

# **Les perceptions d'un leadership bienveillant dans les contextes de mobilité et de déspatialisation hybride des lieux de travail**

**Arnaud, Yann**

**Institut de Recherche en Gestion des Organisations**

**Centre de Recherche et d'Innovation de Talan**

[yann.arnaud@u-bordeaux.fr](mailto:yann.arnaud@u-bordeaux.fr)

**Benraïss-Noailles, Laila**

**Institut de Recherche en Gestion des Organisations**

[laila.benraiss-noailles@u-bordeaux.fr](mailto:laila.benraiss-noailles@u-bordeaux.fr)

**Cusin, Julien**

**Institut de Recherche en Gestion des Organisations**

[julien.cusin@u-bordeaux.fr](mailto:julien.cusin@u-bordeaux.fr)

## Résumé <sup>1</sup> :

---

La prédominance des technologies de l'information et de la communication ainsi que la distance géographique ont généré d'importants enjeux dans les relations professionnelles. Cet article a étudié comment le leadership bienveillant est perçu dans des contextes dits de mobilité et de déspatialisation hybride des lieux de travail. Nous avons interrogé 40 salariés issus de cinq cabinets de conseil spécialisés dans les services numériques, principalement implantés en France, aux Etats-Unis et au Canada. Dans notre échantillon, les résultats ont montré que le leadership bienveillant se distingue non seulement à travers des facteurs moraux, spirituels, de vitalité et communautaires, mais qu'il est également expliqué par des facteurs de mobilité liés à la technologie et la géographie. 27 items ont été examinés par 19 experts à l'aide de la méthode de tri par carte afin de proposer une structure factorielle hypothétique qui pourra être testée lors d'un développement futur d'une échelle de mesure.

**Mots-clés :** Leadership bienveillant, bienveillance, mobilités spatiales, déspatialisation, travail hybride

---

**Financement :** Ce travail a bénéficié d'une aide de l'État au titre du Programme d'investissements d'avenir (PIA) IdEx Université de Bordeaux / GPR HOPE

---

<sup>1</sup> Soumission en cours d'une version modifiée de cette recherche, rédigée en anglais

# **Les perceptions d'un leadership bienveillant dans les contextes de mobilité et de déspatialisation hybride des lieux de travail**

## **INTRODUCTION**

Ces dernières années, le leadership bienveillant a fait l'objet d'un intérêt croissant dans la littérature (Ghosh, 2015 ; Grego-Planer, 2022 ; Gumusluoglu et al., 2017). Si les travaux ont été initialement ancrés dans la culture confucianiste (Cheng et al., 2004), ce concept est apparu plus récemment en occident pour deux raisons principales. D'une part, la réduction des effectifs, les plans de licenciement et les fusions-acquisitions ont provoqué une méfiance importante à l'égard du leadership (Collins, 2023). D'autre part, les scandales éthiques, les vagues de fraude et la course à la prospérité financière au détriment du bien-être sociétal ont suscité un désenchantement et un désengagement des individus vis-à-vis des entreprises et de leurs dirigeants (Mercier & Deslandes, 2020).

Afin de rétablir la relation entre les salariés et leur employeur, Karakas et Sarigollu (2012) ont développé un modèle et une échelle de mesure d'un leadership bienveillant combinant quatre courants du bien commun dans la recherche organisationnelle. Le concept est défini comme un « *processus de création d'un cycle vertueux d'encouragement et d'initiation de changements positifs dans les organisations par : a) la prise de décision éthique, b) la création d'un sens, c) l'inspiration d'espoir et le courage d'une action positive, et d) l'impact positif sur la communauté au sens large* » (Karakas & Sarigollu, 2012 ; p.2).

Bien que le modèle et l'échelle de Karakas et Sarigollu (2012) aient fait progresser notre compréhension du concept, deux phénomènes mettent en lumière des lacunes et des insuffisances qui doivent faire l'objet d'un examen plus approfondi. Premièrement, le recours généralisé aux technologies de l'information et de la communication (par la suite, TIC) a intensifié les phénomènes de mobilité spatiale (Sheller & Urry, 2016). En effet, les salariés ont aujourd'hui la possibilité de travailler dans des espaces géographiques différents (au bureau, au domicile, dans des lieux tiers, etc.), ce qui génère d'importantes modifications dans les relations interpersonnelles (Ajzen & Taskin, 2021 ; Van Zoonen & Sivunen, 2022). En conséquence, nous nous sommes interrogés sur les caractéristiques d'un leader bienveillant lorsque la relation s'effectue de manière hybride, c'est-à-dire une alternance entre le présentiel et le distanciel. Deuxièmement, la déspatialisation, désignant les impacts psychologiques liés à la distance physique dans une relation de subordination (Taskin, 2010) est devenue un phénomène de plus en plus fréquent dans les entreprises puisque lorsqu'une relation se réalise à distance, elle s'opère majoritairement par les TIC (Banks, 2022). En outre, nous avons également examiné les caractéristiques d'un leader bienveillant lorsque le travail est médié par la technologie.

Dans une configuration traditionnelle du travail physique, le leadership bienveillant s'incarne notamment par la confiance, la communication et la collaboration (Cheng et al., 2004 ; Karakas & Sarigollu, 2012). Néanmoins, ces paramètres sont plus enclins à faire défaut ou à se manifester autrement dans un contexte distant car la mobilité et la déspatialisation impactent la proximité physique, sociale et psychologique des individus (Deschênes, 2024). En effet, les interactions à distance subissent de nombreuses modifications en comparaison avec le présentiel. Le langage corporel et non verbal, les indices psychologiques ou les signaux faibles (stress, démotivation, etc.) deviennent plus complexes à identifier, le tout couplé à un sentiment

croissant d'isolement et de besoins de socialisation insatisfaits (Brunelle & Fortin, 2021 ; Van Zoonen & Sivunen, 2022 ; Varma et al., 2022). Par conséquent, il est fort probable que le leadership bienveillant - tel qu'il était perçu jusqu'à maintenant - évolue différemment en réaction à ces changements technologiques et géographiques. Ce constat nous a donc conduit à envisager une révision du modèle et de l'échelle de Karakas et Sarigollu (2012). De manière plus générale, nous nous sommes demandé comment le leadership bienveillant était perçu dans les contextes de mobilité et de déspatialisation hybride des lieux de travail.

Afin de répondre à cette question, nous avons inclus théoriquement la mobilité spatiale et la déspatialisation dans un leadership bienveillant. Dans la littérature, ces deux notions appartiennent au Nouveau Paradigme des Mobilités (par la suite, NPM) (Sergot et al., 2018). À l'heure où le travail à distance et la technologie sont prépondérants dans le travail, nous proposons d'intégrer le NPM, dans sa perspective de gestion des ressources humaines, comme un courant du bien commun dans les organisations afin de refléter fidèlement le contexte hybride du travail (Petani & Mengis, 2023). De manière empirique, nous avons étudié la bienveillance perçue de 40 individus, qu'ils occupent des responsabilités managériales ou non. Après la phase de génération des items, 19 experts en gestion des ressources humaines sont intervenus pour vérifier la validité de contenu et faciale. En définitive, deux objectifs étaient poursuivis dans ce papier. D'une part, réviser le modèle et l'échelle de Karakas et Sarigollu (2012). D'autre part, proposer une structure factorielle hypothétique des items pour le développement ultérieur d'une nouvelle échelle de mesure.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

### **1.1. BIENVEILLANCE ET LEADERSHIP BIENVEILLANT**

Initialement décrite dans le courant philosophique, la bienveillance provient de l'étymologie *bene volens* et signifie « vouloir le bien » d'autrui. En sciences de gestion, la bienveillance est définie comme une préoccupation et une attention envers autrui visant à promouvoir le bien (Mercier & Deslandes, 2020).

Son étude est principalement focalisée autour de deux axes : le management et le leadership bienveillants. Si le premier s'intéresse au rôle formel des services de gestion des ressources humaines dans la promotion de cette pratique, le deuxième s'initie plutôt dans les dyades managériales, avec un caractère plus spontané, informel et désorganisé (Mercier & Deslandes, 2020). Le choix motivant l'étude d'un leadership bienveillant est que notre intérêt se porte davantage sur les traits personnels de la bienveillance dans la dyade managériale, plutôt que sur les aspects plus organisationnels et officiels associés au management bienveillant.

Ce que nous savons théoriquement d'un leadership bienveillant repose en grande partie sur les contributions de Cheng et al. (2004) et Karakas et Sarigollu (2012). Pour le premier, il est une des trois dimensions d'un leadership paternaliste et prend ses racines dans la culture confucianiste. Un leader bienveillant fait preuve d'une préoccupation individualisée et holistique pour le bien-être de ses subordonnés, à la fois dans le domaine professionnel et familial (Cheng et al., 2004). Plus récemment, Karakas et Sarigollu (2012) ont introduit une nouvelle théorie d'un leadership bienveillant à partir de quatre courants du bien commun de la recherche organisationnelle, à savoir la spiritualité, la vitalité, la moralité et la communauté.

Les leaders bienveillants véhiculent des changements positifs dans les organisations, en incarnant différents styles de leadership.

Néanmoins, le contexte dans lequel le modèle a été développé a évolué. Dans les années 2010, l'adoption des TIC était, certes, moins répandue qu'elle ne l'est aujourd'hui (Petani & Mengis, 2023). En accord avec notre raisonnement, Karakas et Sarigollu (2012) avaient remarqué les changements technologiques (par exemple, la digitalisation). Un examen plus approfondi de leur modèle et de leur échelle de mesure a montré que les conséquences de ce contexte ne sont pas suffisamment examinées. Plus encore, les TIC sont devenues aujourd'hui toujours plus dominantes dans la relation superviseur-supervisé (Banks, 2022 ; Varma, 2022). Par conséquent, une réévaluation de ce modèle s'avère indispensable afin de l'ajuster à ces contextes spatio-temporels, lesquels seront explicités de manière approfondie dans les paragraphes suivants.

## **1.2.LE NOUVEAU PARADIGME DES MOBILITES ET LA DESPATIALISATION**

Ces dernières décennies, la diffusion des TIC et la dispersion géographique des individus a connu un essor important (Banks, 2022 ; Petani & Mengis, 2023). Elles ont notamment remis en question les relations interpersonnelles au travail mais aussi les configurations traditionnelles de l'organisation centralisée (Hislop & Axtell, 2009). Plus récemment, la pandémie de la COVID-19 est venue catalyser ces changements (Amankwah-Amoah et al., 2021), ce qui a structurellement instauré le mode hybride et mobile, là où avant, il n'était qu'un élément conjoncturel.

Dans la littérature, les aspects relevant de la mobilité spatiale sont évoqués dans le nouveau paradigme des mobilités (Sheller & Urry, 2016). Il s'agit d'un paradigme où les activités de la

vie sociale (par exemple, travailler) ne se déroulent plus uniquement dans un lieu fixe, mais plutôt à travers une multitude d'espaces (Sheller, 2017). La mobilité n'est alors plus un état de mouvances ponctuelles visant à traverser des distances avec fluidité et vitesse, mais plutôt un état d'instabilité permanent et d'imprégnation des lieux qui apportent de l'expérience et du sens aux individus. La rupture du paradigme en vigueur, marqué par le transport et le déplacement, est liée aux nouveaux modes de vie mobile (par exemple, le mode hybride) qui créent une défixation des lieux, du temps et des identités (Sheller & Urry, 2016). En parallèle, la mobilité induit également de la déspatialisation, puisque à distance, les relations sont majoritairement médiées par les TIC. Ce phénomène est décrit comme « *la perte d'une proximité physique et psychosociologique [...] lié[e] à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle* » (Taskin, 2010, p.63-64). Un nombre important et croissant d'articles ont étudié les conséquences de la déspatialisation dans le contexte du travail à distance (Ajzen et Taskin, 2021 ; Heimbürger, 2022 ; Sendegue & Grouille, 2023).

En définitive, nous préconisons d'incorporer les spécificités du NPM afin d'envisager ce que l'on pourrait appeler un « leadership spatiotemporellement bienveillant ». Autrement dit, les caractéristiques de l'espace et l'usage des TIC entraînent des changements qui appellent à réviser les micros fondamentaux de la théorie de Karakas et Sarigollu (2012). En effet, cette dernière ne prend ni en compte la multi-localité des espaces du travail ni la technologie dans les relations interpersonnelles, si bien que l'organisation et le leadership se définissent dans des lieux statiques où la communication s'opère majoritairement en physique, ce qui est en contradiction par rapport aux nouveaux contextes de travail que nous observons aujourd'hui.

### **1.3. APERÇU SUR LES LEADERSHIPS DISTANTS, MOBILES ET DESPATIALISES**

Ces dernières années, l'émergence des contextes distants, mobiles et déspatialisés a enclenché des discussions académiques sur la façon dont le leadership est affecté (Roman et al., 2019 ; Tigre et al., 2022). Ces questionnements ont été précipités avec la pandémie puisque la mobilité et les outils digitaux sont devenus vitaux pour maintenir les activités productives et les communications humaines (Banks, 2022 ; Contreras et al., 2020). L'intérêt d'intégrer le NPM et ses styles de leadership (distant, mobile, digital, etc.) est qu'ils offrent de premières pistes de réponse sur les perceptions d'un leadership à adopter dans ces contextes. Par exemple, le e-leadership (Roman et al., 2019 ; Van Wart et al., 2019) ou le leadership à distance (Antonakis & Atwater, 2006) ont pour objectif de se substituer entièrement ou partiellement aux styles de leadership pratiqués en présentiel, tout en apportant des pratiques managériales afin de contrer les conséquences associées à la mobilité et à la déspatialisation (Ferreira et al., 2021).

Parmi ces travaux, ceux de Roman et al. (2019) ont révélé les six compétences conduisant à un leadership digital (« *e-leadership* ») efficace (communication, social, changement, équipe, technologie, confiance). A partir de ces compétences, les auteurs ont développé une échelle de mesure permettant de répondre à différentes questions : quels facteurs affectent les comportements de e-leadership ? Pourquoi certaines personnes peuvent-elles être de meilleurs e-leaders que d'autres ? Comment le e-leadership affecte-t-il la capacité d'une organisation à fournir des services ? (Roman et al., 2019).

Par ailleurs, Terkamo-Moisio et al. (2021) ont effectué une revue intégrative sur le leadership éloigné et ont fourni des conclusions pour développer un leadership à distance réussi. Les implications tirées de ce papier synthétisent de nombreuses théories existantes de la relation

dirigeant-employé (par exemple, le leadership transformationnel, etc.) dans un contexte éloigné. Les auteurs montrent que cette relation peut être améliorée par l'organisation ponctuelle de réunions en physique, une communication régulière, des politiques de communication claires et l'instauration d'un esprit d'équipe positif (Terkamo-Moisio et al., 2022).

Ces recherches revêtent un intérêt crucial. En effet, les leaderships distants, mobiles et déspatialisés soulignent l'importance du leader dans sa capacité à innover, s'adapter aux changements et à maîtriser les TIC (Cortellazzo et al., 2019 ; Roman et al., 2019). Cependant, les dimensions humaines telles que le soutien et la création d'un environnement favorable en ligne (Dahlstrom, 2013 ; Lilian, 2014) ainsi que la capacité à maintenir des communications interpersonnelles durables (Abbu et al., 2022 ; Batırlık et al., 2022 ; Roman et al., 2019) se sont révélées tout aussi importantes dans ces contextes. En particulier, ce sont les caractéristiques bienveillantes d'un leadership éloigné (ou distant) et digital qui ont guidé notre questionnement en vue de réviser le modèle de Karakas et Sarigollu (2012).

## **2. METHODOLOGIE**

L'analyse principale s'est focalisée sur l'échelle de mesure de Karakas et Sarigollu (2012). Elle s'est déroulée en trois étapes. Par souci de simplicité, nous présentons ces étapes de manière séquentielle, bien qu'en réalité, de multiples itérations ont eu lieu : (i) collecte et codage des entretiens, (ii) identification des paradigmes et des items ad hoc et (iii) intervention des experts.

### **2.1.COLLECTE ET CODAGE DES ENTRETIENS (ÉTAPE 1)**

La collecte des données s'est effectuée à l'aide de deux guides d'entretien quasi similaires : un pour les individus ayant des fonctions managériales et un autre pour ceux n'en ayant pas. Les guides finaux contenaient une quinzaine de questions semi-directives sur la définition de la

bienveillance, la description d'un manager bienveillant et malveillant, le contexte des salariés autour du travail à distance, la perception du supervisé de son superviseur et leurs auto-perceptions en termes de bienveillance.

Nous avons sélectionné les participants dans cinq entreprises œuvrant principalement dans le conseil et les services numériques (progiciel de gestion intégré, *Big Data*, intelligence artificielle, développement web, etc.). Les salariés opéraient dans de nombreux secteurs industriels (banque, assurance, finance, logistique et transport, énergie et environnement, secteur public et télécommunications), occupaient divers métiers (consultant, DRH, développeur, gestionnaire de compte, etc.), possédaient des grades différents (junior, expérimenté, senior, etc.) et se localisaient dans trois pays occidentaux (France, Canada et États-Unis). Les entreprises à l'étude disposaient différents contextes organisationnels (en cours d'acquisition, fusion récente, et acquittant). La liste des participants et la présentation des entreprises sont respectivement disponibles en annexe A et B.

L'utilisation de ce type de terrain, où l'essentiel du travail effectué est du conseil, nous a semblé pertinente pour deux raisons. D'une part, les salariés représentaient la principale ressource de l'entreprise en raison de leurs connaissances intellectuelles, ce qui implique un style de leadership et une culture organisationnelle à laquelle ils doivent se sentir bien identifiés pour réussir. D'autre part, l'environnement du conseil est connu pour être stressant et épuisant, associant une forte excellence et une compétitivité accrue, ce qui soulève de nombreux enjeux en matière de gestion des ressources humaines tels que l'engagement, la fidélisation et la rétention.

L'ensemble des entretiens ont été réalisés avec des individus ayant une parfaite maîtrise de la langue française. Au-delà des considérations culturelles évidentes, il s'agissait d'étendre notre

terrain afin d'accroître notre compréhension du phénomène et de ne pas se limiter à un cas excessivement homogène.

Nous nous sommes arrêtés au bout de 40 entretiens, lorsqu'aucune nouvelle information n'était ressortie des trois derniers entretiens et que la saturation était atteinte (Morse, 1995). De plus, cinq entretiens non directifs ont été menés avec des chercheurs universitaires portant sur leurs recherches antérieures concernant le leadership bienveillant. Ils n'ont pas été inclus aux données empiriques mais ont renforcé la légitimité à conduire cette recherche.

Les données ont été codées sur Nvivo (version 1.7.1) en utilisant la procédure de codage de Gioia et al. (2013) comme moyen de révision de la théorie (Piore, 2006) et d'exploration du contenu (Miles & Huberman, 2003). L'annexe C présente la structure des données illustrant le processus d'abstraction des données du terrain aux concepts en trois étapes successives : 37 codes de 1<sup>er</sup> ordre, 10 codes de 2<sup>nd</sup> ordre et 5 codes agrégés de 2<sup>nd</sup> ordre.

## **2.2. IDENTIFICATION DES PARADIGMES ET DES ITEMS AD HOC (ÉTAPE 2)**

Afin de réaliser ce travail de conceptualisation, nous avons opté pour une démarche abductive. A la fin de l'analyse des entretiens, il est apparu que de nombreux codes de 2<sup>nd</sup> ordre étaient étroitement liés à plusieurs styles de leadership, lesquels étaient en correspondance avec les quatre paradigmes identifiés par Karakas et Sarigollu (2012). Simultanément, nous avons été rechercher dans la littérature les échelles psychométriques associées à ces styles de leadership. Cet exercice nous a permis d'établir des correspondances avec les items utilisés dans l'échelle de Karakas et Sarigollu (2012) ainsi que les échelles issues de la littérature pour les autres styles de leadership.

Nous avons donc retrouvé les dimensions existantes chez Karakas et Sarigollu (2012) et fait ressortir la singularité de la nouvelle dimension. Par la suite, nous avons supprimé, ajouté et modifié les items de l'échelle en gardant un équilibre entre les terminologies utilisées par les participants (approche déductive) ainsi que les items existants dans la littérature et dans l'échelle de Karakas et Sarigollu (2012) (approche inductive) en vue du développement d'une échelle. Nous avons suivi toutes les propriétés relatives au paramétrage de chaque item et de l'échelle dans son ensemble (DeVellis & Thorpe, 2021 ; Morgado et al., 2017).

Contrairement à Karakas et Sarigollu (2012), nous avons généré des items qui évaluent le degré de bienveillance des dirigeants ayant des responsabilités managériales (émetteurs de bienveillance) par rapport aux individus supervisés n'ayant pas de responsabilités managériales ou aux managers qui rendent compte à d'autres managers (destinataires de la bienveillance). Selon nous, cette inversion des perceptions est primordiale, car la bienveillance est une caractéristique recherchée dans les organisations, et de nombreux dirigeants aspirent à être (ou se perçoivent) comme bienveillants. Cependant, il s'agit d'auto-déclarations qui peuvent être validées de manière plus objective et plus efficace par la bienveillance perçue des subordonnés.

### **2.3.INTERVENTION DES EXPERTS (ÉTAPE 3)**

Une fois la phase de génération d'items terminée, nous avons suivi les étapes préliminaires avant les analyses factorielles pour le développement d'une échelle (Churchill, 1979 ; Rossiter, 2002). 19 experts en gestion des ressources humaines (enseignants-chercheurs et chercheurs associés) ont été consultés sur la représentativité des items (validité de contenu) et leur jugement apparent (validité faciale). A ce titre, nous avons utilisé la méthode du tri de cartes qui est une stratégie d'investigation mentale pour comprendre la structuration de l'information (Fastrez et

al., 2009) et qui nous a permis d'obtenir une première idée de la qualité des items et de la structure hypothétique. Les participants pouvaient classer les items dans les cinq dimensions ayant émergées de l'analyse des entretiens (validité de contenu), mais nous avons également proposé une option « aucune correspondance » s'ils estimaient que les items ne correspondaient à aucune catégorie proposée et ne caractérisaient pas un leadership bienveillant (validité faciale). Le questionnaire a été administré à l'aide du logiciel *KardSort* (<https://kardsort.com/>). Les résultats ont été analysés à travers l'approche basée sur les items qui évalue la fréquence des cartes (items) classées dans une même catégorie (Deibel et al., 2005).

### 3. RESULTATS

Dans notre échantillon, les résultats montrent que le leadership bienveillant est la coexistence de plusieurs styles de leadership appartenant respectivement à cinq paradigmes. Non seulement, il se distingue à travers des facteurs moraux, spirituels, de vitalité et communautaires (Karakas & Sarigollu, 2012), mais aussi par des facteurs plus contextuels liés à la distance géographique et à la technologie. 37 items (codes de premiers rangs) ont été extraits de l'étape de génération, puis 27 ont finalement été retenus après l'avis des experts.

#### 3.1. PARADIGME DE LA MORALITE

L'impératif moral, ou le leadership moral : les participants ont mis l'accent sur plusieurs impératifs moraux que doivent incarner le leader bienveillant. Parmi eux, la tenue des « *engagements* » (par exemple, une augmentation promise par le superviseur) permet de développer un sentiment de « *confiance* » chez le supervisé, qui sait désormais qu'il « *peut compter* » sur son superviseur lorsqu'il engage sa parole. Les leaders bienveillants sont aussi des « *exemples* » d'intégrité. Ils ne « *s'accaparent pas le boulot des autres* », notamment

lorsque celui-ci a été bien réalisé. La responsabilité des superviseurs amène ces derniers à faire des « *choix* » qu'ils doivent par la suite « *assumer* » dans le cas où il y aurait des « *erreurs* », sans « *rejeter* » la faute sur leur équipe. Puis, lorsqu'elles ne sont pas imputables aux leaders, les erreurs doivent faire l'objet d'un « *droit à l'erreur* » qui consiste à ne pas « *punir* » le fautif, mais plutôt à « *redresser le tir* » en accompagnant les individus concernés afin qu'ils comprennent leurs erreurs et ne les répètent pas.

La sensibilité éthique, ou le leadership éthique : dans la conduite de son travail, le leader bienveillant doit posséder une sensibilité éthique accrue. Très largement, les participants ont déclaré l'importance que ces derniers soient « *à l'écoute* » pour « *répondre aux besoins* » et qu'ils soient « *entendus* » lorsqu'ils rencontrent des problèmes. La recherche d'un traitement « *juste* » et « *équilibré* », même si cela ne va pas toujours dans leurs « *intérêts* », montre leur capacité à se décentrer d'eux même pour « *avoir un regard sur l'autre* ». De plus, les participants déclarent qu'il est crucial que les superviseurs maintiennent une « *dimension humaine dans les affaires* », ce qui implique de ne pas « *essentiellement voir le gain que va apporter la ressource* ». Cette approche humaine est caractérisée par le fait d'être « *respectueux* » et « *honnête* » par rapport à « *celui qui est en face de toi, par rapport à ce qu'il est, par rapport à ce qu'il peut apporter* » (par exemple, en ne « *plantant pas un couteau dans le dos* » ou n'engageant pas « *un rapport de force* » avec les supervisés).

A partir des données extraites des entretiens, de leur analyse et de l'étude de littérature sur le leadership moral (Cheng et al., 2004) et éthique (Brown et al., 2005), nous avons identifié huit items (Annexe C).

### 3.2. PARADIGME DE LA SPIRITUALITE

La profondeur spirituelle, ou le leadership spirituel : la profondeur spirituelle est également rattachée aux dimensions d'un leader bienveillant. Leur aptitude à exercer de l'« *empathie* » fait d'eux de meilleurs leaders, capables de « *comprendre* » et de « *s'adapter* » aux aléas professionnels (par exemple, une période de désengagement) ou personnels (par exemple, un événement familial) qui peuvent impacter le travail. La « *remise en question* » démontre une ouverture à « *l'analyse introspective* », ce qui est apprécié des subordonnés car ils ne perçoivent pas leur leader comme un « *sachant* » sans équivoque. Plus encore, cette démarche autocritique permet aux leaders de s'améliorer car ils reconnaissent eux-mêmes qu'une posture bienveillante « *n'est jamais acquise* » et qu'elle est « *difficile* ». La question du sens au travail est aussi prééminente. La fixation d'objectifs qui va « *dans le sens de la progression professionnelle* » est importante car les individus souhaitent effectuer des missions qui s'alignent avec leurs « *désirs* ». Enfin, les participants attachent une importance significative à l'idée d'être perçus « *comme des professionnels* » et de bénéficier d'une « *légitimité* » dans leur travail.

La capacité à transcender, ou le leadership transcendant : les participants ont largement évoqué la capacité des leaders bienveillants à transcender leurs équipes. A titre d'illustration, ils sont attentifs à « *motiver* », « *pousser* » et « *challenger* » leurs subordonnés afin qu'ils « *grandissent* » et qu'ils atteignent « *leur plein potentiel* ». Pour cela, ils ont une responsabilité d'« *aplanir le terrain* » et de « *donne[r] les outils pour faire [l]es objectifs* », afin que « *toutes les planètes [soient] alignées et que tout se passe bien* ». Toutefois, cette transcendance, qui met parfois les supervisés à rude épreuve (par exemple, la charge mentale), doit se faire dans un cadre clair que les participants rappellent : « *respecter les équilibres vie [professionnelle],*

*vie privée* » ou « *proposer des aménagements* » (par exemple, lors de garde d'enfants) qui favoriseront l'« *épanouissement* » des personnes dans leur équilibre de vie.

A partir des données extraites des entretiens, de leur analyse et de l'étude de la littérature sur le leadership spirituel (Fry et al., 2005) et transcendant (Cardona, 2000), nous avons identifié sept items (Annexe C).

### **3.3.PARADIGME DE LA VITALITE**

La vision transformationnelle, ou le leadership transformationnel : la vision transformationnelle est prépondérante dans le portrait du leader bienveillant. Elle suppose d'abord une exigence sur la communication car « *tout est une question de forme* ». Il s'agit par exemple de « *véhiculer des messages (...) de manière positive et douce* » (par exemple, à travers la communication non violente) afin que ce soit « *audible* » pour les individus et éviter de « *froisser* » des « *sensibilités* » ou des « *égos* ». Dans une logique d'amélioration continue, les participants apprécient « *recevoir des feedbacks positifs* » quand « *tout va bien* » mais ils sont aussi fervents de « *remarques constructives* » lorsqu'il y a un « *axe d'amélioration* » afin qu'ils puissent se « *poser la bonne question la prochaine fois* ». De manière plus classique, ce leadership repose en grande partie sur la « *confiance* » du superviseur qui permettra par la suite d'instaurer une collaboration positive. A titre d'illustration, une participante déclare : « *quand tu sais qu'ils te font confiance à ce point-là, tu as toi même envie de leur rendre cette confiance et de bien faire les choses* ».

La posture charismatique, ou le leadership charismatique : le leader bienveillant a été aussi décrit comme une personne ayant une posture charismatique. Il est « *inspirant* » dans l'exercice de ses fonctions, au point de susciter parfois l'« *envie de devenir manager* » chez les plus jeunes.

Concernant les superviseurs, leur souhait est de laisser un « *impact positif sur les personnes avec qui [ils] travaille[nt]* » car ils ont conscience que chacun « *passé vraiment beaucoup, beaucoup de temps au bureau, dans une relation de travail et beaucoup d'heures* ». Le charisme se matérialise également par la « *transparence* » et la « *franchise* ». Dans ce cadre, les participants ont noté que « *sous couvert de bienveillance* » les choses ne sont parfois pas dites « *sincèrement* » (par exemple, en cherchant à « *faire plaisir* »), ce qui peut « *porter préjudice au collaborateur* » dans sa progression. Ainsi, l'initiation aux changements, à travers la délivrance d'un « *feedback* » pour une amélioration future ou de descentes d'« *informations qui viennent d'en haut* » doivent alors se faire au plus proche de « *l'essence originelle* » du message.

A partir des données extraites des entretiens, de leur analyse et de l'étude de la littérature sur le leadership transformationnel (Carless et al., 2000) et charismatique (Conger et al., 1997), nous avons identifié six items (Annexe C).

### **3.4. PARADIGME DE LA COMMUNAUTE**

Le degré d'intendance, ou le leadership intendant : la perception d'un leadership bienveillant est aussi liée au degré d'intendance dont font preuve les superviseurs. Tout d'abord, les salariés apprécient « *participer* » aux prises de décisions lorsqu'elles se font « *de manière collégiale* » et dans « *l'intelligence collective* ». Cette démarche communautaire, facilitée par des leaders « *accessibles* », permet d'obtenir un environnement « *moins hiérarchique, un peu plus horizontal* », où tout le monde a le sentiment d'être « *au même niveau* » et « *responsable* ». La « *reconnaissance* » (par exemple, à travers des remerciements) et la « *valorisation* » du travail (par exemple, à travers le salaire) sont importantes pour les individus, mais elles ne doivent pas

pour autant « *occulter des choses qui pourraient être améliorées* ». Animés par un « *sentiment de réalisation ensemble* », les superviseurs (eux-mêmes) admettent qu'ils doivent « *dépasser [leur] mandat* » car ils possèdent un « *rayonnement global* » sur leur communauté. Plus encore, ils sont sensibles à leur rapport au « *monde* » à travers lequel ils souhaitent « *s'engager* » pour des causes (par exemple, l'écologie, le développement humain, etc.).

La disposition à servir, ou le leadership servant : d'après les participants, la bienveillance du leader se distingue également par sa disposition à servir, ou à « *damer le chemin* », de sa communauté. Lorsqu'une problématique se présente, il intervient dans une logique d'« *aide* » à travers du « *soutien* » et de l'« *accompagnement* » sans pour autant « *faire à la place* » des personnes. Il doit alors être « *capable de se dégager du temps* » et de se rendre « *disponible* », ce qui va également renforcer le sentiment de « *proximité* » dans la relation managériale (par exemple, à travers des « *one-to-one réguliers* », des « *touch-point* », etc.). Il doit aussi veiller à « *garder du temps* » pour ses employés afin qu'ils puissent « *se former* » et s'assurer que leur « *stratégie de carrière [soit] bien en route* ». Pour les accompagner au mieux, les participants ont souligné l'importance pour le leader de « *connaître* » les membres de sa communauté (par exemple, leur « *personnalité* », d'« *où elles viennent* », leur « *parcours* », etc.) car, selon eux, la bienveillance est une notion « *relative* » qui dépend des « *contextes* » et des « *expériences* » de chacun, ce qui nécessite donc d'être « *capable de s'adapter* ». Toutefois, ils ont rappelé que des « *limites* » existent. En effet, la « *frontière* » entre la vie personnelle et la vie professionnelle peut devenir « *très floue* » lorsque les individus sont « *amené[s] à parler de sujets sensibles, personnels* » et qu'il est donc important de ne pas trop « *s'immiscer dans la vie privée des gens* ».

A partir des données extraites des entretiens, de leur analyse et de l'étude de la littérature sur le leadership intendant (Neubaum et al., 2017) et servant (Liden et al., 2015), nous avons identifié huit items (Annexe C).

### **3.5.PARADIGME DE LA MOBILITE**

L'appétence digitale, ou le leadership digital (« *e-leadership* ») : avec le contexte des technologies de l'information et de la communication (TIC), les participants ont mis en évidence le rôle crucial des leaders dans l'exploitation humaine de la technologie pour ses interactions, ce qui implique une appétence digitale essentielle. Le premier enjeu vise à ne pas se « *laisser déborder* » par les « *horaires à rallonges* » qui sont facilitées par « *la pression à l'immédiateté* » liée aux technologies (par exemple, messages Microsoft Teams®, courriels, etc.). La « *responsabilité du manager* » est alors de respecter « *le droit à la déconnexion* » de ses employés en ne les contactant pas en dehors des heures du travail. Les participants déclarent également que « *le manager 2023 (...) a besoin d'être beaucoup plus numérique* », ce qui nécessite de se « *mettre d'accord sur les outils à utiliser* », de savoir les maîtriser et communiquer sans ambiguïté (c'est-à-dire, en excluant des échanges textuels ou audio qui laissent planer des « *incertitudes* » ou de « *mauvaises interprétations* »). Par ailleurs, la question de l'activation de la caméra à distance est un sujet régulièrement évoqué dans les entretiens. Les participants (tant superviseurs que supervisés) déclarent qu'il est « *compliqué* » de communiquer avec une personne « *sans visage* » car l'absence d'éléments non-verbaux (par exemple, les gestes) « *amputent* » une bonne partie des communications. Cependant, d'autres affirment que l'activation de la caméra est vécue comme une « *violation d'intimité* » lorsqu'ils sont à leur domicile, bien qu'ils reconnaissent qu'elle est « *un bon moyen de voir dans quel état sont les gens* » et repérer les « *signaux faibles* ». Dans cette optique, promouvoir l'utilisation de

la caméra sans la rendre obligatoire représente un compromis raisonnable. Enfin, les participants ont conscience que les outils digitaux permettent de « savoir *si quelqu'un est connecté, pas connecté, en train de faire ceci ou cela* ». En particulier, cette « surveillance » digitale est perçue davantage comme une pratique « *malsaine* » (par exemple, vérifier le badge de connexion Microsoft Teams© et l'heure de modification des documents partagés, etc.) et trahit plutôt un manque de « *confiance* » du superviseur dans l'organisation du travail de ses supervisés.

L'aptitude à l'éloignement, ou le leadership éloigné (ou, à distance) : l'utilisation des TIC (par exemple, via le télétravail à domicile) implique pour les leaders de s'adapter aux spécificités de l'éloignement géographique. En particulier, la majorité des participants déclarent avoir un rythme de travail « *hybride* » (c'est-à-dire, une alternance entre le travail au « *bureau* » et au « *domicile* »). Ils apprécient cette « *flexibilité* » et cette « *liberté* » dans leur « *décision* » de mobilité qu'on leur accorde. A leurs yeux, le travail à distance est une « *bouffée d'oxygène* » pour certaines tâches et besoins (par exemple, pour traiter des affaires « *confidentielles* », pour se « *concentrer* » dans des tâches réflexives « *au calme* », pour « *gagner le temps de trajet* », etc.) sous réserve qu'ils disposent de « *conditions de travail* » adéquates. Pour ceux qui sont le plus fréquemment à distance, ils déclarent l'importance de « *provoquer* » et de « *ritualiser* » des « *points à distance* » afin de « *prendre le pouls* », sans que cela ne soit ni « *trop régulier* », ni « *intrusif* ». Plus encore, ces points doivent être accompagnés de rencontres en personne qui peuvent se faire au siège de l'entreprise ou ailleurs (par exemple, via des « *déjeuners* », des « *activités* », etc.). L'objectif étant que les individus « *prennent conscience de leur environnement et de leur écosystème* », notamment pour les débutants dans l'entreprise. Ces moments permettent aussi de retrouver de l'« *informel* » et de la « *spontanéité* ». D'ailleurs, les

participants ont exprimé un « *manque* » de discussions informelles « *autour d'un café* » pendant les confinements liés à l'épidémie de la COVID-19 et constatent toujours ce même problème, même si c'est moins « *extrême* ». Enfin, la bienveillance à distance se traduit par sa capacité à faire « *confiance* » en laissant de « *l'autonomie* » aux supervisés d'« *organiser* » leur travail « *comme ils l'entendent* » (à la fois dans leur mobilité et dans leur temporalité), tout en restant « *actifs* » si un problème se présente.

A partir des données extraites des entretiens, de leur analyse et de l'étude de la littérature sur le leadership digital (Roman et al., 2019) et à distance (Terkamo-Moisio et al., 2022), nous avons identifié huit items (Annexe C).

### **3.6. INTERVENTION DES EXPERTS ET RETRAITS DES ITEMS**

La validité faciale des 37 items est satisfaisante, puisqu'en moyenne, la catégorie « sans correspondance » a été mobilisée dans environ 4% des cas. Deux items ont été classés par trois personnes (15,8%) en tant qu'items qui ne correspondaient à aucune catégorie et qui ne caractérisaient pas un leadership bienveillant. La validité de contenu était aussi peu satisfaisante puisqu'aucune tendance catégorielle n'est ressortie parmi les autres catégories. De ce fait, nous avons retiré ces deux items.

La validité de contenu est correcte mais contrastée. En effet, les dimensions de la mobilité, de la communauté et de la moralité ont respectivement été classées comme attendues dans 72.2 % (écart type = 12.8 %), 62.5 % (écart type = 17.7 %), et 71.7 % (écart type = 29.9 %) des cas. Quant à elles, les dimensions spiritualité et vitalité ont été respectivement classées comme attendues dans 45.1 % (écart type = 18.9 %) et 41.7 % (écart type = 20.2 %) des cas. Un examen plus détaillé des écarts types associés à ces pourcentages montre que certains items sont

inadéquatement classés par rapport à ce que nous attendions avec l'analyse qualitative. Nous avons donc retiré 8 items supplémentaires qui ont obtenu des pourcentages insuffisants (le seuil étant estimé sur la base des modalités de l'échelle de Likert des cinq dimensions d'un leadership bienveillant, soit inférieur à 40%), ou qui ne disposaient pas d'une tendance catégorielle claire parmi les dimensions. La structure factorielle hypothétique des items après l'intervention des experts est disponible en Annexe D.

#### **4. DISCUSSION**

Les objectifs de ce papier étaient d'étudier les micro-fondamentaux régissant la perception d'un leadership bienveillant dans les contextes de mobilité et de déspatialisation hybride des lieux de travail, et d'en proposer une structure factorielle hypothétique pour le développement ultérieur d'une échelle. D'une part, nous avons retrouvé dans cet échantillon la multi dimensionnalité de ce concept comme suggéré par Karakas et Sarigollu (2012) à travers les paradigmes de la moralité, de la spiritualité, de la vitalité et de la communauté. À ce jour, aucune analyse qualitative n'avait confirmé l'existence de ces quatre dimensions dans la littérature, alors que cette échelle est largement utilisée dans la littérature. D'autre part, les résultats ont fait émerger une nouvelle dimension - le paradigme de la mobilité - qui montre que la perception d'un leadership bienveillant est également reliée à des facteurs technologiques et géographiques, à travers des caractéristiques bienveillantes d'un leadership digital et éloigné. Les experts n'ont pas rejeté la validité faciale et de contenu de 27 items et ont apporté un soutien préliminaire à l'existence des cinq dimensions.

#### **4.1.LE LEADER BIENVEILLANT FACE AUX AXES DE TENSIONS TECHNOLOGIQUES ET GEOGRAPHIQUES**

Selon les participants, l'émergence de la mobilité est majeure mais pas entièrement nouvelle. En effet, la plupart disposaient déjà d'une expérience occasionnelle du travail à distance et médiatisé. Néanmoins, ils ont constaté que l'épidémie de la COVID-19 a instauré le mode hybride et a accéléré les changements dans leur relation avec leur manager, ce qui a révélé avec le temps des axes de tension sur leur perception d'un leader bienveillant.

Le premier axe de tension relève de la technologie. Chez les participants, la digitalisation partielle de la collaboration et des communications influe sur la perception d'un leader bienveillant. Comme nous l'avons noté dans les résultats, il s'agit notamment du droit à la déconnexion, la maîtrise des TIC, la question de la caméra et la surveillance numérique. Si le leader ne prend pas en compte ces éléments, des enjeux peuvent émerger tels que des débordements face à la pression de l'immédiateté des TIC (messages Microsoft Teams®, courriels, etc.), des conflits « numériques » (des mauvaises interprétations écrites ou verbales, etc.) des problèmes de confidentialité et d'identification du non-verbal (attitudes, gestes, expression faciale, etc.) ou encore une surveillance à travers les repères de présence et d'organisation du travail qu'offrent ces nouvelles technologies (badge de connexion, horaire de modifications, etc.). Tous ces éléments amenuisent la perception d'un leader bienveillant. En revanche, lorsqu'ils sont considérés, ils sont en lien avec la création d'un environnement favorable en ligne (Dahlstrom, 2013 ; Lilian, 2014) et sont perçus comme bienveillants chez les participants. Ces éléments que l'on pourrait qualifier de « bienveillance virtuelle » rejoignent principalement les traits d'un leadership digital (Roman et al., 2019) et d'autres théories

connexes à ce style (Abbu et al., 2022 ; Tigre et al., 2022) qui se préoccupent de l'aspect humain des leaderships digitaux et médiés par les TIC.

Le deuxième axe de tension porte sur la distance liée à éloignement géographique. Que ce soit ponctuellement lié au mode hybride ou plus généralisé à travers le nomadisme, elle est le deuxième corolaire de la mobilité. Dans les résultats, les éléments qui vont de pair avec la perception d'un leadership bienveillant dans ces contextes sont la possibilité de travailler à distance en fonction des tâches et des besoins, la provocation de réunions régulières en ligne sans excessivité, des occasions pour se réunir en personne et réseauter, puis la croyance dans la capacité de chacun à s'organiser de manière autonome. Les participants mettent l'accent sur le degré important de non-substituabilité de certains éléments à distance par rapport au présentiel dans la relation avec le leader tels que la tenue des échanges informels (non nécessairement liés au professionnel, etc.), la connaissance des personnes (traits de caractère, besoins, etc.) ou encore la détection des signaux faibles (degrés de solitude, d'isolement, etc.). En définitive, ces enjeux font écho aux travaux de Terkamo-Moisio et al. (2021) sur le leadership éloigné, ou à d'autres théories connexes au leadership à distance (Batırlık et al., 2022 ; Kelley & Kelloway, 2012). S'ils sont pris en compte par les leaders, ils participent à la perception d'un leadership bienveillant.

#### **4.2. IMPLICATIONS POUR LA RECHERCHE SUR LE LEADERSHIP BIENVEILLANT**

D'un point de vue de la recherche, la principale contribution de cette étude est d'avoir montré que le leadership bienveillant, tel qu'il avait été identifié par Karakas et Sarigollu (2012), n'est pas un construit absolu valable en tout lieu et en tout temps. En effet, dans ces contextes, d'autres éléments - issus notamment du paradigme de la mobilité - ont été identifiés comme

nécessaires pour être perçu comme un leader bienveillant. En intégrant le NPM dans sa perspective de gestion des ressources humaines et tout ce qui l'implique (la déspatialisation, la mobilité ou encore la distance), nous avons ajouté une nouvelle dimension au leadership bienveillant qui reflète plus fidèlement les nouveaux contextes du travail d'aujourd'hui (Banks, 2022 ; Petani & Mengis, 2023) et ses enjeux associés en termes de bienveillance (Chhabra & Petey, 2022). La raison d'être de ce nouveau paradigme est de s'interroger sur la manière dont les leaders peuvent continuer à préserver et à contribuer aux changements positifs au sein de ces contextes de mobilité et de déspatialisation hybride des lieux de travail.

#### **4.3. IMPLICATIONS POUR LES LEADERS BIENVEILLANTS**

Incarner un leadership bienveillant au sein des nouvelles formes de travail est une question préoccupante pour les leaders (Chhabra & Petey, 2022). La diversité des défis du XXI<sup>ème</sup> siècle nécessite d'adopter une approche multidimensionnelle. En réponse, nous avons proposé d'élargir le modèle de Karakas et Sarigollu (2012) et de développer la « quinte du leadership bienveillant » afin que les organisations et leurs leaders puissent relever à la fois les défis éthiques, spirituels, transformationnels, sociaux et de mobilité de demain (Collins, 2023).

En matière de mobilité, puisqu'il s'agit du contexte auquel cette étude s'est spécifiquement intéressée, plusieurs pratiques managériales pour le leader ont été synthétisées pour les accompagner. D'un point de vue technologique, les leaders peuvent désamorcer les axes de tension en proposant un retour en présentiel pour contrebalancer les cas de force majeure qui ne peuvent être réglés par la technologie (conflits, etc.), en systématisant des points de suivi individuel pour laisser le temps à chacun d'exprimer ses besoins, puis, en faisant preuve d'une volonté et d'une proactivité pour provoquer des points réguliers à distance via les TIC, sans

excessivité. D'un point de vue géographique, les leaders peuvent désamorcer les axes de tensions en tentant de formaliser l'informel afin de laisser place aux discussions non professionnelles (c'est-à-dire la ritualisation d'échanges informels sur des créneaux préétablis), en incitant (sans contraindre) au rassemblement sur des jours communs en présentiel et en proposant des activités en interne en collectif (projets en équipe) pour garder un rythme en présentiel.

#### **4.4.LIMITES ET RECHERCHES FUTURES**

Cette recherche présente plusieurs limites. Tout d'abord, les participants sélectionnés sont issus principalement du domaine du conseil et des services numériques. Comme nous l'avons observé, le leadership bienveillant est un concept relatif et sa perception est susceptible de varier selon les contextes. Une première avenue pour la recherche future consisterait à diversifier le secteur d'activité et la culture géographique en vue de vérifier si les résultats ne proviennent pas d'un artefact de notre échantillon. Ensuite, le design de l'étude propose une description statique de la réalité. Or, il est possible que la perception d'un leadership bienveillant puisse évoluer dans le temps en fonction de critères bien précis (par exemple, la cohorte générationnelle, l'expérience dans l'entreprise et la fonction, etc.). De futures études longitudinales pourraient observer périodiquement, lors de chaque phase de collecte, si des perceptions apparaissent, se modifient et/ou disparaissent avec le temps. Enfin, des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires sont nécessaires afin de vérifier si les 27 items sont bien associés aux dimensions de la structure factorielle hypothétique (Churchill, 1979 ; Rossiter, 2002).

## 5. CONCLUSION

Cette recherche a étudié la perception d'un leadership bienveillant dans les contextes de mobilité et de désatialisation hybride des lieux de travail. Dans notre échantillon, nous avons montré que le leadership bienveillant était un construit reliant cinq courants du bien commun dans la recherche organisationnelle, à savoir les paradigmes de la moralité, de la spiritualité, de la vitalité, de la communauté et de la mobilité. 27 items ont été générés et expertisés en vue d'un développement et d'une validation future d'une échelle d'un leadership bienveillant.

**Annexe A : Liste non chronologique des participants**

ID	Genre	Génération	Métier / Grade	Lieu	Ancienneté	Entreprise
01	Féminin	Z	Consultante confirmée	Paris, FR	2 ans et 5 mois	A
02	Masculin	Z	Consultant confirmé	Paris, FR	1 an et 2 mois	A
03	Féminin	Y	Consultante confirmée	Paris, FR	2 ans et 9 mois	A
04	Féminin	Y	Consultante sénior	Bordeaux, FR	4 ans et 2 mois	A
05	Masculin	Y	Développeur confirmé	Paris, FR	3 ans et 3 mois	A
06	Féminin	Y	Manager de comptes	Paris, FR	5 ans et 9 mois	A
07	Masculin	Y	Consultant sénior	Toulouse, FR	2 ans et 3 mois	B
08	Féminin	Y	Manager de ressources	Paris, FR	5 ans et 5 mois	A
09	Masculin	X	Consultant sénior	Paris, FR	4 ans et 10 mois	A
10	Féminin	X	Consultante recrutement	Paris, FR	1 an et 5 mois	C
11	Masculin	X	Manager	Paris, FR	7 mois	A
12	Féminin	X	Directrice	Toulouse, FR	6 ans et 2 mois	B
13	Féminin	X	Partner	Paris, FR	1 an et 3 mois	A
14	Masculin	Y	Manager sénior	Paris, FR	5 ans et 2 mois	A
15	Féminin	Y	Manager	Paris, FR	4 ans et 1 mois	A
16	Masculin	X	Manager sénior	Paris, FR	4 ans et 7 mois	A
17	Féminin	Y	Manager	Paris, FR	4 ans et 4 mois	A
18	Masculin	X	Manager sénior	Paris, FR	11 ans et 8 mois	A
19	Féminin	Y	Manager	Paris, FR	10 ans et 3 mois	A
20	Masculin	X	Manager	Paris, FR	3 mois	A
21	Féminin	Y	Manager	Paris, FR	4 ans et 11 mois	A
22	Masculin	X	Manager sénior	Paris, FR	15 ans et 9 mois	C
23	Masculin	Y	Développeur junior	Montréal, CA	6 mois	A
24	Féminin	Z	Conseillère junior	Montréal, CA	7 mois	A
25	Masculin	Z	Consultant confirmé	Montréal, CA	3 ans et 6 mois	A
26	Féminin	Z	Consultante confirmée	Québec, CA	3 ans et 8 mois	D
27	Féminin	Z	Consultante junior	Québec, CA	1 an et 10 mois	D
28	Masculin	Y	Consultant confirmé	Montréal, CA	2 ans et 3 mois	D
29	Masculin	X	Manager de comptes	Montréal, CA	9 ans et 6 mois	D
30	Masculin	Y	Consultant en finance	New York, EU	1 mois	A
31	Masculin	Z	Consultant junior	Montréal, CA	1 an et 9 mois	D
32	Féminin	Y	DRH	Montréal, CA	9 ans et 4 mois	E
33	Masculin	Y	Directeur	Montréal, CA	10 ans et 3 mois	A
34	Masculin	Y	Manager	Montréal, CA	7 ans et 6 mois	A
35	Masculin	Y	Manager	Montréal, CA	11 mois	A
36	Féminin	Y	DRH	Montréal, CA	7 ans et 4 mois	A
37	Masculin	X	Vice-président	Montréal, CA	19 ans et 9 mois	A
38	Féminin	X	Directrice	Montréal, CA	1 an et 9 mois	D
39	Féminin	X	DRH	New York, EU	5 ans	A
40	Féminin	Y	Manager	New York, EU	1 an et 8 mois	A

*NB : Les générations X, Y, Z se réfèrent respectivement aux années 1965-1980, 1981-1996, 1997-2012*

## Annexe B : Présentation des entreprises à l'étude

Entreprise	Effectif*	Principales localisations*	Contexte*
A	3500-4000	France, Canada, États-Unis, Tunisie, Royaume-Uni	Acquéreur
B	300-350	France	Fusion en 2020
C	300-350	France, Royaume-Uni	Fusion en 2024
D	250-300	Canada, États-Unis	Acquéreur puis fusion en 2024
E	100-150	Canada, États-Unis	En cours d'acquisition

\* Selon les dernières informations disponibles au moment de l'étude.

## Annexe C : Structure des données selon la méthodologie à la Gioia et al. (2013)

CITATIONS SELECTIONNEES POUR LES CODES DE 1 <sup>ER</sup> RANG	CODES DE 2 <sup>ND</sup> RANG	CODES DE 2 <sup>ND</sup> RANG AGREGES
<p>Citation : « <i>Je sais qu'ils me font totalement confiance. Donc pour leur bonus, je me suis battue. Ils savent que quand je dis quelque chose, je le fais, je tiens mes engagements auprès d'eux.</i> » [ID 12]            Item : Mon superviseur tient ses promesses et ses engagements.</p>		
<p>Citation : « <i>C'est important de porter les conséquences des actions (...), d'assumer ses choix mais aussi assumer (...) ce que produit ton collectif et quand il y a des erreurs, ce n'est pas le petit stagiaire qui prend.</i> » [ID 15]            Item : Mon superviseur assume la responsabilité de ses erreurs et les répare.</p>	Impératif moral (Leadership moral)	
<p>Citation : « <i>Je suis là pour les encourager, pas pour prendre ce qu'ils ont fait et puis aller crâner parce que quelque chose a été bien fait par quelqu'un d'autre</i> » [ID 23]            Item : Mon superviseur ne s'attribue pas le mérite des réalisations et des contributions des autres.</p>		
<p>Citation : « <i>Quand on fait face à des erreurs, on n'est pas là pour punir, on n'est pas des parents, on est des managers, on doit être inspirant et donc c'est faire en sorte de redresser le tir, d'aider.</i> » [ID 23]            Item : Mon superviseur accorde un droit à l'erreur et accompagne pour réparer les dommages.</p>		Courant de la « moralité » (L'accent est mis sur le rôle des dirigeants sur les décisions éthiques et morales)
<p>Citation : « <i>Pour avoir vécu quelques événements douloureux, j'ai toujours eu la possibilité de la part de mon manager de lui expliquer ce qui se passait et puis qu'il est une oreille attentive et qui sache me répondre.</i> » [ID 19]            Item : Mon superviseur est à l'écoute des besoins pour y répondre.</p>		
<p>Citation : « <i>Il ne va pas se laisser berner; à se dire je favorise plus untel ou untel, il a une vision très juste du travail qui est fourni par tous les collaborateurs dans son équipe.</i> » [ID 17]            Item : Mon superviseur défend ce qui est juste et équilibré, même si cela lui coûte.</p>	Sensibilité éthique (Leadership éthique)	
<p>Citation : « <i>Dans le mot bienveillant, (...) il y a l'humanité (...) On n'est pas juste des machines ou des numéros, il y a s'intéresser à la personne et faire sorte que la personne aille bien.</i> » [ID 38]            Item : Mon superviseur s'efforce de conserver une dimension humaine dans les affaires.</p>		
<p>Citation « <i>C'est une approche qui finalement se catalyse sur juste le respect, c'est à dire que tu respectes celui qui est en face de toi par rapport à ce qu'il est, par rapport à ce qu'il peut apporter, par rapport à tout ça</i> ». [ID 37]            Item : Mon superviseur traite chaque personne avec respect et honnêteté.</p>		
<p>Citation : « <i>Un consultant qui vient d'être papa, qui passe des nuits blanches (...) c'est important de le prendre en compte (...) l'empathie, la prise en considération, ce sont des choses qui participent à la bienveillance.</i> » [ID 16]            Item : Mon superviseur fait preuve d'empathie lorsque c'est nécessaire.</p>	Profondeur spirituelle (Leadership spirituel)	Courant de la « spiritualité » (L'accent est mis sur le rôle des dirigeants sur la recherche de sens et la réflexion)

Citation : « *J'ai connu malheureusement (...) des personnes qui ne se sont jamais remises en question (...). Donc c'est vrai que parfois malheureusement, à part partir, le collaborateur n'a pas d'autre solution (...) je suis parti* » [ID 17]

Item : Mon superviseur démontre une ouverture à s'autocritiquer et à se remettre en question.

Citation : « *C'est le fait de donner du sens aux directives qu'on donne aux gens (...) expliquer pourquoi. C'est une manière de lui demander quelque chose avec bienveillance (...) en se disant qu'il comprend le sens de ce qu'on fait* » [ID 18]

Item : Mon superviseur fixe des objectifs qui font du sens avec nos désirs et nos progressions de carrière.

Citation : « *Je suis légitime en fait à ses yeux, (...) ça revient à la considération en fait. Il me considère en tant que manager de projet. Il n'estime pas que parce que c'est le manager, c'est le sachant et que je n'ai pas d'avis à donner.* » [ID 19]

Item : Mon superviseur nous considère et nous rend légitime dans notre travail.

Citation : « *Il y a tout le temps cette portion-là de t'élever à un niveau plus haut que qu'est-ce que t'es en ce moment, parce que c'est la relève, puis on veut que tu grandisses.* » [ID 26]

Item : Mon superviseur motive et encourage chacun à se dépasser pour que nous grandissions dans l'organisation.

Citation : « *C'est vraiment le cœur du rôle d'un manager de faire attention à ce que tu donnes les moyens à tes collaborateurs d'y arriver (...). Indépendamment du boulot que t'as en mission, des contraintes, des affinités.* » [ID 15]

Item : Mon superviseur donne les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs.

Aptitude à transcender (Leadership transcendant)

Citation : « *C'est surtout dans l'épanouissement de personnes, mais que ce soit professionnel, que ce soit personnel, (...) c'est que quand les personnes se sentent appréciées, (...) elles se donnent à 110%, elles se donnent à fond.* » [ID 25]

Item : Mon superviseur veille à ce que chacun soit épanoui dans sa vie personnelle et professionnelle.

Citation : « *Comme dans toute relation humaine, si tu veux être vrai, tu dois pouvoir tout dire mais toute la question, c'est la façon dont tu le dis et la façon dont tu te dis que c'est audible pour l'autre et qu'est-ce qui pourra en faire.* » [ID 13]

Item : Mon superviseur s'efforce de communiquer de façon claire et positive pour l'avenir.

Citation : « *C'est d'avoir un truc assez constructif dans la remarque, en fait ça, je trouve que c'est être bienveillant, que c'est une force, que c'est d'accompagner une progression et en même temps de réussir à pas braquer ou frustrer.* » [ID 02]

Item : Mon superviseur offre des remarques constructives qui permettent de prendre des actions positives.

Vision transformationnelle (Leadership transformationnel)

Courant de la « vitalité » (L'accent est mis sur le rôle des dirigeants dans la création de changements positifs dans les systèmes humains)

Citation : « *Il faut établir ce type de contact même si on n'est pas des amis dans la vie (...) pour vraiment établir la confiance entre les gens et puis qu'on puisse se dire les choses* » [ID 09]

Item : Mon superviseur favorise la confiance pour collaborer positivement.

Citation : « *Il y a vraiment le côté inspiration aussi qui doit transpirer (...) c'est ça aussi un des enjeux, c'est d'être inspirant et de donner envie (...) pour que les collabs aient envie aussi d'aller chercher de nouvelles choses.* » [ID 14]

Item : Mon superviseur est une personne inspirante qui influence positivement les membres de l'organisation.

Posture charismatique

Citation : « *Agir en tant que gestionnaire d'une façon bienveillante, c'est (...) d'essayer de créer un impact positif auprès de plus de personnes possibles (...) et d'amener cette pensée-là dans les domaines du travail aussi.* » [ID 32]

Item : Mon superviseur est passionné à l'idée de créer un impact positif autour de lui.

(Leadership  
charismatique)

Citation : « *Quand venait le temps de donner un feedback, une rétroaction (...) il y avait une peur de dire les vraies choses (...) un manager bienveillant, c'est des fois donner un feedback qui est réaliste, franc.* » [ID 28]

Item : Mon superviseur est transparent et franc lorsqu'il souhaite initier des changements.

Citation : « *Ce qui est intéressant chez [elle], c'est qu'on est une équipe, c'est à dire que ce soit elle ou moi (...), rien ne nous appartient en fait. Tout est à l'équipe.* ». [ID 10]

Item : Mon superviseur prend la plupart des décisions importantes avec sa communauté.

Degrés d'intendance  
(Leadership  
intendant)

Courant « communautaire »  
(L'accent est mis sur le rôle des  
dirigeants dans la création  
d'avantages pour les parties  
prenantes et la communauté)

Citation : « *C'est bien de travailler ici pour ça, d'être pris enfin pour un adulte, c'est agréable (...) t'as un côté un peu moins administratif, ici un peu moins hiérarchique, un peu plus horizontal.* ». [ID 33]

Item : Mon superviseur est accessible et n'use pas de son autorité avec sa communauté.

Citation : « *[Elle] est en capacité de valoriser réellement ce que t'as fait de bien. Alors ça ne veut pas dire qu'elle occulte des choses (...) elle est capable de valoriser ce qui est bien et d'expliquer aussi ce qui pourrait être amélioré.* » [ID 16]

Item : Mon superviseur reconnaît et valorise équitablement le travail de sa communauté.

Citation : « *Je pense que c'est ça qui m'anime en fait (...) un sentiment de réalisation ensemble parce que c'est quand même assez chouette (...) une boîte qui s'engage dans un monde comme elle le fait.* » [ID 13]

Item : Mon superviseur va au-delà de son mandat pour apporter une contribution à sa communauté et au monde.

Citation : « *[Il] n'hésite pas à dire : « ok bon, ce sont des tâches d'une consultante, moi je suis manager, j'ai 15, 20 ans d'expérience et pour autant, s'il y a besoin d'aide, je prends mon PC et je produis avec elle. » ». [ID 01]*

Item : Mon superviseur s'efforce d'apporter son aide, tant à moi qu'aux autres membres de sa communauté.

Citation : « *[Il est] toujours là à répondre rapidement et disponible donc je pense qu'il y a aussi un côté volonté et d'organisation. C'est à la portée du manager et ce manager bienveillant doit avoir de la disponibilité.* » [ID 30]

Item : Mon superviseur se rend disponible tant à moi qu'aux autres membres de sa communauté.

Disposition à servir  
(Leadership servant)

Citation : « *Être bienveillant, ça veut dire aussi s'assurer (...) de garder du temps pour que les consultants puissent se former. Et pas que les juniors, les seniors ont besoin de se former parce que la techno évolue tout le temps.* » [ID 38]

Item : Mon superviseur accorde une grande importance à la formation et au développement des carrières.

Citation : « *La base de la chose, c'est juste de connaître les gens aussi. On fait ressortir les points en collaborant puis en travaillant avec les gens, puis en ouvrant le dialogue (...).* » [ID 27]

Item : Mon superviseur consacre du temps pour connaître les membres de sa communauté, tout en respectant leur vie privée.

---

Citation : « *Un manager qui le soir commence à m'envoyer des messages sur WhatsApp, alors que j'ai déjà tout déconnecté, pour moi, ça, c'est pas du tout bienveillant (...) il ne prend pas en compte la personne [qui] a terminé sa journée* » [ID 06]  
Item : Mon supérieur respecte le droit à la déconnexion des appareils en dehors des heures de travail.

Citation : « *Savoir utiliser teams. (...) clarifier les notes de communication, savoir utiliser l'outil et avoir des instances d'échange à distance régulière pour pouvoir se caler oralement* ». [ID 03]  
Item : Mon superviseur maîtrise les outils numériques pour communiquer clairement et sans ambiguïté.

Appétence  
digitale  
(Leadership digital)

Courant de la « mobilité »  
(L'accent est mis sur le rôle des  
dirigeants dans la promotion de  
la mobilité en tirant parti de la  
technologie et de la géographie)

Citation : « *Les gens se filment chez eux et du coup ils sont dans une sphère privée (...) ça peut être vraiment vécu comme une violation d'intimité (...). Pour autant, c'est quand même un bon moyen de voir dans quel état sont les gens.* » [ID 07]  
Item : Mon superviseur encourage mais n'oblige pas à activer la caméra à distance.

Citation : « *C'est très toxique (...) des messages de type « pourquoi ça fait 10 minutes que ton petit badge est rendu jaune ? » ou « pourquoi ça dit que tu es hors ligne ? »* » [ID 28]  
Item : Mon superviseur n'utilise pas les outils numériques pour surveiller l'organisation de notre travail.

---

Citation : « *C'est en fonction des tâches que j'ai à faire, il y a des tâches qui sont plus propices au présentiel et d'autres qui sont plus propices aux distanciel* » [ID 20]  
Item : Mon superviseur donne la possibilité de travailler à distance en fonction des tâches et des besoins.

Aptitude à  
l'éloignement  
(Leadership  
éloigné)

Citation : « *Elle m'écrit, puis moi je le prends positivement. Ils veulent savoir que tout se passe bien. (...) il faut justement le provoquer autant à distance qu'en présentiel.* » [ID 26]  
Item : Mon superviseur provoque des réunions régulières à distance, sans que ce soit excessif.

Citation : « *Ceux qui n'ont pas mis en place les journées communes ont perdu [le sentiment d'appartenance] (...) c'est une forme de malveillance, c'est à dire qu'à un moment donné, on donne plus l'occasion de créer le lien social* ». [ID 13]  
Item : Mon superviseur organise des rencontres régulières pour se rencontrer en personne.

Citation : « *C'est laisser de l'autonomie aux gens (...), pas s'ingérer dans les espaces pour lesquels ont les a laissés autonomes (...) et les laisser libres de s'organiser plus largement possible comme ils l'entendent* ». [ID 22]  
Item : Mon superviseur croit en notre capacité à organiser notre travail à distance de manière autonome.

---

## Annexe D : Structure factorielle hypothétique des items après validation par les experts

<p><i>Moralité</i> (7 items)</p>	<p>Mon superviseur tient ses promesses et ses engagements.            Mon superviseur assume la responsabilité de ses erreurs et les répare.            Mon superviseur ne s'attribue pas le mérite des réalisations et des contributions des autres.            Mon superviseur défend ce qui est juste et équilibré, même si cela lui coûte.            Mon superviseur s'efforce de conserver une dimension humaine dans les affaires.            Mon superviseur traite chaque personne avec respect et honnêteté.            Mon superviseur accorde un droit à l'erreur et accompagne pour réparer les dommages.</p>
<p><i>Spiritualité</i> (3 items)</p>	<p>Mon superviseur démontre une ouverture à s'autocritiquer et à se remettre en question.            Mon superviseur fixe des objectifs qui font du sens avec nos désirs et nos progressions de carrière.            Mon superviseur donne les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs.</p>
<p><i>Vitalité</i> (3 items)</p>	<p>Mon superviseur offre des remarques constructives qui permettent de prendre des actions positives            Mon superviseur est passionné à l'idée de créer un impact positif autour de lui.            Mon superviseur est transparent et franc lorsqu'il souhaite initier des changements.</p>
<p><i>Communauté</i> (7 items)</p>	<p>Mon superviseur prend la plupart des décisions importantes avec sa communauté.            Mon superviseur reconnaît et valorise équitablement le travail de sa communauté.            Mon superviseur va au-delà de son mandat pour apporter une contribution à sa communauté et au monde.            Mon superviseur s'efforce d'apporter son aide, tant à moi qu'aux autres membres de sa communauté.            Mon superviseur se rend disponible tant à moi qu'aux autres membres de sa communauté.            Mon superviseur consacre du temps pour connaître les membres de sa communauté, tout en respectant leur vie privée.            Mon superviseur accorde une grande importance à la formation et au développement des carrières.</p>
<p><i>Mobilité</i> (7 items)</p>	<p>Mon superviseur respecte le droit à la déconnexion des appareils en dehors des heures de travail.            Mon superviseur maîtrise les outils numériques pour communiquer clairement et sans ambiguïté.            Mon superviseur encourage mais n'oblige pas à activer la caméra à distance.            Mon superviseur donne la possibilité de travailler à distance en fonction des tâches et des besoins.            Mon superviseur provoque des réunions régulières à distance, sans que ce soit excessif.            Mon superviseur croit en notre capacité à organiser notre travail à distance de manière autonome.            Mon superviseur n'utilise pas les outils numériques pour surveiller l'organisation de notre travail.</p>

## Références

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the human dimensions of digital leadership for successful digital transformation. *Research-Technology Management*, 65(3), 39–49.
- Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31(4), 100364.
- Alatf, A., & Anjum, H. (2018). Benevolent Leadership, perceived supervisors support and subordinate performance. *Journal of Management and Human Resource (JMHR)*, 1, 1–17.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602–611.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2006). Leader distance: A review and a proposed theory. In *Leadership Perspectives*. Routledge.
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101634.
- Batırlık, S. N., Gencer, Y. G., & Akkucuk, U. (2022). Global virtual team leadership scale (GVTLS) Development in multinational companies. *Sustainability*, 14(2), 1038-1058.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

- Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *SAGE Open*, *11*(1), 2158244020985516.
- Cardon, P. W., Huang, Y., & Power, G. (2019). Leadership communication on internal digital platforms, emotional capital, and corporate performance: The case for leader-centric listening. *International Journal of Business Communication*, 1-27.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *21*(4), 201–207.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, *14*(3), 389–405.
- Collins, M. D., Dasborough, M. T., Gregg, H. R., Xu, C., Midel Deen, C., He, Y., & Restubog, S. L. D. (2023). Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly*, *34*(1), 101661.
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, *7*(1), 89–117.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, *16*(1), 64–73.
- Chhabra, B., & Pandey, P. (2022). Job insecurity as a barrier to thriving during COVID-19 pandemic: A moderated mediation model of knowledge hiding and benevolent leadership. *Journal of Knowledge Management*, *27*(3), 632–654.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership.

- Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 14(3), 290–301.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 3484.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451.
- Deibel, K., Anderson, R., & Anderson, R. (2005). Using edit distance to analyze card sorts. *Expert Systems*, 22(3), 129–138.
- Deschênes, A.-A. (2024). Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: Technology as a social binder. *Computers in Human Behavior Reports*, 13, 100351.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. SAGE Publications.
- Fastrez, P., Campion, B., & Collard, A.-S. (2009). Le tri de cartes. Une méthode d'investigation des catégories mentales au service de l'architecture de l'information. *Document numérique*, 12(2), 23–45.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1-24.

- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862.
- Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations: Welfare orientation measures, ethical climate and organizational citizenship behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 592–611.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Grego-Planer, D. (2022). The relationship between benevolent leadership and affective commitment from an employee perspective. *PLoS ONE*, 17(3), 1-27.
- Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Scandura, T. A. (2017). A multilevel examination of benevolent leadership and innovative behavior in R&D contexts: A social identity approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 479–493.
- Heimbürger, C. (2022). The effects of telework on employees' commitment and adaptive performance: A perspective on theories of organizational behavior in a situation of despatialization. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 74, 49–70.
- Hislop, D., & Axtell, C. (2009). To infinity and beyond?: Workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 60–75.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537–553.

- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437–449.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269.
- Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251–1261.
- Mercier, G., & Deslandes, G. (2020). Formal and informal benevolence in a profit-oriented context. *Journal of Business Ethics*, 165(1), 125–143.
- Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5(2), 147–149.
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2017). Stewardship climate scale: An assessment of reliability and validity. *Family Business Review*, 30(1), 37–60.
- Petani, F. J., & Mengis, J. (2023). Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1530–1553.
- Piore, M. J. (2006). Qualitative research: Does it fit in economics? *European Management Review*, 3(1), 17–23.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866.
- Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 305–335.

- Sergot, B., Loubaresse, E., & Chabault, D. (2018). Mobilités spatiales et organisation : Proposition d'un agenda de recherche. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22(4), 53–59.
- Sendegue, A. M., & Grouille, R. (2023). The impact of forced telework on employees' well-being at work: An exploratory study conducted during the first lockdown in France. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 77, 23–49.
- Sheller, M. (2017). From spatial turn to mobilities turn. *Current Sociology*, 65(4), 623–639.
- Sheller, M., & Urry, J. (2016). Mobilizing the new mobilities paradigm. *Applied Mobilities*, 1(1), 10–25.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202(3), 61–76.
- Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J., & Häggman-Laitila, A. (2022). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 78(3), 595–608.
- Tigre, F., Curado, C., & Henriques, P. (2022). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40-70.
- Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International*, 1–12.
- Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610-621.