquer via les TIC. De plus, il est possible que les gestionnaires de travailleurs à distance chez CGI aient appris au cours des années à utiliser différents médias pour communiquer, inspirer, développer une relation et influencer positivement les membres de leur équipe. Ces pistes d'explication ne demeurent cependant que des propositions et mériteraient d'être explorées plus en profondeur dans chacune des cinq organisations qui constituent notre échantillon.

5.2.2 Le leadership perd en influence avec la distance psychologique

À l'opposé des résultats avec la distance objective, les tests de modération ont révélé que, conformément à notre hypothèse (H2), la distance psychologique agit comme modérateur négatif, c'est-à-dire qu'elle vient atténuer l'effet positif du leadership. Plus les employés se sentent loin de leur gestionnaire, moins les aspects propres aux partenariats matures et au leadership transformationnel et transactionnel ont d'impact sur la satisfaction de leurs besoins psychologiques. Les analyses complémentaires nous ont permis d'identifier que la distance psychologique vient spécifiquement altérer la relation entre le leadership et la satisfaction du besoin d'appartenance sociale. Non seulement le leadership perd son effet positif, mais il pourrait même nuire à la satisfaction de ce besoin (voir les figures 12, 13 et 14 dans le chapitre précédent qui illustrent une relation inverse entre le leadership et la satisfaction du besoin d'appartenance lorsque la distance psychologique est grande). Ceci pourrait s'avérer particulièrement problématique pour les travailleurs à distance, puisque les bienfaits associés à ce mode d'organisation du travail sont contingents à ce qu'ils se sentent connectés plutôt qu'isolés socialement (Golden, 2006).

Nos résultats ont également fourni des preuves qui sont venues supporter l'hypothèse 4 (H4), puisque la distance psychologique agit comme modérateur négatif sur la relation entre LMX et la performance. Dans la littérature sur LMX, le lien entre une relation gestionnaire-employé de qualité et la performance au travail semble indéniable. Lorsqu'une dyade atteint le stade de

partenariat mature, plusieurs conditions sont en place pour favoriser une performance optimale. En effet, l'employé peut généralement discuter ouvertement avec son gestionnaire, recevoir une rétroaction fréquente et bénéficier de tout le support et la confiance nécessaire pour bien réaliser son travail. Cela dit, nos résultats suggèrent qu'un LMX de qualité ne suffirait point; les employés doivent se sentir près de leur gestionnaire pour tirer tous les bienfaits de leurs échanges. Lorsqu'il y a présence de distance psychologique entre les deux parties, la relation entre LMX et performance tend à disparaître, et même à être renversée.

Les assises théoriques de CLT peuvent nous aider à mieux comprendre ces deux derniers résultats. En fait, comme la distance psychologique tend à générer la création de construits mentaux plus abstraits, il est possible que l'employé développe une image ou représentation de son gestionnaire qui est plus floue et potentiellement plus éloignée de la réalité. En raison de ce manque de détails et de précision, la pertinence et l'impact du gestionnaire peuvent être réduites aux yeux de l'employé (Henderson *et al.*, 2011). En d'autres mots, le gestionnaire peut activement tenter de stimuler, d'être attentif aux besoins, de récompenser et de développer une relation de qualité, mais ces efforts ne déclencheront pas les effets escomptés chez l'employé si une connexion émotionnelle n'est pas établie au préalable.

5.2.3 Leçon à tirer du deuxième constat

Le deuxième constat réalisé à partir de nos résultats est que la distance psychologique viendrait atténuer l'effet positif du leadership sur la satisfaction des besoins psychologiques et sur la performance au travail des employés. En effet, en examinant conjointement les dimensions subjectives et objectives de la distance dans nos tests de modération, nous avons pu identifier que le sentiment d'être loin est celui qui a le potentiel de miner le leadership et non le simple fait de travailler à distance du bureau. D'une part, il s'agit d'une bonne nouvelle pour les organisations offrant un programme de travail à distance. Quoique la distance et les TIC viennent accentuer certains enjeux déjà présents en contexte de proximité, nos résultats suggèrent qu'il est possible pour un gestionnaire qui exerce du e-leadership de contribuer favorablement à la performance et au bien-être au travail de ses employés, et ce, même s'il n'a pas de contacts face à face avec eux.

D'autre part, il s'agit d'une mise en garde quant à l'effet sournois de la distance psychologique. Quoiqu'on ne puisse pas la mesurer objectivement, nous pouvons imaginer la distance psychologique comme un mur invisible qui se dresse entre un gestionnaire et son employé, empêchant le processus d'influence de prendre place. Ainsi, le sentiment de proximité, l'affectivité positive ou la connexion émotionnelle seraient en quelque sorte un préalable au leadership. En l'absence de proximité psychologique, le potentiel du leadership transformationnel, transactionnel et LMX demeure inassouvi.

5.3 Troisième constat : L'effet « aléatoire » de la distance psychologique et objective sur la relation entre leadership et frustration des besoins psychologiques

Les résultats du test de l'hypothèse 3 (H3) ont révélé que la distance avait également un effet modérateur sur la relation entre le leadership et la frustration des besoins psychologiques. Cependant, un simple coup d'œil à ces résultats confirme que l'effet de la distance psychologique et objective sur cette relation est tout sauf uniforme. Tandis que les résultats obtenus avec la satisfaction des besoins psychologiques et la performance (H2 et H4) sont cohérents avec le développement théorique exposé au début de mémoire, ceux obtenus avec la frustration des besoins psychologiques soulèvent plus de questions que de réponses.

5.3.1 L'effet atténuant de la distance objective

Les deux premiers constats présentés dans ce chapitre n'attribuent que très peu d'importance à la distance objective, puisque selon nos résultats, cette dimension ne semble pas affecter l'expérience des travailleurs à distance ni l'effet positif du leadership sur la performance et la satisfaction des besoins psychologiques. Toutefois, les résultats obtenus en testant H3 suggèrent que la distance objective a un effet modérateur négatif sur la relation entre LMX et la frustration globale des besoins psychologiques. De plus, les analyses complémentaires nous ont permis de déceler ce même effet modérateur dans les relations suivantes : leadership transactionnel et frustration du besoin d'appartenance sociale, LMX et frustration du besoin d'autonomie et LMX et frustration du besoin de compétence. Pour un employé qui travaille au bureau et près de son gestionnaire, le leadership transactionnel et la présence de LMX de qualité peut contribuer à réduire le risque de frustration des besoins. Pour un employé qui passe une grande proportion de son temps à travailler

à l'extérieur du bureau, nos résultats indiquent que le leadership exercé par le gestionnaire perdrait en quelque sorte son effet « protecteur ».

Il est difficile d'expliquer ce résultat sans contredire ce que nous avons avancé dans la première portion de ce chapitre. Pourquoi la distance objective a-t-elle seulement un effet modérateur sur la relation entre leadership et frustration des besoins psychologiques? Les données quantitatives recueillies dans ce mémoire ne nous permettent point d'expliquer ce paradoxe. Nous souhaitons cependant souligner que la proximité physique semble nécessaire pour que le leadership exercé par un gestionnaire ait le potentiel de protéger un employé contre tous les facteurs contextuels qui pourrait contribuer à frustrer ses besoins.

5.3.2 La distance psychologique comme catalyseur

Ce dernier résultat est potentiellement le plus surprenant; tel qu'anticipé, nos résultats ont révélé que la distance psychologique a un effet modérateur sur la relation entre le leadership transformationnel et la frustration globale des besoins psychologiques, mais cet effet est *positif*. Cela signifie que plus un employé se sent loin de son gestionnaire (grande distance psychologique), plus le leadership transformationnel aurait pour effet de réduire la frustration des besoins psychologiques. Lorsque la distance psychologique est faible, la relation entre ces deux variables tend à disparaître. Le contraste de ce résultat avec ceux obtenus avec la satisfaction des besoins psychologiques est d'autant plus marquant. Mis ensemble, ces résultats suggèrent que pour les employés qui se sentent loin de leurs gestionnaires, l'effet du leadership transformationnel sur la satisfaction des besoins est atténué, tandis que l'effet sur la frustration des besoins est accentué.

Ceci soulève de nombreux questionnements. Comment le leadership peut-il à la fois perdre et gagner en influence alors que l'employé se sent loin de son gestionnaire ou ne ressent pas ou peu d'émotions positives en sa présence? Cet effet miroir peut être interprété de plusieurs façons. Par exemple, il est possible que le leadership transformationnel ait deux effets : un effet bénéfique (via la promotion de la performance et de la satisfaction des besoins psychologiques) et un effet protecteur (via la réduction de la frustration des besoins psychologiques). Tandis que l'effet bénéfique prédomine en contexte de faible distance psychologique, l'effet protecteur prendrait toute son importance lorsque la distance psychologique est élevée. Ainsi, quand l'employé se sent

loin de son gestionnaire et le perçoit de manière abstraite, les qualités transformationnelles de ce dernier (le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle) viendraient grandement réduire le risque que l'employé se sente incompetent, contrôlé et isolé. La nature quantitative de nos données ne nous permet cependant pas de tester cette interprétation; des entrevues auprès de gestionnaires et d'employés permettraient sans doute d'éclaircir le mécanisme derrière ce phénomène.

5.3.3 Leçon à tirer du troisième constat

Le troisième constat réalisé à partir de nos résultats est que la distance objective viendrait atténuer l'effet positif du leadership sur la frustration des besoins psychologiques, tandis que la distance psychologique viendrait le rehausser. Ces résultats, aussi contradictoires soient-ils, soulignent l'importance de s'intéresser à la frustration des besoins psychologiques. Si cette variable captait simplement l'absence de frustration, alors nous nous serions attendus à des résultats à l'image de ceux obtenus lors des tests d'hypothèses H2 et H4. Pourtant, la distance objective et la distance psychologique affectent l'association entre le leadership et la frustration d'une toute autre façon. Comme il s'agit d'une première étude en la matière, ces résultats gagnent à être répliqués, puis la réflexion à être approfondie.

5.4 Sommaire des trois grands constats

Dans ce chapitre, nous avons discuté des résultats de cette recherche qui ont clarifié la relation entre les dimensions objectives et subjectives de la distance, en plus de mettre en lumière l'effet complexe de celles-ci sur la relation entre le leadership, la performance au travail et les besoins psychologiques. Les trois constats présentés dans ce chapitre sont les suivants :

1. La distance objective et la distance psychologique ne vont pas de pair et impactent différemment les travailleurs;
2. Seule la distance psychologique vient atténuer l'effet positif du leadership sur la satisfaction des besoins psychologiques et sur la performance au travail des employés;
3. La distance objective vient atténuer l'effet positif du leadership sur la frustration des besoins psychologiques, tandis que la distance psychologique vient le rehausser.

Ces constats rendent explicite la nécessité d'examiner conjointement les dimensions objectives et subjectives de la distance, puis de porter une attention toute particulière à la distance psychologique qui peut considérablement miner les échanges gestionnaire-employé. De plus, ils ouvrent une porte sur le côté sombre des besoins psychologiques, un côté qui gagnerait à être exploré plus en profondeur puisqu'il peut être source de mal-être chez les travailleurs à distance.

Chapitre 6 : Conclusion

Avec la globalisation et l'avènement des technologies toujours plus performantes, un nombre croissant d'organisations étendent leurs frontières géographiques et adoptent des pratiques de travail à distance pour demeurer compétitives, agiles et attirantes aux yeux des jeunes talents. Cette nouvelle organisation du travail a un impact important sur l'expérience des employés, certes, mais vient également transformer le métier de gestionnaire. Ce mémoire avait pour but d'établir si le leadership jugé efficace en contexte de proximité conserve sa pertinence à l'ère du travail à distance. Spécifiquement, nous cherchions à mieux comprendre l'impact de la distance objective et psychologique sur la relation entre le leadership exercé par un gestionnaire et son effet sur les besoins psychologiques des employés et leur performance au travail. Pour ce faire, nous avons envoyé un questionnaire électronique à plus de 3000 employés dans cinq organisations différentes, puis avons effectué des analyses de modération et de régression à partir des 608 réponses recueillies.

Les résultats de ces analyses ont révélé plusieurs phénomènes intéressants. D'abord, ils sont venus confirmer la présence de liens entre le leadership (transformationnel, transactionnel et LMX) et la performance au travail, puis entre le leadership et la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Les résultats ont également mis en lumière la relation inverse entre le leadership et la frustration des besoins psychologiques, un lien qui n'avait pas été testé empiriquement à ce jour.

De plus, cette étude a aussi démontré que, contrairement à la croyance populaire, la distance objective ne génère pas automatiquement de la distance psychologique. Les employés qui passent une importante proportion de leur temps de travail à l'extérieur des bureaux se sentiraient même plus près de leur gestionnaire que ceux qui travaillent quotidiennement à proximité de ce dernier.

Enfin, les résultats ont confirmé l'impact des dimensions objectives et subjectives de la distance sur l'efficacité du leadership à générer des bienfaits chez les employés. La distance psychologique aurait pour effet d'atténuer les relations du leadership avec la performance au travail et avec la satisfaction des besoins psychologiques, tandis que la distance objective n'aurait pas d'impact sur ces relations. Quant à l'effet de la distance sur la relation du leadership avec la frustration des

besoins psychologiques, il tend à être plus hétérogène et devra faire l'objet d'études plus approfondies.

Contributions théoriques de la recherche

Cette étude possède plusieurs apports théoriques. Une première contribution correspond à l'inclusion de la variable de besoins psychologiques à l'étude du e-leadership. Rappelons que les études empiriques antérieures avaient uniquement investigué l'impact de la distance sur la relation entre le leadership et la performance. Comme les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale occupent une place centrale dans l'expérience des travailleurs à distance, il est pertinent de comprendre comment le leadership peut contribuer à rehausser leur satisfaction ou réduire le risque de frustration. L'addition du concept de frustration des besoins psychologiques est également une contribution en soi; cette étude est une des premières à explorer simultanément la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques, ainsi que le lien entre le leadership et la frustration. Nous savons dorénavant que le leadership exercé par un gestionnaire peut non seulement contribuer à ce que les employés se sentent plus autonomes, compétents et connectés socialement, mais également les protéger contre les facteurs contextuels ou humains qui peuvent activement frustrer leurs besoins. Nos résultats ont également mis en lumière l'impact différentiel de la distance sur ces relations, soulignant ainsi l'importance d'examiner à la fois la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques pour gagner une compréhension plus riche du phénomène de e-leadership.

Une deuxième contribution à la recherche provient du fait que nous avons fait la différence entre la distance objective et la distance psychologique, qui est un sentiment propre à chaque individu. Nos résultats suggèrent qu'il s'agit de deux dimensions indépendantes qui affectent de manière différente l'expérience des employés, qui transforment les interactions gestionnaire-employé et, par le fait même, le leadership qui émerge de celles-ci. Puisque nous savons maintenant que distance objective et distance psychologique ne vont pas de pair, il semble impératif de continuer de les examiner conjointement de manière à mieux comprendre leur interaction et effets respectifs.

Une dernière contribution théorique correspond à la démonstration de l'effet modérateur de la distance sur la relation entre le leadership et les bienfaits qu'il a le potentiel de générer chez les

employés. Le véritable obstacle à l'exercice du leadership ne semble pas être l'éloignement, mais bien la distance psychologique. Ce résultat fournit une preuve supplémentaire que la dimension subjective de la distance est un élément clé dans la « boîte noire » du e-leadership, élément qui pourrait en partie expliquer les résultats hétérogènes des études empiriques et contribuer à résoudre le débat sur l'impact de la distance. Ainsi, cette découverte a le potentiel de déboulonner quelques mythes sur le travail à distance et rectifier les faits quant à l'impact réel de la distance objective sur l'exercice du leadership, en plus de réorienter l'attention des chercheurs vers la distance psychologique, une dimension non mesurable, mais combien nuisible.

Implications pratiques

À partir de ces contributions théoriques, deux implications pratiques peuvent être soulevées. Ces implications visent à guider les gestionnaires de travailleurs à distance, mais peuvent également être utiles aux gestionnaires en contextes plus traditionnels, puisque l'enjeu de réduire la distance psychologique n'a pas de frontières.

Premièrement, l'importance du sentiment de proximité pour que le leadership conserve son pouvoir d'influence sur les employés fait en sorte que les gestionnaires doivent veiller à stimuler l'affectivité positive au sein de leurs relations avec leurs employés. Si l'on se base sur la mesure de distance psychologique de Salzman et Greisha (1991) utilisée dans ce mémoire, les employés qui rapportent une faible distance psychologique avec leur gestionnaire sont ceux qui ressentent un affect positif envers ce dernier. Spécifiquement, en la présence de leur gestionnaire, ces employés se sentent patients, accueillants, affectueux, calmes, décontractés, etc. Plusieurs stratégies peuvent être employées pour stimuler le développement d'une telle connexion émotionnelle. Par exemple, le gestionnaire peut planifier des moments de socialisation et d'échanges informels dans un contexte autre que celui du travail. L'idée est de créer des opportunités pour des contacts humains riches en information non verbale et émotive, contacts qui contribuent à l'émergence d'un sentiment de proximité (Brunelle, 2009). Un autre moyen d'y parvenir est d'établir le dialogue en démontrant une ouverture, en se dévoilant soi-même. Un gestionnaire qui s'ouvre à ses employés, qui parle de ses intérêts et de sa vie personnelle donne l'exemple en plus d'offrir une chance à ses employés d'apprendre à le connaître et de se rapprocher (Brunelle et Fortin, 2017).

Deuxièmement, dans un contexte où l'environnement de travail ne permet pas aux individus de se voir fréquemment, l'abstraction prend une place de choix. Un employé qui se sent loin de son gestionnaire développera tant bien que mal une image mentale de ce dernier, mais celle-ci aura tendance à être abstraite et pourrait ne pas correspondre à la réalité. Conséquemment, il sera difficile pour l'employé de connecter avec son gestionnaire, de se laisser guider et inspirer par ce dernier. Heureusement, plusieurs sont d'avis que la distance psychologique et les effets liés à l'abstraction se minimisent et se gèrent (Taskin et Tremblay, 2010). Toujours dans le but de réduire la distance psychologique, le gestionnaire peut poser des actions simples pour que les images mentales des employés soient plus précises, détaillées et partagées. Par exemple, il peut s'assurer que les communications soient fluides, claires et structurées de manière à éviter les mauvaises interprétations et distorsions, en plus de standardiser la fréquence et les moyens utilisés lors de ces échanges (Dubé et Robey, 2009). Aussi, le gestionnaire peut contribuer à réduire la distance psychologique en exerçant du leadership transactionnel, c'est-à-dire en énonçant clairement les objectifs et attentes, puis en structurant les processus et façon de faire. Globalement, l'idée est de développer une carte mentale claire avec chacun des employés, carte qui permettra aux deux parties de naviguer plus efficacement leurs interactions et de se sentir plus connectés.

En somme, de par le rôle important qu'il joue dans l'expérience au travail des employés, le gestionnaire est l'acteur le mieux placé pour influencer sur le sentiment de proximité ou de distance. Cela dit, la responsabilité incombe aux organisations de sélectionner des gestionnaires qui possèdent les qualités relationnelles nécessaires pour jouer ce rôle efficacement et de leur offrir tout le support nécessaire. Le support est d'autant plus crucial pour les gestionnaires de travailleurs à distance, puisque les défis en matière de gestion et de leadership déjà présents en face à face tendent à être accentués en contexte de distance. Il est possible que les organisations négligent d'encadrer et d'outiller adéquatement leurs gestionnaires, ce qui pourrait expliquer pourquoi certaines ont choisi de délaisser le travail à distance pour revenir à un mode d'organisation du travail plus traditionnel.

Limites

Certaines limites de cette recherche doivent être soulignées. Premièrement, quelques éléments quant à la nature de l'échantillon doivent être pris en considération lors de l'interprétation des résultats. D'abord, la répartition entre les hommes et les femmes n'est pas égale, la grande majorité des répondants (69%) étant des hommes. Ensuite, 78% des répondants ont plus de 40 ans, les générations X et Y y étant sous représentées. De plus, l'échantillon est principalement composé de professionnels provenant du milieu de la consultation. Puisque le travail à distance fait partie intégrante de cette profession, nous pouvons imaginer que les individus qui choisissent d'exercer cette profession ont une personnalité qui s'y prête bien ou de l'expérience préalable dans ce contexte. En effet, il est possible que ces répondants soient à la base plus autonomes, indépendants et à l'aise d'utiliser les technologies pour contrer les effets de la dispersion géographique. Ainsi, même si nous avons pris soin de collecter des données auprès de cinq organisations dans l'optique obtenir un échantillon représentatif des travailleurs à distance, les résultats obtenus ne peuvent être généralisés à toutes les industries et environnements de travail, ni à toutes les générations.

Deuxièmement, malgré nos efforts pour s'assurer que les questions soient bien adaptées à la réalité de chacune des cinq organisations, il y a pu avoir confusion par rapport au terme « supérieur immédiat ». En effet, nous avons reçu un courriel d'une répondante nous expliquant que dans les firmes de consultation, il est commun que les consultants aient à la fois un superviseur officiel et un chef d'équipe avec lequel ils travaillent plus étroitement qui change à chaque mandat. Ainsi, il est possible que certains aient répondu en ayant en tête leur superviseur, puis d'autres leur chef d'équipe. Ceci pourrait avoir un effet sur la nature de la relation et donc sur les résultats.

Troisièmement, le questionnaire est composé de mesures autorapportées. Ainsi, un biais de désirabilité sociale a pu apparaître dans les réponses. En effet, les employés peuvent avoir rapporté une satisfaction plus élevée ou avoir dressé un portrait de leur gestionnaire plus positif qu'en réalité. Aussi, à la question portant sur la « cote de performance globale », il est possible que les répondants ayant obtenu une plus faible évaluation de performance aient préféré ne pas répondre. Cela fait en sorte que les résultats ont pu être surévalués ou encore sous-évalués. Il est cependant important de mentionner que des mesures ont été prises pour limiter ce biais : les employés avaient le choix de participer ou non et nous leur avons garanti que les renseignements recueillis demeureraient anonymes et confidentiels.

Quatrièmement, un biais de variance commune peut avoir influencé les résultats en augmentant ou en diminuant la force des corrélations entre les variables. Ce biais est attribuable au fait que les données ont été collectées auprès de la même source, à savoir les employés (Podsakoff, Mackenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Cette limite est également valable pour la variable de performance au travail. En effet, même si le score de performance est une variable à priori indépendante, le fait qu'elle soit rapportée par le répondant peut générer un biais. Cependant, une comparaison de la performance moyenne au sein de notre échantillon (données auto-rapportées) à celle des organisations (données objectives) nous a permis d'augmenter la validité de cette mesure.

Cinquièmement, une des mesures (la dimension « gestion par exception » du leadership transactionnel) ne rencontrait pas la norme acceptée pour que la mesure soit considérée comme fidèle. Nous n'avons décelé aucune anomalie technique pouvant expliquer le faible alpha de Cronbach de cette dimension. Tel qu'expliqué au chapitre 4, nous avons choisi de la conserver étant donné qu'elle provient d'une échelle (MLQ) avec de solides propriétés psychométriques, puis parce que la combinaison de cette dimension à celle de « récompense contingente » donnait une échelle complète dont la fidélité était acceptable. Cependant, nous sommes conscients que cette anomalie a pu avoir un impact sur les résultats de nos analyses effectuées avec la variable de leadership transactionnel.

Sixièmement, l'utilisation d'un devis de recherche transversal ne nous a pas permis d'établir des relations de causalité entre les variables. Ainsi, quoique les associations entre le leadership et ses différents bienfaits sont supportées empiriquement, nous ne pouvons affirmer avec certitude que le leadership a pour effet de rehausser la satisfaction des besoins psychologiques et la performance au travail, puis de diminuer la frustration des besoins psychologiques.

Avenues futures de recherche

Malgré ces quelques limites, cette recherche a contribué à la compréhension de la boîte noire du e-leadership et a permis de mieux comprendre la relation entre les dimensions objectives et subjectives de la distance de même que leur effet sur le leadership. Nous croyons toutefois que plusieurs autres recherches devront être effectuées pour réellement démystifier le phénomène de la distance psychologique.

Premièrement, nos résultats suggèrent que le sentiment de proximité serait indispensable, autant pour l'exercice du leadership que pour la qualité de l'expérience au travail. Cette étude met en lumière quelques-uns de ses effets néfastes, mais il serait pertinent d'en apprendre davantage sur ces antécédents. Par exemple : Quels sont les facteurs humains ou organisationnels qui contribuent au développement du sentiment de proximité? Des entrevues avec des gestionnaires et travailleurs à distance pourraient permettre une compréhension plus en profondeur de cette expérience subjective.

Deuxièmement, notre étude semble mettre en lumière un double effet du leadership, soit un effet bénéfique (via la promotion de la performance et de la satisfaction des besoins psychologiques) et un effet protecteur (via la réduction de la frustration des besoins psychologiques). Nos résultats suggèrent que l'effet bénéfique serait atténué en contexte de grande distance psychologique, tandis l'effet protecteur serait rehaussé. Des analyses poussées pourraient être réalisées pour répliquer ce résultats et vérifier l'effet réel du contexte sur ces relations.

En conclusion, l'étude de la distance objective et psychologique au sein des dyades gestionnaire-employé est une avenue de recherche prometteuse. Notre étude a mis en lumière plusieurs phénomènes intéressants quant à l'impact de la distance sur la relation entre le leadership et les effets positifs qu'il génère chez les employés. Ces découvertes et les questions qu'elles ont soulevées méritent d'être explorées en profondeur, puisqu'une compréhension plus approfondie de l'interaction entre distance et leadership pourrait ultimement aider les gestionnaires à mieux exercer leur métier. Nous espérons que plusieurs seront inspirés à poursuivre la recherche dans cette direction.

ANNEXE A –Questionnaires

[VERSION FRANÇAISE]

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un mémoire à HEC Montréal.

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 10 minutes.

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches. Puisque le questionnaire est anonyme, une fois votre participation complétée, il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Jo-Annie Fortin, au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiquée ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca.

Merci de votre précieuse collaboration!

Jo-Annie Fortin
Étudiante à la maîtrise
HEC Montréal
514-xxx-xxxx
jo-annie.fortin@hec.ca

Eric Brunelle
Professeur agrégé
HEC Montréal
514-340-7316
eric.brunelle@hec.ca

Mesure du style de leadership (MLQ, Bass et Avolio, 1995)

Fortement en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Ni en désaccord, ni en accord	Un peu en accord	Assez d'accord	Fortement d'accord
1	2	3	4	5	6	7

Indiquez votre niveau d'accord avec les énoncés suivants...

Mon supérieur immédiat ...

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Me fournit une aide en échange de mes efforts | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 2. Réexamine les suppositions faites afin de vérifier si elles sont appropriées | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 3. Ne réussit pas à intervenir avant qu'un problème devienne sérieux | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 4. Porte surtout son attention sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les dérogations aux normes | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 5. Évite de s'impliquer lorsque des questions importantes se posent | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 6. Parle de ses valeurs et croyances les plus importantes | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 7. Est absent en cas de besoin | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 8. Cherche des perspectives différentes pour résoudre les problèmes | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 9. Parle avec optimisme du futur | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 10. Être associé à lui me donne de la fierté | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 11. Indique avec précision qui est responsable de la réalisation des objectifs de performance | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 12. Attend que les choses tournent mal avant de prendre action | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 13. Parle avec enthousiasme de ce qui doit être accompli | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 14. Indique l'importance d'avoir un fort sentiment d'accomplissement des objectifs | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 15. Prend le temps d'enseigner et d'encadrer | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

Mon supérieur immédiat ...

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 16. Indique clairement ce que l'on peut s'attendre à recevoir lorsque les objectifs de performance sont atteints | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 17. Montre qu'il est un ferme partisan de l'expression : « Si ce n'est pas brisé, ne le réparez pas » | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 18. Va au-delà de son propre intérêt pour le bien du groupe | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 19. Me traite comme étant une personne plutôt que seulement comme étant un membre du groupe | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 20. Indique que les problèmes doivent devenir chroniques avant de prendre action | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 21. Agit d'une manière qui renforce mon respect | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 22. Concentre toute son attention au traitement des erreurs, des plaintes et des échecs | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 23. Considère les conséquences morales et éthiques des décisions | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 24. Assure le suivi de toutes les erreurs | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 25. Affiche un sentiment de puissance et de confiance | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 26. Articule une vision convaincante de l'avenir | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 27. Diriger mon attention vers le non-respect des normes | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 28. Évite de prendre des décisions | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 29. Me considère comme ayant des besoins, des aptitudes et des aspirations différents des autres | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 30. Me pousse à considérer les problèmes sous différents angles | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Mon supérieur immédiat ... | | | | | | | |
| 31. M'aide à développer mes forces | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 32. Suggère de nouveaux moyens pour réaliser mes tâches | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 33. Prend d'importants délais avant de répondre aux questions urgentes | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 34. Met l'emphase sur l'importance d'avoir un sentiment collectif sur la mission à accomplir | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 35. Exprime sa satisfaction lorsque je rencontre les attentes | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 36. Exprime de la confiance que les objectifs seront atteints | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 37. Est efficace pour répondre à mes besoins liés à mon emploi | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 38. Utilise des méthodes de leadership qui sont satisfaisantes | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 39. M'amène à faire plus que je m'attendais à pouvoir faire | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 40. Est efficace pour me représenter face aux autorités supérieures de l'organisation | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 41. Fonctionne avec moi d'une manière satisfaisante | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 42. Augmente mon désir de réussir | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 43. Est efficace pour répondre aux exigences organisationnelles | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 44. Augmente ma volonté de faire plus d'efforts | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 45. Dirige un groupe qui est efficace | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

**Mesure de la qualité de la relation de leadership
(LMX-7, Graen & Uhl-Bien, 1995)**

Veillez indiquer votre réponse pour chacune des questions suivantes.

46. Habituellement, savez-vous si votre supérieur immédiat est satisfait de ce que vous faites ? (LMX1)

Rarement	Occasionnellement	Parfois	Souvent	Très souvent
1	2	3	4	5

47. Selon vous, est-ce que votre supérieur immédiat connaît bien vos problèmes et vos besoins ? (LMX2)

Pas du tout	Un peu	Assez	Beaucoup	Totalement
1	2	3	4	5

48. Avez-vous le sentiment que votre supérieur immédiat reconnaît votre potentiel ? (LMX3)

Pas du tout	Un peu	Parfois	Souvent	Totalement
1	2	3	4	5

49. Quelles sont les chances que votre supérieur immédiat utilise son pouvoir pour vous aider à résoudre un problème au travail ? (LMX4)

Aucune	Faibles	Moyennes	Élevées	Très élevées
1	2	3	4	5

50. Quelles sont les chances que votre supérieur vous tire d'affaire à ses propres dépens ? (LMX5)

Aucune	Faibles	Moyennes	Élevées	Très élevées
1	2	3	4	5

51. J'ai confiance en mon supérieur immédiat pour défendre et justifier mes décisions si je ne suis pas présent pour le faire. (LMX6)

Très en désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Très d'accord
1	2	3	4	5

52. Comment qualifieriez-vous votre relation de travail avec votre supérieur immédiat ? (LMX7)

Très inefficace	Inefficace	Peu efficace	Efficace	Très efficace
1	2	3	4	5

Mesures de distance:

Proportion du travail à distance (Goldon et Veiga, 2008)

53. Veuillez indiquer la proportion de votre temps de travail que vous passez à travailler à l'extérieur des bureaux.

Réponse : _____%

54. Veuillez indiquer la proportion habituelle de votre temps de travail.

Réponse :

Travail sur la route _____%

Travail à domicile _____%

Travail chez le client _____%

Travail au bureau _____%

Autre _____%

(SVP spécifier : _____)

Distance physique (Howell & Hall-Merenda, 1999; Howell et al., 2005)

55. Veuillez indiquer la distance physique qui sépare votre bureau de travail avec votre supérieur immédiat de très proche (ex. : même étage, à moins de 100 pieds ou 30 mètres) à très éloigné (ex. : différente ville).

Très proche	Proche	Peu proche	Éloigné	Très éloigné
1	2	3	4	5

56. En moyenne, quel est le nombre de rencontres face à face que vous faites avec votre supérieur immédiat par mois ?

Réponse : _____ fois par mois

Mesure de la distance psychologique (Salzman et Greisha, 1991)

Lorsque j'interagis avec mon supérieur immédiat, je sens que je possède :

- | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|
| 57. Beaucoup moins d'expertise que lui | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Beaucoup plus d'expertise que lui |
| 58. Beaucoup moins de connaissance que lui | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Beaucoup plus de connaissance que lui |
| 59. Beaucoup moins de compétences que lui | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Beaucoup plus de compétence que lui |

Quand je suis en présence de mon supérieur immédiat, je suis ou je me sens habituellement

60. Impatient	1	2	3	4	5	6	7	Patient
61. Distant	1	2	3	4	5	6	7	Accueillant
62. Dur	1	2	3	4	5	6	7	Affectueux
63. Indifférent	1	2	3	4	5	6	7	À l'écoute
64. Irrité	1	2	3	4	5	6	7	Calme
65. Froid	1	2	3	4	5	6	7	Chaleureux
66. Antipathique	1	2	3	4	5	6	7	Amical
67. Nerveux	1	2	3	4	5	6	7	Décontracté
68. Hésitant	1	2	3	4	5	6	7	Ferme
69. Inactif	1	2	3	4	5	6	7	Actif
70. Obstiné	1	2	3	4	5	6	7	Obéissant

Mesure du sentiment de proximité globale (distance psychologique)

De manière générale, je me sens près de mon supérieur immédiat.

Fortement en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Ni en désaccord, ni en accord	Un peu en accord	Assez en accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Satisfaction des besoins psychologiques de base (Van Broeck et al., 2010)

Les assertions suivantes concernent vos expériences au travail. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec celles-ci en indiquant à chaque fois le chiffre approprié (1 à 5).

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord/pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

71. J'ai le sentiment de pouvoir être moi-même dans mon travail. (NSAUT1)

- 72. Au travail, j'ai souvent l'impression de devoir suivre les ordres des autres. (R) (NSAUT2)
- 73. Si j'avais le choix, je m'y prendrais autrement au travail. (R) (NSAUT3)
- 74. Mes tâches au travail correspondent à ce que je veux vraiment faire. (NSAUT4)
- 75. Je me sens libre de faire mon travail tel que je l'entends. (NSAUT5)
- 76. À mon travail, je me sens forcé(e) de faire des choses que je ne veux pas faire. (R) (NSAUT6)
- 77. Je ne me sens pas vraiment compétent(e) dans mon travail. (NSCOMP1)
- 78. Je maîtrise mes tâches au travail. (NSCOMP2)
- 79. Je me sens capable dans mon travail. (NSCOMP3)
- 80. Je doute que je sois capable de bien réaliser mon travail. (NSCOMP4)
- 81. Je suis bon dans les choses que j'ai à faire dans mon travail. (NSCOMP5)
- 82. J'ai le sentiment de pouvoir accomplir même les tâches les plus difficiles à mon travail. (NSCOMP6)
- 83. Dans mon travail, je ne me sens pas vraiment de lien avec les autres personnes à mon travail. (R) (NSREL1)
- 84. Au travail, j'ai le sentiment de faire partie du groupe. (NSREL2)
- 85. À mon travail, je n'ai pas vraiment de contact avec les autres. (NSREL3)
- 86. Dans mon travail, je peux parler avec d'autres personnes de choses qui sont réellement importantes pour moi. (NSREL4)
- 87. Je me sens souvent seul(e) lorsque nous sommes entre collègues. (R) (NSREL5)
- 88. Certaines personnes avec qui je travaille sont de vrais amis. (NSREL6)

Frustration des besoins psychologiques (Bartholomew et al., 2010)

Les items ci-dessous décrivent vos expériences au travail. Prière d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec ces énoncés en indiquant le chiffre qui correspond à votre opinion.

Dans mon activité professionnelle ...

- 89. ..., j'ai l'impression d'être privé de choix dans ma façon de travailler. (NFAUT1)
- 90. ..., il existe des situations dans lesquelles tout est fait pour que je me sente incompetent(e). (NFCOMP1)
- 91. ..., je me sens forcé(e) de me comporter d'une certaine manière. (NFAUT2)
- 92. ..., je sens que je suis rejeté(e) par les personnes qui m'entourent. (NFREL1)
- 93. ..., je sens que je suis obligé(e) de suivre des décisions prises pour moi. (NFAUT3)
- 94. ..., je me sens frustré(e), car je n'ai pas l'occasion d'exprimer mon potentiel. (NFCOMP2)
- 95. ..., je me sens obligé(e) d'être en accord avec l'organisation du travail qui m'est proposée. (NFAUT4)
- 96. ..., je sens que mes collègues peuvent être méprisant avec moi. (NFREL2)
- 97. ..., tout est fait pour que je me sente inapte dans certaines situations. (NFCOMP3)
- 98. ..., je pense que les autres personnes me détestent. (NFREL3)
- 99. ..., il m'arrive d'entendre des choses qui me donnent l'impression d'être incompetent(e). (NFCOMP4)
- 100. ..., je pense que mes collègues sont jaloux(ses) quand je réussis. (NFREL4)

Satisfaction au travail (Cammann et al., 2010)

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec ces énoncés.

- 101. En tout et pour tout, je suis satisfait avec mon travail.
- 102. En général, je n'aime pas mon travail.
- 103. En général, j'aime travailler ici.

Questions démographiques

Important : Les réponses aux questions suivantes ont pour seul objectif de faciliter l'analyse des résultats globaux provenant d'un grand nombre de personnes. Nous tenons à vous rappeler que vos réponses demeureront confidentielles et anonymes.

- 104. Quel est votre sexe ?
Femme
Homme
Si une définition personnalisée est préférable, l'inscrire ici _____
- 105. Quel est votre âge ? _____ ans
- 106. Quel est le titre du poste que vous occupez ? _____
- 107. Depuis combien de mois occupez-vous ce poste ? _____ mois
- 108. Depuis combien de mois votre supérieur immédiat est-il votre supérieur ? _____ mois

Performance

- 109. Vous avez récemment reçu une évaluation de performance. Afin de nous permettre de mieux évaluer l'impact de la distance sur la relation entre les pratiques leadership et la performance, pourriez-vous nous partager votre cote de performance globale? Soyez assurés que votre réponse demeurera anonyme.

[VERSION ANGLAISE]

The following pages contain an anonymous questionnaire, which we invite you to complete. This questionnaire was developed as part of a master's thesis at HEC Montréal.

Since your first impressions best reflect your true opinions, we would ask that you please answer the questions included in this questionnaire without any hesitation. There is no time limit for completing the questionnaire, although we have estimated that it should take about 10 minutes.

The information collected will be anonymous will remain strictly confidential. It will be used solely for the advancement of knowledge and the dissemination of the overall results in academic or professional forums.

The online data collection provider agrees to refrain from disclosing any personal information (or any other information concerning participants in this study) to any other users or to any third party, unless the respondent expressly agrees to such disclosure or unless such disclosure is required by law.

You are free to refuse to participate in this project and you may decide to stop answering the questions at any time. By completing this questionnaire, you will be considered as having given your consent to participate in our research project and to the potential use of data collected from this questionnaire in future research.

If you have any questions about this research, please contact the principal investigator, Jo-Annie Fortin, at the telephone number or email address indicated below.

HEC Montréal's Research Ethics Board has determined that the data collection related to this study meets the ethics standards for research involving humans. If you have any questions related to ethics, please contact the REB secretariat at (514) 340-6051 or by email at cer@hec.ca.

Thank you for your valuable cooperation!

Jo-Annie Fortin
M.Sc student
HEC Montréal
514-xxx-xxxx
jo-annie.fortin@hec.ca

Eric Brunelle
Associate professor
HEC Montréal
514-340-7316
eric.brunelle@hec.ca

Leadership style measure (MLQ, Bass and Avolio, 1995)

Not at all	Hardly ever	Occasionally	Regularly	Frequently	Very frequently	Always or almost always
1	2	3	4	5	6	7

Indicate how frequently each statement fits your immediate superior.

My immediate superior ...

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Provides me with assistance in exchange for my efforts | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 2. Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 3. Fails to interfere until problems become serious | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 4. Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from the standard | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 5. Avoids getting involved when important issues arise | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 6. Talks about his/her most important issues as they arise | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 7. Is absent when needed | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 8. Seeks differing perspectives when solving problems | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 9. Talk optimistically about the future | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 10. Instills pride in me for being associated with him/her | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 11. Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 12. Waits for things to go wrong before taking action | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 13. Talks enthusiastically about what needs to be accomplished | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 14. Specifies the importance of having a strong sense of purpose | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 15. Spends time teaching and coaching | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

My immediate superior ...

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 16. Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 17. Shows that he/she is a firm believer in “if it ain’t broke, don’t fix it” | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 18. Goes beyond self-interest for the good of the group | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 19. Treats me as an individual rather than just a member of the group | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 20. Demonstrates that problems must become chronic before taking action | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 21. Acts in a way that builds my respect | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 22. Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 23. Considers the moral and ethical consequences of decisions | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 24. Keeps track of all mistakes | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 25. Displays a sense of power and confidence | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 26. Articulates a compelling vision of the future | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 27. Directs my attention toward failures to meet standards | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 28. Avoids making decisions | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 29. Consider me as having different needs | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 30. Gets me to look at problems from many different angles | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My immediate superior ... | | | | | | | |
| 31. Helps me to develop my strength | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 32. Suggests new ways of looking at how to complete assignments | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 33. Delays responding to urgent questions | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 34. Emphasizes the importance of having a collective sense of mission | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 35. Expresses satisfaction when I meet expectations | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 36. Expresses confidence that goals will be achieved | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 37. Is effective in meeting my job-related needs | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 38. Uses methods of leadership that are satisfying | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 39. Gets me to do more than I expected to do | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 40. Is effective in representing me to higher authority | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 41. Works with me in a satisfactory way | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 42. Heightens my desire to succeed | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 43. Is effective in meeting organizational requirements | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 44. Increases my willingness to try harder | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 45. Leads a group that is effective | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

Measure of the quality of the relationship (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Please indicate your answer to each question.

46. Do you know where you stand with your leader? Do you usually know satisfied your leader is with what you do? (LMX1)

Rarely	Occasionally	Sometimes	Fairly often	Very often
1	2	3	4	5

47. How well does your leader understand your job problems and needs? (LMX2)

Not at all	A little	Moderately	Quite well	Very well
1	2	3	4	5

48. How well does your leader recognize your potential? (LMX3)

Not at all	A little	Moderately	Quite well	Very well
1	2	3	4	5

49. Regardless of how much formal authority he/she has built into his/her position, what are the chances that your leader would use his/her power to help you solve problems in your work? (LMX4)

None	Slight	Moderate	High	Very high
1	2	3	4	5

50. Again, regardless of the amount of formal authority your leader has, what are the chances that he/she would "bail you out" at his/her expense? (LMX5)

None	Slight	Moderate	High	Very high
1	2	3	4	5

51. Do you have enough confidence in your leader that you would defend and justify his/her decision if he/she were not present to do so? (LMX6)

Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
1	2	3	4	5

52. How would you characterize your working relationship with your leader? (LMX7)

Extremely inefficient	Worse than average	Average	Better than average	Extremely effective
1	2	3	4	5

Measures of distance:

Proportion of remote work (Goldon & Veiga, 2008)

53. Please indicate the proportion of your normal working hours that is spent working outside your office.

Answer: _____ %

54. Describe your work week with respect to the average time spent working in the office, at home, or in mobile mode.

Work on the road _____ %
 Work at home _____ %
 Work at the customer's _____ %
 Work at the office _____ %
 Other _____ %
 (Please specify : _____)

Physical distance (Howell & Hall-Merenda, 1999; Howell et al., 2005)

55. How close is your workplace to your immediate superior?

From very close (i.e. same floor, or within 100 feet or 30 metres) to very distant (i.e. different city).

Very close	Fairly close	Somewhat close	Fairly distant	Very distant
1	2	3	4	5

56. On average, what is the number of face-to-face meetings you have with your immediate superior per month?

Answer : _____ times per month

Mesure of psychological distance (Salzman et Greisha, 1991)

When interacting with my immediate superior, I feel like I have

57. Less expertise 1 2 3 4 5 6 7 More expertise
58. Much less knowledge 1 2 3 4 5 6 7 Much more knowledge
59. Much less competence 1 2 3 4 5 6 7 Much more competence

When I am in my immediate superior's company, I usually am or feel

60. Impatient	1	2	3	4	5	6	7	Patient
61. Distant	1	2	3	4	5	6	7	Close
62. Unaffectionate	1	2	3	4	5	6	7	Affectionate
63. Inconsiderate	1	2	3	4	5	6	7	Considerate
64. Irritable	1	2	3	4	5	6	7	Easygoing
65. Cold	1	2	3	4	5	6	7	Warm
66. Unfriendly	1	2	3	4	5	6	7	Friendly
67. Tense	1	2	3	4	5	6	7	Relaxed
68. Hesitant	1	2	3	4	5	6	7	Firm
69. Passive	1	2	3	4	5	6	7	Active
70. Critical	1	2	3	4	5	6	7	Accepting

Measure of general feeling of proximity (psychological distance)

De manière générale, je me sens près de mon supérieur immédiat.

Strongly disagree	Disagree	Disagree a little	Neither agree nor disagree	Agree a little	Agree	Strongly agree
1	2	3	4	5	6	7

Work-related basic need satisfaction scale (Van Broeck et al., 2010)

The following statements aim to tap your personal experiences at work. Would you please indicate in which degree you agree with these statements? You can indicate the most suitable number between 1 (totally disagree) and 5 (totally agree)

Totally disagree	Disagree	Somewhat disagree/somewhat agree	Agree	Totally agree
1	2	3	4	5

71. I feel like I can be myself at my job. (NSAUT1)
72. At work, I often feel like I have to follow other people's commands. (R) (NSAUT2)
73. If I could choose, I would do things at work differently. (R) (NSAUT3)
74. The tasks I have to do at work are in line with what I really want to do. (NSAUT4)
75. I feel free to do my job the way I think it could best be done. (NSAUT5)
76. In my job, I feel forced to do things I do not want to do. (R) (NSAUT6)
77. I don't really feel competent in my job. (R) (NSCOMP1)
78. I really master my tasks at my job. (NSCOMP2)
79. I feel competent at my job. (NSCOMP3)
80. I doubt whether I am able to execute my job properly. (R) (NSCOMP4)
81. I am good at the things I do in my job. (NSCOMP5)
82. I have the feeling that I can even accomplish the most difficult tasks at work. (NSCOMP6)
83. I don't really feel connected with other people at my job. (R) (NSREL1)
84. At work, I feel part of a group. (NSREL2)
85. I don't really mix with other people at my job. (NSREL3)
86. At work, I can talk with people about things that really matter to me. (NSREL4)
87. I often feel alone when I am with my colleagues. (R) (NSREL5)
88. Some people I work with are close friends of mine. (NSREL6)

Need Thwarting (Bartholomew et al., 2011)

Please indicate how much you agree or disagree with each statement.

At work ...

89. I feel prevented from making choices with regard to the way I work. (NFAUT1)
90. There are situations where I am made to feel inadequate. (NFCOMP1)
91. I feel pushed to behave in certain ways. (NFAUT2)
92. I feel I am rejected by those around me. (NFREL1)
93. I feel forced to follow decisions made for me. (NFAUT3)
94. I feel inadequate because I am not given opportunities to fulfill my potential. (NFCOMP2)
95. I feel under pressure to agree with the training regime I am provided. (NFAUT4)

- 96. I feel others can be dismissive of me. (NFREL2)
- 97. Situations occur in which I am made to feel incapable. (NFCOMP3)
- 98. I feel other people dislike me. (NFREL3)
- 99. There are times when I am told the thing that make me feel incompetent. (NFCOMP4)
- 100. I feel other people are envious when I achieve success. (NFREL4)

Job satisfaction (Cammann et al., 2010)

Please indicate how much you agree or disagree with each statement.

- 101. All in all, I am satisfied with my job.
- 102. In general, I don't like my job.
- 103. In general, I like working here.

Demographic questions

Important: The following questions are solely intended to facilitate the analysis of the overall results from a large number of people. We remind you that your answers will remain confidential and anonymous.

104. What is your gender?

Male

Female

If you prefer an alternative description, please indicate it here: _____

105. How old are you? _____ years old.

106. What is your job title? _____

107. For how many months have you held this position? _____ months

108. For how many months has your immediate supervisor been your boss?
 _____ months

Performance

109. You recently received a performance evaluation. To help us measure the impact that distance has on the relationship between leadership practices and performance, could you share the results of your overall performance rating? Be assured that this information will remain anonymous.

ANNEXE B –Engagement de confidentialité



Formulaire F ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

L'IMPACT DE LA DISTANCE SUR LA RELATION ENTRE LE STYLE DE LEADERSHIP ET LA PERFORMANCE DURABLE DES EMPLOYÉS.

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Jo-Annie Fortin

Directeur du mémoire ou de la thèse : Eric Brunelle (directeur) et Michel Cosette (co-directeur)

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

- A. À assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des répondants ou celles concernant des sujets humains consultées dans des banques de données;
- B. À ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des répondants ou des données consultées concernant des sujets humains qu'avec les membres de l'équipe de recherche;
- C. À ne pas utiliser les données recueillies ou consultées dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal, soit la réalisation du projet de mémoire ou de thèse de Jo-Annie Fortin, et la publication de présentations, cahiers de recherche et articles scientifiques qui pourraient en découler;
- D. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger la confidentialité des répondants, la confidentialité des données concernant des sujets humains et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données.

Prénom et nom du chercheur	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
Jo-Annie Fortin		01/12/2016
Eric Brunelle		01/12/2016
Michel Cossette		01/12/2016

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

ANNEXE D –Texte aux participants

Cher employé,

Une équipe de HEC Montréal s'intéresse aux différences entre les employés travaillant à distance versus à proximité de leur gestionnaire. Spécifiquement, cette recherche vise à étudier la relation entre les pratiques de leadership traditionnelles (ex. : leadership transformationnel) et la performance, motivation et le bien-être des employés dans un contexte de distance et de proximité.

Votre participation à notre étude a énormément de valeur, car elle nous permet d'enrichir l'ensemble de connaissances sur le leadership et la psychologie organisationnelle

Votre participation à cette étude implique la complétion d'un questionnaire en ligne d'une durée d'environ 10 minutes. La participation est **volontaire**, **confidentielle** et **anonyme**. Votre organisation ne sera pas au courant de l'identité des individus qui choisissent de participer.

Ci-bas, vous trouverez le lien vous permettant d'accéder au questionnaire.

https://hecmontreal.eu.qualtrics.com/SE/?SID=SV_2fsNAdtOSU814Pz

Avec nos meilleures salutations,

Jo-Annie Fortin, Candidate à la M.Sc. en développement organisationnel
Eric Brunelle (directeur), Professeur associé HEC Montréal
Michel Cossette (co-directeur), Professeur associé HEC Montréal

—

Dear Employee,

A team from HEC Montreal is interested in studying leader-follower distance. Specifically, the aim of this research is to examine the relationship of traditional leadership practices to employee outcome in settings where employees work far from, versus close to their manager.

Your participation in this study would be highly valuable to enrich research in leadership as well as organizational psychology. Research in this field aims at identifying conditions that promote both performance and psychological wellness in the work environment.

The study involves an online survey that would take approximately 10 minutes to complete. Participation is voluntary, **confidential** and **anonymous**.

Below, you will find the link to access this survey.

https://hecmontreal.eu.qualtrics.com/SE/?SID=SV_bIyGcBxidWLEKV

We value and greatly appreciate your participation.

With Kind Regards,

Jo-Annie Fortin, M.Sc organisational development candidate
Eric Brunelle (director), Associate professor, HEC Montréal
Michel Cossette (co-director), Associate professor, HEC Montréal

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

ANNEXE F –Performance au travail : Comparaison de la cote de performance moyenne des répondants (données auto-rapportées) à celle des employés de l’organisation (données objectives fournies par chacune des organisations)

Organisation	Moyenne de l’organisation	Moyenne des répondants
6. Cascades A (/5)	3,29	3,33
7. Cascades B (/5)	3,03	3,17
8. Proaction (/100)	60,00	70,71
9. Kerry (/5)	3,03	3,39
10. CGI (/5)	3,08	3,30

BIBLIOGRAPHIE

- Afshari, Leila et Paul Gibson (2016). « How to increase organizational commitment through transactional leadership », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 37, no 4, p. 507-519.
- Allen, Tammy D., Timothy D. Golden et Kristen M. Shockley (2015). « How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings », *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 16, no 2, p. 40-68.
- Antonakis, J. et L. Atwater (2002). « Leader distance: a review and a proposed theory », *Leadership Quarterly*, vol. 13, no 6, p. 673-704.
- Avery, Christine et Diane Zabel (2001). *The flexible workplace: a sourcebook of information and research*, Westport, Conn, Quorum Books.
- Avolio, Bruce et Bernard M Bass (2004). « Multifactor leadership questionnaire (MLQ) », *Mind Garden*.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass et Dong I. Jung (1999). « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no 4, p. 441.
- Avolio, Bruce J. et Surinder S. Kahai (2003). « Adding the "e" to leadership: How it may impact your leadership », *Organizational Dynamics*, vol. 31, no 4, p. 325.
- Avolio, Bruce J., Surinder S. Kahai, R. Dum Dum et N. Sivasubramaniam (2001). « Virtual teams: implications for e-leadership and team development », dans M. London (dir.), *How People Evaluate Others in Organizations*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, p. 337-358.
- Avolio, Bruce J., John J. Sosik, Surinder S. Kahai et Bradford Baker (2014). « E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, no 1, p. 105-131.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh et Puja Bhatia (2004). « Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no 8, p. 951-968.
- Bartholomew, Kimberley J., Ntoumanis, Nikos, Ryan, Richard M., & Thøgersen-Ntoumani, Cecilie. (2011). « Psychological need thwarting in the sport context: Assessing the darker

- side of athletic experience. », *Journal of Sport & Exercise Psychology*, vol. 33, no 1, p. 75-102.
- Bass, Bernard M (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York, NY, Free Press.
- Bass, Bernard M (1990). « From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision », *Organizational Dynamics*, vol. 18, no 3, p. 19-31.
- Bass, Bernard M (1999). « Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, no 1, p. 9-32.
- Bass, Bernard M et Bruce J Avolio (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage.
- Bass, Bernard M et Bruce J Avolio (1995). « MLQ multifactor leadership questionnaire . Redwood City », *CA: Mind Garden*.
- Basu, Raja et Stephen G. Green (1997). « Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 27, no 6, p. 477-499.
- Battistelli, Adalgisa, Maura Galletta, Carlo Odoardi, Juan Núñez et Filotheos Ntalianis (2015). « Proposal for a Version of MWMS Across Mediterranean Countries », *European Journal of Psychological Assessment*.
- Bentley, T. A., S. T. T. Teo, L. McLeod, F. Tan, R. Bosua et M. Gloet (2016). « The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach », *Applied Ergonomics*, vol. 52, p. 207-215.
- Bono, Joyce E. et Timothy A. Judge (2004). « Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 901-910.
- Bourhis, Anne et Thierry Wils (2001). « L'éclatement de l'emploi traditionnel: Les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 56, no 1, p. 66-91.
- Broeck, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans Witte, Bart Soenens et Willy Lens (2010). « Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 83, no 4, p. 981-1002.

- Brunelle, Éric (2009). « E-leadership », *Gestion*, vol. 34, no 2, p. 10-20.
- Brunelle, Éric (2010). « Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction », *Management International*, vol. 14, no 4, p. 23-35.
- Brunelle, Éric (2013). « Leadership and Mobile Working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style », *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no 11.
- Brunelle, Éric et Jo-Annie Fortin (2017). « Leadership et gestion multisite: apprivoiser les défis de la gestion à distance », *Le Point en santé et services sociaux* vol. 12, no 4, p. 38-42.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*, vol. 1st --, New York, Harper and Row.
- Chirkov, Valery, Richard M. Ryan, Youngmee Kim et Ulas Kaplan (2003). « Differentiating Autonomy From Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, no 1, p. 97-110.
- Chudoba, Katherine M., Eleanor Wynn, Mei Lu et Mary B. Watson-Manheim (2005). « How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization », *Information Systems Journal*, vol. 15, no 4, p. 279-306.
- Cohen, Jacob (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2nd --^e éd., Hillsdale, N.J, L. Erlbaum Associates.
- Cook, Karen S, Coye Cheshire, Eric RW Rice et Sandra Nakagawa (2013). « Social exchange theory », dans *Handbook of social psychology*, Springer, p. 61-88.
- Cooper, Cecily D. et Nancy B. Kurland (2002). « Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 4, p. 511-532.
- Costa, Sebastiano, Nikos Ntoumanis et Kimberley J. Bartholomew (2015). « Predicting the brighter and darker sides of interpersonal relationships: Does psychological need thwarting matter? », *Motivation and Emotion*, vol. 39, no 1, p. 11-24.
- Cropanzano, Russell et Marie S. Mitchell (2005). « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review », *Journal of Management*, vol. 31, no 6, p. 874-900.
- Deci, E. L. et R. M. Ryan (1991). « A motivational approach to self: Integration in personality », dans R. Dienstbar (dir.), *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln, University of Nebraska Press, p. 237-288.

- Deluga, R. J. (1992). « The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership », dans K. E. Clark, M. B. Clark et D. R. Campbell (dir.), *Impact of leadership*, Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, p. 237-247.
- Duarte, Neville T., Jane R. Goodson et Nancy R. Klich (1994). « Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal », *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no 3, p. 499-521.
- Dubé, Line et Daniel Robey (2009). « Surviving the paradoxes of virtual teamwork », *Information Systems Journal*, vol. 19, no 1, p. 3-30.
- Dubé, Line (2009). « Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle », *Gestion*, vol. 34, no 2, p. 75-83.
- Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer et Gerald R. Ferris (2012). « A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future », *Journal of Management*, vol. 38, no 6, p. 1715-1759.
- Elicker, Joelle D., Paul E. Levy et Rosalie J. Hall (2006). « The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process », *Journal of Management*, vol. 32, no 4, p. 531-551.
- Emerson, Richard (1972). « Exchange theory, Part II: Exchange relations and networks », dans Joseph Berger, Morris Zelditch Jr et B. Anderson (dir.), *Sociological theories in progress*, Boston, Houghton Mifflin, p. 58-87.
- Field, Andy (2005). « Regression », *Discovering statistics using SPSS*, vol. 2, p. 143-217.
- Fisher, K. et M. D. Fisher (2001). *The Distance Manager*, New York, McGraw-Hill.
- Gagné, Marylène et Edward L. Deci (2005). « Self-determination theory and work motivation », *Journal of Organizational behavior*, vol. 26, no 4, p. 331-362.
- Gajendran, Ravi S. et David A. Harrison (2007). « The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 6, p. 1524-1541.
- Gerstner, Charlotte R. et David V. Day (1997). « Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no 6, p. 827-844.

- Gibson, Jane Whitney, Charles W. Blackwell, Peter Dominicis et Nicole Demerath (2002). « Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 8, no 4, p. 75.
- Gillet, Nicolas, Jacques Forest, Charles Benabou et Kathleen Bentein (2015). « The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions », *Le travail humain*, no 2, p. 119-140.
- Gillet, Nicolas, Evelyne Fouquereau, Jasmine Lequeurre, Leslie Bigot et René Mokoukolo (2012). « Validation d'une échelle de frustration des besoins psychologiques au travail (EFBPT) », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 18, no 4, p. 328-344.
- Golden, Timothy D. (2006). « The Role of Relationships in Understanding Telecommuter Satisfaction », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no 3, p. 319-340.
- Golden, Timothy D. et John F. Veiga (2008). « The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers », *The Leadership Quarterly*, vol. 19, no 1, p. 77-88.
- Golden, Timothy D., John F. Veiga et Richard N. Dino (2008a). « The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 6, p. 1412.
- Golden, Timothy D., John F. Veiga et Richard N. Dino (2008b). « The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 6, p. 1412-1421.
- Goudreau, Jenna (2013). « Back to the stone age? New Yahoo CEO Marissa Mayer bans working from home », *Forbes, February*, vol. 25.
- Graen, George B. et Mary Uhl-Bien (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*, vol. 6, no 2, p. 219-247.
- Graen, George, Michael A. Novak et Patricia Sommerkamp (1982). « The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual

- attachment model », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 30, no 1, p. 109-131.
- Graves, Laura M. et Margaret M. Luciano (2013). « Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange », *Motivation and Emotion*, vol. 37, no 3, p. 518-536.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hanaysha, JR, Khawaja Khalid, NK Mat, Fosa Sarassina, MY Rahman et AS Zakaria (2012). « Transformational Leadership and Job Satisfaction », *American Journal of Economics, Special Issue*, p. 145-148.
- Hardré, Patricia L. et Johnmarshall Reeve (2009). « Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: an intervention study », *International Journal of Training and Development*, vol. 13, no 3, p. 165-184.
- Hartog, den D. N., van J. J. Muijen et P. L. Koopman (1997). « Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70, no 1, p. 19-34.
- Hasty, Bryan K., Anne P. Massey et Susan A. Brown (2006). « Role-Based Experiences, Media Perceptions, and Knowledge Transfer Success in Virtual Dyads », *Group Decision and Negotiation*, vol. 15, no 4, p. 367-387.
- Henderson, Marlone D., Cheryl J. Wakslak, Kentaro Fujita et John Rohrbach (2011). « Construal Level Theory and Spatial Distance: Implications for Mental Representation, Judgment, and Behavior », *Social Psychology*, vol. 42, no 3, p. 165-173.
- Hetland, Hilde, Jørn Hetland, Cecilie Schou Andreassen, Ståle Pallesen et Guy Notelaers (2011). « Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work », *The Career Development International*, vol. 16, no 5, p. 507-523.
- Hetland, Jørn, Hilde Hetland, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Cecilie S. Andreassen et Ståle Pallesen (2015). « Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes », *The Career Development International*, vol. 20, no 5, p. 464-481.
- Hilbrecht, Margo, Susan M. Shaw, Laura C. Johnson et Jean Andrey (2008). « 'I'm Home for the Kids': Contradictory Implications for Work–Life Balance of Teleworking Mothers », *Gender, Work & Organization*, vol. 15, no 5, p. 454-476.

- Hill, E. Jeffrey, Maria Ferris et Vjollca Mårtinson (2003). « Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, no 2, p. 220-241.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior and its elementary forms*, New York: Harcourt, Brace and World.
- Howell, Jane M. et Bruce J. Avolio (1993). « Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 6, p. 891-902.
- Howell, Jane M. et Kathryn E. Hall-Merenda (1999). « The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 5, p. 680-694.
- Howell, Jane M., D. J. Neufeld et B. J. Avolio (2005). « Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 2, p. 273-285.
- Hunton, James E. (2005). « Behavioral Self-Regulation of Telework Locations: Interrupting Interruptions! (Retracted) », *Journal of Information Systems*, vol. 19, no 2, p. 111-140.
- Huston, Emily (2013). *Helping Millennials help you: Managing your young workforce*, no A-0402-13-EA, New York, NY.
- Jacobs, Glenda (2004). « Diagnosing the distance: Managing communication with dispersed technical workforces », *Corporate Communications*, vol. 9, no 2, p. 118-127.
- Jawadi, Nabila (2013). « E-Leadership and Trust Management: Exploring the Moderating Effects of Team Virtuality », *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, vol. 9, no 3, p. 18-35.
- Jenkins, G. Douglas, Atul Mitra, Nina Gupta et Jason D. Shaw (1998). « Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no 5, p. 777-787.
- Jolibert, Alain et Philippe Jourdan (2006). *Marketing research: méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod, p.183.

- Jones, Gareth, Jennifer George et Charles Hill (2000). *Contemporary management*, Boston Irwin/McGraw-Hill.
- Judge, Timothy A. et Ronald F. Piccolo (2004). « Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 755-768.
- Keene, Douglas L et Rita R Handrich (2015). « Loyalty, Longevity and Leadership: A Multigenerational Workforce Update », *The Jury Expert: The art and science of litigation advocacy*, vol. 27, no 2, p. 8.
- Kerr, S. et J.M. Jermier (1978). « Substitutes for leadership: their meaning and measurement. », *Organizational Behavior and Human Performance*, , vol. 22, p. 375-403.
- Kessler, Sarah (2017). « IBM, remote-work pioneer, is calling thousands of employees back to the office », *Quartz*.
- Kirk, James et Robert Belovics (2006). « Making e-working work », *Journal of Employment Counseling*, vol. 43, no 1, p. 39-46.
- Kizza, Joseph Migga (2013). *Ethical and Social Issues in the Information Age*, vol. 5th 2013., London, Springer.
- Koestner, Richard et Gaetan F. Losier (1996). « Distinguishing Reactive versus Reflective Autonomy », *Journal of Personality*, vol. 64, no 2, p. 465-494.
- Konradt, Udo, Guido Hertel et Renate Schmook (2003). « Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12, no 1, p. 61-79.
- Kovjanic, Snjezana, Sebastian C. Schuh et Klaus Jonas (2013). « Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 86, no 4, p. 543-555.
- Kurland, Nancy B. et Diane E. Bailey (1999). « Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime », *Organizational Dynamics*, vol. 28, no 2, p. 53-68.

- Latané, Bibb, James H Liu, Andrzej Nowak, Michael Bonevento et Long Zheng (1995). « Distance matters: Physical space and social impact », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 21, no 8, p. 795-805.
- Lautsch, Brenda A., Ellen Ernst Kossek et Susan C. Eaton (2009). « Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation », *Human Relations*, vol. 62, no 6, p. 795-827.
- Lee-Kelley, Liz, Alf Crossman et Anne Cannings (2004). « A social interaction approach to managing the "invisibles" of virtual teams », *Industrial Management & Data Systems*, vol. 104, no 8, p. 650-657.
- Liberman, N. , Y. Trope et E. Stephan (2007). « Psychological distance », dans A. W. Kruglanski et E. T. Higgins (dir.), *Social psychology: Handbook of basic principles*, vol 2, New York, Guilford Press, p. 1201-1205.
- Liberman, Nira et Yaacov Trope (2008). « The psychology of transcending the here and now », *Science*, vol. 322, no 5905, p. 1201-1205.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne et Dean Stilwell (1993). « A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 4, p. 662-674.
- Lowe, Kevin B., K. Galen Kroeck et Nagaraj Sivasubramaniam (1996). « Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature », *The Leadership Quarterly*, vol. 7, no 3, p. 385-425.
- Manyika, James, Susan Lund, Jacques Bughin, Kelsey Robinson, Jan Mischke et Deepa Mahajan (2016). « Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy », *McKinsey Global Institute. October*.
- Martin, Brittany Harker et Rhiannon MacDonnell (2012). « Is telework effective for organizations? », *Management Research Review*, vol. 35, no 7, p. 602.
- Martínez-Sánchez, Angel, Manuela Pérez-Pérez, María José Vela-Jiménez et Pilar de-Luis-Carnicer (2008). « Telework adoption, change management, and firm performance », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, no 1, p. 7-31.
- Martínez-Sánchez, Angel, Manuela Pérez-Pérez, Pilar De-Luis-Carnicer et María José Vela-Jiménez (2007). « Telework, human resource flexibility and firm performance », *New Technology, Work and Employment*, vol. 22, no 3, p. 208-223.

- Maruping, Likoebe M. et Ritu Agarwal (2004). « Managing Team Interpersonal Processes Through Technology: A Task-Technology Fit Perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 6, p. 975-990.
- Maruyama, Takao et Susanne Tietze (2012). « From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework », *Personnel Review*, vol. 41, no 4, p. 450-469.
- Mello, Jeffrey A. (2007). « Managing Telework Programs Effectively », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 19, no 4, p. 247.
- Montgomery, VAN (2016). « The Rise and Effect of Virtual Modalities and Functions on Organizational Leadership: Tracing Conceptual Boundaries Along the E-Management and E-Leadership Continuum », *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, vol. 12, no SI, p. 102-122.
- Morgan, Robert E (2004). « Teleworking: an assessment of the benefits and challenges », *European Business Review*, vol. 16, no 4, p. 344-357.
- Mortensen, Mark et Pamela J. Hinds (2001). « Conflict and shared identity in geographically distributed teams », *International Journal of Conflict Management*, vol. 12, no 3, p. 212-238.
- Muthén, Bengt et David Kaplan (1985). « A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables », *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, vol. 38, no 2, p. 171-189.
- Napier, Barbara J. et Gerald R. Ferris (1993). « Distance in organizations », *Human Resource Management Review*, vol. 3, no 4, p. 321-357.
- Neufeld, Derrick J, Zeying Wan et Yulin Fang (2010). « Remote leadership, communication effectiveness and leader performance », *Group Decision and Negotiation*, vol. 19, no 3, p. 227-246.
- Nielsen, Karina, Raymond Randall, Joanna Yarker et Sten-Olof Brenner (2008). « The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study », *Work & Stress*, vol. 22, no 1, p. 16-32.
- Niemiec, Christopher P. et Richard M. Ryan (2009). « Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice », *Theory and Research in Education*, vol. 7, no 2, p. 133-144.

- Noonan, Mary C. et Jennifer L. Glass (2012). « The hard truth about telecommuting », *Monthly Labor Review*, vol. 135, no 6, p. 38.
- Northouse, Peter Guy (2016). *Leadership: theory and practice*, 7th^e éd., Los Angeles, SAGE.
- O'Leary, M. B. et J. N. Cummings (2007). « The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams » [Article; Proceedings Paper], *Mis Quarterly*, vol. 31, no 3, p. 433-452.
- Odumeru, James A. et Ifeanyi George Ogbonna (2013). « Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature », *International Review of Management and Business Research*, vol. 2, no 2, p. 355.
- Podsakoff, Philip M., William D. Todor, Richard A. Grover et Vandra L. Huber (1984). « Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, no 1, p. 21-63.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Purvanova, Radostina K. et Joyce E. Bono (2009). « Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams », *The Leadership Quarterly*, vol. 20, no 3, p. 343-357.
- Quivy, Raymond et Luc van Campenhoudt (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3e éd. entièrement rev. et augm.^e éd., Paris, Dunod.
- Ryan, S., J. Jaffe, SD. Drake et R. Boggs (2009). « Worldwide mobile worker population 2009–2013 forecast », *Framingham, MA: International Data Corporation*.
- Salzmann, Jan et Anthony F. Grasha (1991). « Psychological Size and Psychological Distance in Manager-Subordinate Relationships », *The Journal of Social Psychology*, vol. 131, no 5, p. 629-646.
- Savolainen, Taina (2014). « Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction », *Journal of Global Business Issues*, vol. 8, no 2, p. 45.
- Schafer, Lee (2013). « Schafer: Pitching in is the new rule at Best Buy », *StarTribune*.
- Shamir, Boas (1995). « Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study », *The Leadership Quarterly*, vol. 6, no 1, p. 19-47.

- Shepherd, Morgan M et Wm Benjamin Martz Jr (2006). « Media richness theory and the distance education environment », *Journal of Computer Information Systems*, vol. 47, no 1, p. 114-122.
- Siha, Samia M. et Richard W. Monroe (2006). « Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda », *Business Process Management Journal*, vol. 12, no 4, p. 455-482.
- Taskin, Laurent (2006). « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Interventions Économiques*, no 34.
- Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). « Comment gérer des télétravailleurs? », *Gestion* vol. 36, no 1, p. 88-96.
- The Conference Board (2016). *Divergent Views/Common ground: The leadership perspectives of C-Suite executives and Millennial Leaders*, p. 1-36 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Laurence Thomsin (2006). « Le « mobile working » : De nouvelles perspectives sur les lieux et les formes du télétravail », *Interventions Économiques pour une Alternative Sociale*, no 34.
- Trope, Yaacov et Nira Liberman (2010). « Construal-level theory of psychological distance », *Psychological Review*, vol. 117, no 2, p. 440-463.
- Van den Broeck, Anja, D. L. Ferris, C. H. Chang et C. C. Rosen (2016). « A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work », *Journal of Management*, vol. 42, no 5, p. 1195-1229.
- Van den Broeck, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans Witte, Bart Soenens et Willy Lens (2010). « Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 83, no 4, p. 981-1002.
- Vaughn, Lisa M. et Raymond C. Baker (2004). « Psychological size and distance: emphasising the interpersonal relationship as a pathway to optimal teaching and learning conditions », *Medical Education*, vol. 38, no 10, p. 1053-1060.
- Walther, Joseph B. (2009). « Computer-Mediated Communication and Virtual Groups: Applications to Interethnic Conflict », *Journal of Applied Communication Research*, vol. 37, no 3, p. 225-238.

- Wang, Hui, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang et Zhen Xiong Chen (2005). « Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior », *The Academy of Management Journal*, vol. 48, no 3, p. 420-432.
- Weber, Max (1978). « Economy and Society, vols. I & II », *Berkeley: University of California Press (original German edition 1922)*.
- Wiersma, Uco J. (1992). « The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 65, p. 101.
- Wiesenfeld, Batia M., Sumita Raghuram et Raghu Garud (2001). « Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support », *Journal of Management*, vol. 27, no 2, p. 213-229.
- Williams, Lawrence E. et John A. Bargh (2008). « Keeping One's Distance: The Influence of Spatial Distance Cues on Affect and Evaluation », *Psychological Science*, vol. 19, no 3, p. 302-308.
- Wilson, J., C. B. Crisp et M. Mortensen (2013). « Extending Construal-Level Theory to Distributed Groups: Understanding the Effects of Virtuality », *Organization Science*, vol. 24, no 2, p. 629-644.
- WorldatWork (2013). *Survey on workplace flexibility 2013*, Scottsdale, AZ.
- Yagil, Dana (1998). « Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders », *The Leadership Quarterly*, vol. 9, no 2, p. 161-176.
- Yukl, Gary, Mark O'Donnell et Thomas Taber (2009). « Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24, no 4, p. 289-299.
- Zaccaro, S. et P Bader (2003). « E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good », *Organizational Dynamics*, vol. 31, no 4, p. 377-387.