

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

ESSAI

PRÉSENTÉ À
COMITÉ ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU MBA

PAR
AUDREYANNE TRUCHON

SUPERVISÉ PAR
PR. RHIZLANE HAMOUTI

L'INFLUENCE DU COVID-19 SUR L'APPRÉCIATION DU TÉLÉTRAVAIL PAR LES
TRAVAILLEURS

OCTOBRE 2021

Table des matières

INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET QUESTION DE RECHERCHE	6
1. IMPORTANCE DE LA PROBLÉMATIQUE	6
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE	8
2.1. <i>Situation pré COVID-19</i>	8
2.2. <i>Situation pendant le COVID-19</i>	16
2.3. THÈMES DE L'ESSAI	21
3. QUESTIONS DE RECHERCHE ET PROPOSITIONS	21
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	24
1. PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE	24
2. CHOIX D'UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE APPROPRIÉE	25
2.1. <i>Design de la recherche</i>	25
2.2. <i>Choix du positionnement épistémologique</i>	26
2.3. <i>Choix du mode de raisonnement</i>	27
3. CHOIX DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE : QUANTITATIVE	28
3.1. <i>Échantillonnage</i>	29
3.2. <i>Collecte de donnée</i>	31
3.3. <i>Méthode d'analyse</i>	34
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION	35
1. RÉSULTATS ET DISCUSSION	35
1.1. <i>Question et sous-question de recherche</i>	35
1.2. <i>Analyse préliminaire de l'échantillon obtenu</i>	36
1.3. <i>Analyse des données</i>	37
2. APPORTS DE LA RECHERCHE : THÉORIQUE ET MANAGÉRIAL	64
2.1. <i>Apports</i>	65
2.2. <i>Limites</i>	65
CONCLUSION	68
BIBLIOGRAPHIE	71
ANNEXES	76
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE	76
ANNEXE 2 : RÉSULTATS QUESTIONNAIRES.....	81

Liste des figures

Figure 1 Préférences des nouveaux télétravailleurs en matière de télétravail après la COVID-19	24
Figure 2 Orientations et tentions épistémologiques	26
Figure 3 Types d'opérations et types de données collectées.....	27
Figure 4 Population, population cible, population accessible et l'échantillon.....	31

Liste des tableaux

Tableau 1 Question #6 du questionnaire	37
Tableau 2 Graphique des résultats de l'influence du télétravail sur la rémunération	39
Tableau 3 Question #9 du questionnaire	40
Tableau 4 Graphique des résultats d'autoévaluation de la performance en télétravail	41
Tableau 5 Graphique des résultats sur l'influence du télétravail sur les ambitions professionnelles	42
Tableau 6 Question #12 du questionnaire	43
Tableau 7 Question #13 du questionnaire	45
Tableau 8 Question #17 du questionnaire	48
Tableau 9 Graphique des résultats des motivations à effectuer le télétravail.....	49
Tableau 10 Question #25 du questionnaire	52
Tableau 11 Graphique des résultats de la satisfaction face au niveau de contrôle	54
Tableau 12 Graphique des résultats de l'atteinte d'un meilleur équilibre en fonction de l'âge des répondants	56
Tableau 13 Tableau des résultats des motivations en fonction du sexe des répondants.....	57
Tableau 14 Graphique des résultats du degré de plaisir en fonction des tranches d'âge	58
Tableau 15 Graphique des résultats de la fréquence des contacts requis en fonction des habitudes de télétravail pré-COVID-19.....	59
Tableau 16 Graphique des résultats de l'affectation prévue post-COVID-19 considérant le pré-COVID-19	60
Tableau 17 Récapitulatif des résultats obtenus et lien avec la question de recherche.....	61
Tableau 18 Récapitulatif des résultats des variables croisées	63

Introduction

Le choix de mon sujet de recherche provient d'abord de mon désir professionnel d'évoluer dans un environnement plus souple et accomplissant. J'ai commencé à m'intéresser au phénomène du télétravail lors de ma deuxième grossesse puisque j'envisageais plus difficilement mon retour au travail avec des horaires atypiques, de nombreuses heures ainsi que le stress et l'empressement que la vie quotidienne nous impose. Il était important pour moi d'atteindre un équilibre entre mon accomplissement professionnel et la vie de famille. Puis, après avoir expérimenté le télétravail en version très limitée ainsi qu'avec un enfant ayant des ennuis de santé récurrents et permanents, j'en suis venue à l'évidence que le télétravail serait ma solution. Je crois que non seulement le télétravail permet d'obtenir un équilibre mais également, qu'il n'est pas le cadre parfait pour tous. Cette recherche permettra possiblement de faire la lumière sur les profils propices de s'y plaire ainsi que les domaines plus accessibles afin d'y développer l'accomplissement professionnel et personnel que nous recherchons tous.

Le télétravail est un concept qui existe depuis plus de 40 ans. En effet, Jack Niles, chercheur associé du Centre de Recherche sur le Futur à l'Université de Californie du Sud – Los Angeles, écrit en 1982 un article intitulé « *Teleworking : working closer to home* » qui présente une nouvelle forme de travail qui sera souvent nommé comme le « *télématique* » pour finalement prendre le titre officiel de télétravail (NILES, 1982) . Les entreprises, avant le contexte de pandémie mondiale actuel, le préconisaient de plus en plus mais sans l'intégrer pleinement. Chaque organisation vous dirait une raison différente pour expliquer pourquoi le télétravail n'était pas pratique courante quotidienne avant l'obligation imposée par le gouvernement québécois. Existant depuis plus de 40 ans, il n'avait pas fait sa place comme le prédisait plusieurs chercheurs soit, comme étant un nouveau mode de travail et de vie (DI MARTINO & WIRTH, 1990). Cependant, les nombreux avantages ont maintes fois été prouvé soit, la réduction des déplacements internes, des coûts fixes d'exploitation liés à l'utilisation d'un pignon sur rue, des pertes de temps ainsi que plusieurs autres dépenses variables (DI MARTINO & WIRTH, 1990). La notion de confiance occupe en revanche une des raisons les

plus fréquentes. Beaucoup d'études et d'articles énoncent la situation à l'avantage des entreprises et étudient les pour et les contres (PONTIER, 2002). En revanche, l'accomplissement tant personnel que professionnel des travailleurs et télétravailleurs n'y est que très rarement énoncé.

Le récent mouvement d'intégration forcé du télétravail dans les organisations fait prendre conscience à la population d'énormément d'aspects tant positif que négatif. La disparité entre ceux-ci varie fortement d'un individu à un autre puisque la situation professionnelle et personnelle peut être très différente. Avant cette pandémie, nous faisons face à une énorme pénurie de main d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activités et celle-ci est grandissante actuellement. Sans dire que le télétravail est la solution miracle, ce concept accentue l'accès à un bassin beaucoup plus large n'ayant pas de contrainte physique ainsi que de localisation. D'autant plus que technologiquement, nous sommes en mesure d'avoir les outils nécessaires pour supporter cette nouvelle tendance et ce, sans avoir à faire d'énorme investissement.

En contexte de COVID-19, globalement pour la population, le télétravail a permis de réduire directement les contacts physiques pour limiter la propagation du virus mais également indirectement, la réduction des microbes saisonniers, des zones de congestion, des émissions de gaz, des dépenses de déplacements et plusieurs autres composants, qui, autant à court, moyen ou long terme pourraient rester bénéfiques dans notre société si l'utilisation du télétravail demeure après cette dure période de pandémie.

Pour ce présent travail de recherche, il est impératif de relever les écrits existants à travers le monde afin de comprendre l'évolution du concept à travers le temps mais surtout sur son positionnement avant l'arrivée du coronavirus dans notre province. Par la suite, il sera plus aisé d'identifier les changements tant positifs que négatifs perçus par les télétravailleurs en temps de pandémie. Le concept du télétravail a connu dans la dernière année un avancement phénoménal par son caractère obligatoire à certaines périodes pour se plier

aux exigences de la santé publique. Les écrits sur cette période de crise sont moins nombreux alors je pourrai par le sondage quantitatif obtenir des pistes et des réponses à ma question de recherche.

La présente recherche sera comportée de trois chapitres ayant des buts différents. Dans un premier temps, la problématique et le recensement des écrits sera au cœur de ce premier chapitre. Ensuite, le second chapitre sera consacré à la méthodologie utilisée dans la recherche. Puis finalement, le troisième et dernier chapitre offrira les résultats découlant de la cueillette d'information ainsi que les discussions s'y rattachant afin d'obtenir une analyse des résultats. Le tout dans le but d'obtenir des réponses à la question de recherche peu importe la nature de celle-ci. Les organisations du monde entier sont dans une période déstabilisante. Il est toutefois intéressant, dans cette présente analyse, de voir quels sont les réels impacts et comment chacun réussi à sortir son épingle du jeu. Il est certain que des organisations réussiront mieux que d'autres à mettre leur préoccupation de côté afin de tirer les nombreux avantages possibles. L'intégration du télétravail en période de pandémie à des répercussions sur bien des aspects de notre société tel que l'urbanisation, les pratiques culturelles et la délocalisation des secteurs d'affaires, entres autres. Toutefois, tous ces aspects relèvent directement des organisations.

Cette transformation rapide et subite du monde du travail comporte des avantages tel comme, la flexibilité de l'horaire de travail, la réduction des déplacements, le sentiment de confiance et de liberté, l'autonomie, la conciliation travail-famille ainsi qu'une certaine fierté. Toutefois, l'envers de la médaille démontre l'isolement, le déséquilibre, le stress, un manque de motivation, des distractions, le manque de reconnaissance et le manque d'interaction social. Il est possible de se positionner également à mi-chemin. Alors, parmi de nombreux composants, cette recherche veut déterminer, à l'aide de la question de recherche, si majoritairement le télétravail est un accélérateur face à l'accomplissement personnel et professionnel des télétravailleurs.

Chapitre 1 : Revue de la littérature et question de recherche

1. Importance de la problématique

Au cours des années 1980, le concept de télétravail a apparu par suite des évolutions technologiques dans le monde des affaires (NILLES, 1982). L'inventeur du télétravail est une entreprise de télécommunication soit, ATT une entreprise originaire de la France (CRAIPEAU, 2010). L'évolution du télétravail s'est poursuivie lentement au cours de plusieurs décennies. Le secteur des services privés tel que les services financiers, les services publicitaires ainsi que le domaine des ventes sont les leaders en termes d'intégration du télétravail dans leur organisation avec 58% (TREMBLAY, 2001). Au cours des dernières années, l'évolution fulgurante des technologies d'affaires ont permis au télétravail d'être mis davantage à l'avant plan (CRAIPEAU, 2009-2010).

L'élément de différenciation dans cette présente recherche est le contexte pandémique dans lequel nous avons été plongé subitement sans avoir eu le temps de s'y préparer et ce, autant du côté des entreprises que pour les ménages québécois. Les écoles, les garderies, les commerces ainsi que les entreprises non-essentiels ferment leurs portes, cela est du jamais vu. L'exception, selon le décret 223-2020 du 24 mars 2020¹ déclarant l'état d'urgence sanitaire, le gouvernement Legault énonce que le télétravail est permis et fortement recommandé. Dans l'article « *Les avantages et les dangers du télétravail* », il est énoncé que l'utilisation du télétravail a triplé entre février et avril 2020 et ce, selon Statistique Canada (NATHAN, 2020).

¹GAZETTE OFFICIELLE DU QUÉBEC (2020), Décret 223-2020, 25 mars 2020, 152^e année, n°13A, Récupéré de : <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/sante-services-sociaux/publications-adm/lois-reglements/Decret-223-2020.pdf?1585098631>

Selon la publication « *Crise sanitaire et transformation du travail : les conséquences pour les équipes RH* », le monde du travail a vu beaucoup de changement au cours du dernier siècle ; la globalisation, la concurrence internationale, le mouvement féministe, l'évolution technologique ainsi que l'ère numérique. Ceux-ci ont eu un impact énorme sur les concepts tel comme nous les concevons aujourd'hui (SCOUARNEC, 2020). La pandémie mondiale amène les équipes RH à se confronter aux réels impacts sur l'organisation du travail, sur les pratiques managériales, sur les relations interpersonnelles, sur les divers métiers ainsi que sur les collaborateurs tant sur l'horizon personnel que professionnel (SCOUARNEC, 2020). Dans l'article « *Pratiques culturelles en temps de confinement* », il est stipulé que les gens, en temps de pandémie et de confinement, ont été dans l'obligation d'effectuer une réorganisation du temps et ce, a eu un impact considérable sur l'organisation du temps domestique, les modes de travail, la scolarité ainsi que les activités de divertissements (JONCHERY & LOMBARDO, 2020).

Dans l'article « *7 changements profonds dans l'organisation du travail qui perdureront* » paru sur le web par Forbes France (2020), on prend conscience que le capital humain devient plus que jamais une ressource de grande importance. En effet, il est mentionné que les gens accorderont plus d'importance aux moments où ils sont amenés à échanger, collaborer ainsi que lors de partage physique dans des espaces prévus. Dans la revue Gestion HEC Montréal à l'article « *Télétravail : Entre résistance et changement* », certains pays détenaient déjà une avance quant à l'utilisation du télétravail en entreprise par exemple, les pays d'Europe du Nord. Le Canada viendrait se positionner au centre de ce classement (COURNOYER, 2020). En effet, au cours des dernières années, les théories managériales ont appliqué l'intégration du télétravail afin de s'adapter à un besoin d'autonomie de leur employé (LEDERLIN, 2020). L'article « *De nouvelles organisations de travail* », décrit la marge de manœuvre que la pandémie a imposé à notre société. Dans celle-ci, la résilience, la coopération, la solidarité, l'adaptabilité ainsi que l'assouplissement sont des comportements qui auront été déterminant pour les organisations (DESCATHA et autres, 2020).

Les auteurs, tous confondus, abordent, à un moment ou un autre, les concepts de conciliation, de relation de travail incluant les notions de confiance, de la technologie à plusieurs niveaux ainsi que la hiérarchisation qui se voit repenser et redéfinie. Aussi, cela est sans oublier tous ce que les aspects juridiques et politiques doivent ajuster pour répondre à l'intégration du télétravail. Celui-ci étant un moyen alternatif et efficace, en temps de crise sanitaire, devient une pratique viable, durable et pour plusieurs confortable (LEDERLIN, 2020). Toutefois, certains indicateurs ont été négligé dans les écrits de la situation tel comme, les notions de réalisation, d'ambition, d'avancement ainsi que de plaisir. Ceux-ci étant tous directement liés concrètement au travailleur lui-même. Une étude de l'Association canadienne pour la santé mentale, publié en juin 2020², démontre plusieurs statistiques intéressantes. Par exemple, 38% de la population canadienne ont ressenti une détérioration de leur santé mentale en raison de la COVID-19. Cela démontre qu'il est d'autant plus important de se pencher sur notre capital humain étant indispensable.

Ce qui m'amène à ma question de recherche voulant s'intéresser au volet du capital humain en télétravail. Alors, nous chercherons à comprendre, en contexte de COVID-19, le télétravail a-t-il été favorable pour l'accomplissement personnel et professionnel des travailleurs ?

2. Revue de la littérature

2.1. Situation pré COVID-19

2.1.1. Élaboration du concept de télétravail

2.1.1.1. Concept en soi dans sa définition

Dans l'article de Gestion HEC Montréal « *Permettre le télétravail à ses employés : Le pour et le contre* », on définit le télétravail comme suit : « *Un employé fait du télétravail lorsqu'il effectue ses tâches hors de*

² Association canadienne pour la santé mentale, National (2020), Santé mentale : les conséquences de la COVID-19 sur les populations vulnérables, 24 juin 2020 Récupéré de : <https://cmha.ca/fr/brochure/sante-mentale-les-consequences-de-la-covid-19-sur-les-populations-vulnerables-vague/>

son lieu de travail habituel. ». Dans le complément de cette définition, il énonce deux catégories soit le télétravail formel et informel. Dans la première catégorie, le tout est encadré avec des règles et des normes. Ainsi, il fait fort possiblement partie des politiques et du contrat de travail. La seconde catégorie découle d'un accord ponctuel et occasionnel voire d'urgence à effectuer le télétravail. Il est donc exclu du contrat de travail et pourrait être classifié comme un privilège. Ce même article, nous fournis dans sa définition les formes de télétravail possibles soit : nomade appliqué lors de déplacement professionnel, tiers-lieu appliqué pour les gens travaillant dans des espaces partagés (par exemple, les centres d'affaires) et la plus populaire, à domicile (SCAILLEREZ, 2020).

Comme tous les concepts, le télétravail possède plusieurs définitions. On retrouve sur le site web de *Verreau Dufresne Avocats*, une définition incluant plusieurs aspects du télétravail au Québec. Celle-ci sera retenue pour la présente recherche puisqu'elle nous réfère à la définition utilisée par le *Ministère du travail* datant de 2002 soit, « *Le télétravail permet à un employé d'accomplir une partie ou la totalité de son travail à l'extérieur de l'établissement appartenant à l'employeur. L'employé exécute normalement ses tâches à partir de son domicile et transmet les résultats de ses activités lors de son passage au bureau ou en utilisant les moyens de télécommunication disponibles (télécopieur, téléphone, courrier électronique, etc.).* ». Toutefois, il faut mentionner qu'il y a absence totale de définition du télétravail dans la loi. Me Stéphane Verreau Verge énonce également que le télétravail doit considérer les aspects suivants : « *la condition d'emploi en supposant un lien d'emploi entre l'entreprise et le télétravailleur, la détermination du statut du télétravail étant une exigence de l'employeur ou un privilège accordé au télétravailleur ainsi que les limites de la surveillance et du contrôle du travail au domicile de l'employé* » (VERREAU VERGE, 2020).

La réforme des diverses fonctions des organisations tel que la production, les ressources humaines, la direction et le développement de produit et des marchés a participé à l'expansion du télétravail. Pour la

production, la notion de productivité est directement affectée et ce, positivement à la hausse. La réduction des coûts liés à la production est également un impact positif de l'intégration du télétravail dans les entreprises. D'autres parts, le département de la gestion des ressources humaines se voit face à de nouveaux enjeux. Les activités de ce département doivent être revues pour s'adapter à la particularité du télétravail. Entre autres, on revoit le recrutement, l'évaluation, la rémunération et le cheminement de carrière (PONTIER, 2002). Ensuite, la direction de l'organisation doit s'ajuster en termes de normes de contrôle pour suivre l'évolution du travail effectué sans avoir un visuel direct. Le contrôle devient plus difficile à qualifier et mettre en place alors, la technologie sera sollicitée pour améliorer ce processus. Cette adaptation technologique dépend des outils qui permettent à la direction d'avoir plus d'indicateurs et ainsi rendre leur gestion plus optimale (TASKIN, 2006). La confiance et l'autonomie seront complémentaires à ces nouveaux outils. Aussi, le développement de l'organisation et des produits sont maintenant moins limités, c'est-à-dire, le télétravail réduit plusieurs barrières et/ou frontières importantes.

2.1.1.2. Secteur d'activité propice à l'intégration et à la réussite

Lors de l'arrivée de la pandémie, notre gouvernement a forcé les entreprises à se poser une question : est-ce que la présence physique des employés est nécessaire? Certaines entreprises ont eu plus de facilité à appliquer la directive d'urgence sanitaire décrétant le télétravail comme obligatoire si la présence physique n'était pas essentielle. Le télétravail touche les hommes et les femmes de tous les secteurs d'activités. Le secteur des services privés, c'est-à-dire, les services financiers, le domaine publicitaire et les services de ventes sont les dominants dans l'intégration du télétravail avec plus de 58% (TREMBLAY, 2001). Bien sûr, la nature de leurs tâches facilite l'intégration et l'application de cette pratique. Toutefois, le contexte de la COVID-19 a imposé le télétravail à tous les secteurs d'activité sans exception. Tout ce qui pouvait être fait à distance devait être fait à distance. De ce fait, malgré les secteurs d'activités identifiés comme plus favorables par le passé, cela n'avait plus d'importance. La distanciation et le confinement étaient la priorité.

2.1.1.3. Évolution et accessibilité technologique

Au début des années 1980, la percée technologique amena les entreprises à envisager et découvrir une nouvelle forme de travail, le télétravail. Celui-ci semble très alléchant puisqu'il permet de contourner plusieurs obstacles de taille tel comme, le temps de transport, les coûts fixes d'installation, la qualification spécialisée de la main d'œuvre, la pénurie de main d'œuvre en région et plusieurs autres (NILLES, 1982). L'inventeur du télétravail, l'entreprise ATT tel que mentionné précédemment, voyait l'opportunité pour son entreprise d'augmenter la demande pour ses services ainsi garantir un flux plus considérable et constant (CRAIPEAU, 2010). L'évolution technologique guida le développement du présent concept puisque, sans elle, sa viabilité était nulle. Cependant, les coûts d'accès aux systèmes de télécommunication ainsi que la lenteur du développement technologique ralenti la propagande du télétravail. Les coûts d'acquisition de l'équipement électronique ont été revue à la baisse pour faciliter l'accès mais le problème persiste toujours (DI MARTINO & WIRTH, 1990). Or, avec l'arrivée du 20^e siècle, les technologies ont vécu un avancement explosif et rapide qui a remis l'intégration du télétravail à l'avant plan (CRAIPEAU, 2009-2010). En 2020, avec le contexte pandémique le télétravail est plus présent que jamais. Dans l'article publié auprès de Le Devoir « *Avec le télétravail vient la hausse des cyberattaques* », il est stipulé qu'une hausse de l'utilisation du télétravail a entraîné l'augmentation des attaques web de 151% dans les six premiers mois de l'année 2020. En effet, les cyberattaques et les tentatives d'hameçonnage ont prit comme proie les télétravailleurs (BERGERON, 2021). Il est également mentionné que l'année 2020 est marquée par une transition forcée et une accélération de la transformation numérique afin de soutenir la propagande du télétravail. Aussi, le risque lié aux données confidentielles prend un virage qui doit être analyser et adapter. Les entreprises ne doivent pas prendre le tout à la légère.

2.1.2.Évolution du marché du travail

2.1.2.1. Relations de travail dans la collaboration à distance

Les réticences des employeurs dans l’octroi du travail à domicile visent le plan organisationnel avec la difficulté de protection de la confidentialité mais également sur le plan psychologique puisque cette pratique remet en cause les relations de travail traditionnelles tel comme nous les connaissons tous. D’autant plus que les télétravailleurs se mettent à risque de ressentir l’isolement, la confusion entre vie personnelle et professionnelle ainsi que de subir une intensification du travail (SCAILLEREZ, 2020). Les relations de travail sont un élément difficile à maintenir en force dû à l’éloignement physique.

2.1.2.2. Confiance patronale en hausse ou une illusion

La confiance patronale est en lien avec l’autonomie des employés. Bibliothèque et Archive Canada est parmi les organisations ayant une structure d’encadrement pour les télétravailleurs. Afin d’accorder leur pleine confiance à l’employé qui effectuera le télétravail, l’entreprise s’assure de l’autonomie de celui-ci, qu’il possède un lieu propice au travail à la maison, l’équipement nécessaire ainsi que toutes les normes de santé et sécurité (SCAILLEREZ, 2020).

2.1.2.3. Réorganisation des entreprises

La gestion à distance sera au centre de l’assouplissement de la structure hiérarchique des entreprises intégrant de façon volontaire ou imposée le télétravail. Les gestionnaires devront affirmer et cultiver leur leadership à travers un écran, cela est certainement un défi de taille. Eric Brunelle, professeur au HEC Montréal, énonce d’abord que le contexte d’échange informel est très peu présent, il est décisif dans le processus de socialisation, d’influence, de décision au travail et surtout dans l’exercice du leadership.

Également, en contexte de télétravail, la communication est un défi de taille autant pour les personnes visuelles qu'auditives. La validité de la compréhension sans le non-verbal et le décodage des émotions peuvent avoir un impact sur la signification ou l'interprétation d'un message. Puis, le contrôle que le gestionnaire a l'habitude d'exercer par les indicateurs de lieux, de temps et d'actions sont tous maintenant impossibles à mesurer ou analyser. Les gestionnaires doivent donc s'assouplir pour exercer leur contrôle maintenant de façon non traditionnelle (BRUNELLE & LORD, 2018). Créer un sentiment de proximité, renforcer les relations, créer des nouvelles occasions de socialiser sont des solutions proposer par l'auteur.

Pour le département des ressources humaines, la globalisation, la concurrence internationale, la féminisation de l'emploi et l'élévation du niveau de qualification de la population ont été et resteront des défis importants. (SCOUARNEC, 2020). La réforme des politiques que le télétravail amène est un nouveau défi qui s'ajoute à la liste.

2.1.3. Sollicitation des employés

2.1.3.1. Conciliation travail-famille dans l'atteinte de l'équilibre

Un des sujets les plus populaires, dans le vaste monde du télétravail, est sans aucun doute, la conciliation travail-famille. Il est impossible de traiter de télétravail sans aborder cet aspect. La présente littérature énonce ce sujet comme la conciliation travail-famille. En revanche, dans la présente recherche, nous envisagerons le terme conciliation travail-famille-vie personnelle afin d'atteindre une population qui ne se lie pas nécessairement à la notion de famille. La question à débattre; est-elle vu comme une influence positive ou négative ? La réponse est très partagée par les différents auteurs. On voit le terme « *frontière* » fréquemment utilisé lorsqu'on traite de ce sujet. On veut dire par ce terme qu'il faut impérativement établir une distinction entre vie professionnelle et vie personnelle. Cette distinction relève d'une compétence difficile à acquérir et surtout difficile à maintenir quotidiennement (REY & SITNIKOFF, 2006). D'autres,

voit la gestion libre du temps de travail comme une relation de confiance avec leur employeur. Puis, la répartition du temps de travail à la convenance du travailleur favorise le choix du temps occupé par les responsabilités familiales, les loisirs et les obligations professionnelles. Cette notion de « *choix* » est grandement appréciée et ce, davantage par les femmes (TREMBLAY, 2001). Le télétravail semble privilégier ces dernières mais il reste plus populaire auprès de la gent masculine. Les nouvelles générations accordent d'autant plus d'importance à tout ce qui touche à la conciliation. Selon le sondage d'ADP Canada, 59% des québécois sondés préféreraient travailler à distance. Dans ce même sondage, on énonce qu'à la grandeur du Canada, ce sont les générations Y & Z soit, les 18 à 34 ans, qui désirent conserver le télétravail au moins trois jours par semaine (LEPAGE, 2020).

2.1.3.2. Horizon géographique, urbanisation ou délocalisation

Les frontières géographiques sont désormais moins présentes ainsi cela facilite l'accès à une main d'œuvre plus spécialisée et qualifiée (NILLES, 1982/REY & SITNIKOFF, 2006). Monsieur Nilles a énoncé le concept de télétravail dans les années 1970 afin de trouver une solution à la congestion automobile. Il faut dire qu'avant la pandémie, la congestion était à son comble. Pourtant, près de 50 ans après que Nilles ait apporté une solution potentielle, elle n'était toujours pas pratique courante dans les organisations. Dans une étude de CIRANO publiée en 2018, seulement 18% des travailleurs québécois avaient fait du télétravail en 2010 (Prévention Travail, 2020). Leurs recommandations portent entre autres sur les avantages de la délocalisation ainsi que sur la réduction des coûts gouvernementaux en réseau de transport. Dans un autre ordre d'idée, cela participe également à l'élargissement des marchés exploités et potentiels. Beaucoup d'opportunités sont alors créées. Certains démontrent également l'impact environnemental que le télétravail peut apporter dans notre monde. En autres, celui-ci contribuerait à la réduction de la pollution et à la recherche d'économie d'énergie (REY & SITNIKOFF, 2006). Il est de la logique de conclure que la diminution des déplacements des travailleurs soutient la tendance de lutte pour une planète en meilleure santé.

2.1.4. Adaptation des entreprises

2.1.4.1. Éléments juridiques mis à l'épreuve

Dès les années 1990, des modifications dans la réglementation ont dû être apportées. Dans l'article « *Le télétravail : un nouveau mode de travail et de vie* », il mentionne plusieurs adaptations de la loi sur le travail à domicile en Allemagne, au Japon et en Suisse à la suite de problématiques rencontrées face à ce nouveau phénomène émergent (DI MARTINO & WIRTH, 1990). Plus récemment, en 2012, les Français ont procédé à l'ajout officiel du télétravail dans leur code du travail. Cette loi définit les droits des télétravailleurs (DUMAS & RUIILLER, 2014).

Revenons à notre avocat Me Stéphane Verreau Verge, celui-ci ayant de prime à bord énoncé que le télétravail n'a pas de définition au terme de la loi. Le Ministère du travail fournis des grandes lignes mais l'application des notions de loi sont nébuleuses et pas clairement disponibles à ce jour. Celui-ci suggère que les entreprises devraient ou plutôt doivent se prémunir d'une politique de télétravail conformément rédiger avec les droits et les obligations de l'employeur et de l'employé. Celle-ci pourrait entres autres apporter des éclaircissements tant qu'au lieu d'exécution, des exigences face à l'horaire d'exécution ainsi que les limitations face à la surveillance et du contrôle effectué à la résidence de l'employé. Me Verreau mentionne également que le cadre législatif est strict et en constante évolution donc, il est primordial d'en prendre connaissance et de l'appliquer (VERREAU VERGE, 2020). Le contexte pandémique actuel a forcé la grande majorité des entreprises à adopter le télétravail alors, il est fort à parier que beaucoup d'entres elles ont besoin d'adapté leur contrat et politique de travail pour y inclure ces éléments.

2.1.5. L'avenir des entreprises et le télétravail vers le succès ?

Il a été difficile de mesurer les impacts à tous les niveaux du télétravail tant que nous n'avions pas tous (ou presque) été confronté à l'appliquer non par choix mais par obligation. Les plus réticents ont donc également

été mis à l'épreuve. D'abord, afin d'obtenir un succès les apports de la présence en organisation doivent trouver leur positionnement. Chaque travailleur a un besoin différent et doit trouver son équilibre. (SARTHOU-LAJUS, 2020). Le télétravail suppose également la maturité d'un bon usage des outils numériques. Les générations plus jeunes toujours à la recherche de nouveaux défis ont pu tester ce concept plus autonome, plus souple, plus flexible à leur grand bonheur (SARTHOU-LAJUS, 2020). Obtenir le succès en termes de télétravail dépendra de leur volonté à s'adapter et améliorer leurs politiques conventionnelles. En tant que dirigeant d'entreprise, les théories managériales mises de l'avant devront inclure impérativement l'autonomie et l'adaptation (LEDERLIN, 2020). Puisque seulement 50% des entreprises qui disent conserver le télétravail après la crise sanitaire possèdent une politique claire en matière de télétravail, il sera impératif de définir les limites de cette nouvelle pratique (MENARD, MOISAN & ROCHEREAU, 2020). Dans l'établissement d'une politique d'encadrement des télétravailleurs, les auteurs Menard, Moisan & Rochereau proposent l'établissement d'un code de conduite pour optimiser ce nouveau mode d'organisation du travail. Les aspects proposés touchent les réunions, les communications, l'organisation du temps et la gestion d'équipe (MENARD, MOISAN & ROCHEREAU, 2020).

2.2. Situation pendant le COVID-19

2.2.1. Arrivée du COVID-19 en février et mars 2020

À ce moment, seulement un pourcentage quasi nul des entreprises québécoises appliquent le télétravail comme pratique courante à temps plein ou à temps partiel. (Sondage LEGER, 2020). Soudainement, le télétravail est devenu le seul moyen efficace pour maintenir un niveau d'activité économique, pas seulement ici, mais dans le monde entier (LEDERLIN, 2020). Les avantages sur le plan sanitaire ont été bien entendu l'élément déclencheur mais nous avons également pu profiter des avantages sur le plan écologique, personnel et productif. Les RH ont dû gérer le personnel à travers les options possibles soit le maintien des activités pour les services essentiels, l'application « *improvisé / imposé* » du télétravail ou le chômage pour certains (SCOUARNEC, 2020). En effet, un des grands défis surmonté réside en : le déploiement du

télétravail à grande échelle sans avoir eu la chance d'effectuer la préparation nécessaire à la réussite optimale (INSPQ, 2020). La fermeture des écoles ainsi que des milieux de garde ont aussi eu un impact considérable sur le télétravail par exemple, avec la flexibilité des horaires et la conciliation travail-famille-vie personnelle. En revanche, l'accompagnement scolaire et le suivi dans le contexte pandémique pour les parents ayant des emplois en télétravail a été un élément plus contraignant (INSPQ, 2020).

2.2.2. Télétravail obligatoire imposé par les gouvernements

En quelques mois, les entreprises québécoises ont vécu 10 ans de changement et d'avancement au niveau de l'application et de l'intégration du télétravail dans les organisations (Sondage LEGER, 2020). Au moment de la rédaction de l'article de Sondage LEGER « *le télétravail en baisse à Québec, mais là pour rester* » en août 2020, le Québec en était à sa première vague et sortait du premier confinement incluant l'obligation du télétravail. Pendant les pires mois de cette première vague, le pourcentage de télétravailleurs avait atteint les 57%. Une avancée incroyable pour ce concept. Statistique Canada détermine qu'environ 30% des entreprises québécoises pouvaient offrir l'option du télétravail à temps plein³. Quelques mois plus tard, la deuxième vague force le gouvernement québécois à remettre le télétravail obligatoire pendant plus de 6 mois. Du point de vue des pratiques managériales, l'innovation, la résilience et l'adaptabilité ont été les éléments clés. Les pratiques traditionnelles de contrôle et de surveillance ont été abandonnées pour faire place au management responsable et de confiance (SCOUARNEC, 2020). Les travailleurs ont dû mettre de l'avant leur autonomie décisionnelle pour parvenir à organiser leur travail, faire preuve de créativité ainsi que développer leur compétence. Pour certains, cela ne relève pas de leur capacité donc leur aisance en télétravail, leur rendement ainsi que leur sentiment d'accomplissement sont mis à rude épreuve (INSPQ, 2020).

³ Statistique Canada (2020), Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19, 28 mai 2020, Récupéré de : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm>

Certains éléments du contexte de la vie des télétravailleurs ont été identifiés par l'Institut national de Santé publique du Québec⁴ comme étant des enjeux importants et présents dans notre société tel comme la division genrée des responsabilités familiales, la qualité, taille et nombre d'occupant d'un logement, l'écart entre les besoins et la capacité économique des ménages pour l'aménagement d'un espace de travail, la variation des frais du ménage, l'accès à une connexion fiable et stable du réseau Internet, la confidentialité de l'information, l'interférence ainsi que l'interaction personnelle et familiale dans l'espace de travail, le climat tendu de certains ménages et bien sûr, l'état de santé mental des individus, tous coincés en confinement. Dans ce même document, « *Le télétravail en contexte de pandémie* » faisait part de recommandations intérimaires en juillet 2020, le développement et la sécurité des enfants y est également abordé. D'abord, les parents tentant de respecter leur engagement professionnel sont moins disponibles pour subvenir à l'attention quotidienne que les enfants ont besoin pour grandir, apprendre et s'épanouir. Que ce soit à l'école ou en milieu de garde, leur niveau de stimulation est bien supérieur et cela est nécessaire à leur bon développement. Également, le climat et les relations familiales tel comme les milieux avec de la violence conjugale et/ou familiale sont des environnements toxiques. Ayant aucune échappatoire, la famille vit donc en confinement dans une réalité des plus sombres. Les parents n'ont pas nécessairement toutes les compétences et les outils pour soutenir l'enseignement et l'éducation à distance de leur enfant. Puis, une observation de l'augmentation du nombre de blessures chez les enfants tel comme, les intoxications, les chutes, les brûlures et les noyades ont été observés dans la province. Une triste réalité dû au manque de surveillance des enfants par les parents qui étaient afférés au télétravail. (INSPQ, 2020)

2.2.3. Planification post COVID-19

Une des réalités des analyses de l'application du télétravail démontrent que les emplois les plus rémunérés sont ceux étant plus susceptibles d'intégrer pleinement le concept. Également, les femmes sont plus

⁴ Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) (2020), *Le télétravail en contexte de pandémie*
Récupéré de : <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3040-teletravail-pandemie-covid19.pdf>

nombreuses à occuper des fonctions pouvant être réalisées à partir du domicile (POSCA, 2020). Statistique Canada énonce que 50% des femmes peuvent travailler à distance comparativement à 33% des hommes. Déjà à la suite de la première vague, 55% des entreprises, ayant participé à l'étude de Sondage LEGER « *le télétravail en baisse à Québec, mais là pour rester* », ont stipulé avoir modifié leur politique corporative officielle afin de permettre plus de flexibilité face au télétravail à long terme après la pandémie (Sondage LEGER, 2020). Un an plus tard, comment les télétravailleurs se sont adaptés à leur nouvelle pratique professionnelle ? La deuxième vague a imposé un second confinement de plus de 6 mois. On dénote beaucoup de tensions musculaires selon la liste des maux traités par les chiropraticiens du Québec (RAZA & MARCEAU, 2021). Le Dr Jean-François Henry stipule que plus de 50% des cas sont liés à une mauvaise posture relevant d'un environnement de télétravail non adéquat. Les ostéopathes se joignent à lui pour confirmer une hausse de 15 à 20% des consultations liées au télétravail (RAZA & MARCEAU, 2021). Bibliothèque et Archive Canada⁵ ont appliqué des règles pour encadrer les lieux de travail à domicile. Les entreprises qui veulent conserver le télétravail comme pratique d'entreprise devront accorder de l'importance, eux aussi, au lieu d'exercice des fonctions.

Le retour en présentiel au travail ne fait pas l'unanimité. Certains ont hâte de sortir de leur domicile et de retourner au bureau tandis que d'autres ont pris goût au confort de leur résidence. Une majorité de travailleurs veulent le maintien du télétravail tandis que les organisations penchent davantage vers une application hybride (REMILLARD, 2021). Selon un sondage de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 38% des répondants voudraient poursuivre en télétravail à temps plein et 24% voudraient la flexibilité de choisir entre le bureau et la maison. Du côté des employeurs, ils seraient 81% à vouloir un retour des employés à temps plein au bureau ou une présence minimal exigée. Les employeurs expliquent

⁵ SCAILLEREZ Arnaud (2020), Permettre le télétravail à ses employés : le pour et le contre, *Revue Gestion HEC Montréal*, Management, Article web : <https://www.revuegestion.ca/permittre-le-teletravail-a-ses-employes-le-pour-et-le-contre>

leur motivation à revoir leur employé pour remplir les bureaux afin de favoriser le maintien du sentiment d'appartenance ainsi que pour le développement de la culture d'entreprise (REMILLARD, 2021).

Les entreprises feront face à des décisions importantes concernant le retour des employés en présentiel. Offrir le choix du télétravail, appliquer des incitatifs en retour physique, la distanciation sociale, le port du masque, la vaccination, tous sont des éléments importants que les dirigeants doivent considérer (BOURQUE, 2021). La patience est de mise et un retour progressif est conseillé par la Santé publique. Le Dr Geoffroy Denis mentionne qu'il est important d'accorder un soin particulier à la santé mentale des travailleurs en les informant et les accompagnants que ce soit en présentiel ou à distance (BOURQUE, 2021).

L'Organisation internationale du Travail a publié en 2020 un guide pratique⁶ « *Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après* » qui fournit des informations très pertinentes. Dans le guide, on précise les axes essentiels pour veiller au bien-être des employés afin de maintenir leur productivité. Plus précisément, les organisations devraient axer leur effort sur :

- La durée et l'organisation du travail
- La numérisation
- La sécurité et la santé au travail
- La formation
- La conciliation travail-famille-vie personnelle
- La gestion du rendement
- La communication
- Les conséquences juridiques et contractuelles

Au moment de la rédaction de ce guide, le Québec en était à la première vague, presque 1 an plus tard aujourd'hui, ayant eu une deuxième et troisième vague, le télétravail s'étire dans le temps plus qu'on l'aurait

⁶ Organisation Internationale du Travail (2020), *Le télétravail durant la pandémie de COVID-19 et après*
Récupéré de : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf

pensé. Cependant, le guide offre des lignes directrices pour obtenir des résultats positifs à travers notre province via le télétravail à plus long terme soit, l'instauration de politique d'incitation au télétravail, offrir un soutien financier, fiscal ou gouvernemental aux entreprises dans le besoin, soutenir les télétravailleurs, revoir les partenaires sociaux et la réglementation du télétravail (OIT, 2020). Le télétravail est devenu en temps de pandémie un engagement social pour vaincre la Covid-19 et faire front commun. Au moment d'écrire ces lignes, notre société entame progressivement le retour en présentiel pour certaines régions du Québec. Il n'y a pas encore de littérature disponible pour donner un plan précis et clair de la marche à suivre.

2.3. Thèmes de l'essai

Après avoir lu tous ces écrits, il est intéressant de préciser les thèmes clés qui ressortiront fréquemment tout au long de cet essai. Donc, basé sur la littérature et revues systématiques, les thèmes tels comme la confiance patronale, la rémunération, la performance au travail, les ambitions professionnelles des télétravailleurs, l'estime de soi, la conciliation travail-famille-vie personnelle, la réalisation de soi, le sentiment d'appartenance, la reconnaissance des pairs ainsi que des supérieurs, l'avancement professionnel, la sécurité d'emploi, le plaisir et la motivation au quotidien, l'équilibre et le contrôle seront au centre de l'analyse de la question de recherche. Ils ne seront pas tous approfondis et expliqués en long et large. Toutefois, ces thèmes clés guideront l'essai dans la cueillette et la présentation d'analyse afin de tenter d'obtenir des réponses en relation avec la question de recherche que nous précisons ci-bas.

3. Questions de recherche et propositions

Malgré tous les articles lus, certains points restent à confirmer. Peu ou pas d'article traite de la mobilisation des travailleurs avant l'arrivée de la pandémie mondiale. En effet, plusieurs articles recensés s'inquiètent des difficultés de mobilisation en temps de crise actuelle. Il est certainement possible d'associer le télétravail à une certaine notion de contrôle et de plaisir d'être chez soi. L'humain accorde beaucoup d'importance à

l'aspect de son bien-être que ce soit personnel ou professionnel. Ayant tous des objectifs et des buts différents le télétravail est-il synonyme de contrôle, équilibre et plaisir pour tous les travailleurs ?

Une proposition populaire mais non officielle mentionne que le bonheur au travail, le bonheur hors travail, la qualité de vie et la performance sont étroitement liés (REY & SITNIKOFF, 2006). Or, les deux derniers ont fait l'objet de nombreuses études et ont été démontré très clairement mais les deux premiers semblent demeurer sans preuve concrète. Nous incluons dans la présente recherche le bonheur au travail dans le concept d'accomplissement professionnel et le bonheur hors-travail dans l'accomplissement personnel.

L'accomplissement est constitué de satisfaction et de sources de plaisirs qui prennent racine soit personnellement ou professionnellement. Une définition définit « *source de plaisir* » comme une relation d'enrichissement de soi, le sentiment d'apprendre chaque jour ainsi que la découverte de nouveaux aspects de la vie et du monde (BEAUDELOT & GOLLAC, 2003). Les répercussions de l'accomplissement personnel et professionnel ont certainement plusieurs impacts positifs directs sur les organisations.

Les travailleurs conservent le contrôle sur la norme temporelle, réduisent les perturbations et augmentent leur capacité d'apprentissage (REY & SITNIKOFF, 2006). Ces aspects sont les critères qui favorisent l'obtention d'accomplissement pour ceux qui optent pour le télétravail. Avant le contexte de pandémie, le télétravail était, dans une grande majorité des cas, un choix. Il est donc intéressant de se pencher sur ces affirmations pour en obtenir une certitude et également explorer si d'autres composants sont existants dans cette problématique.

En 2021, après plus d'un an à sévir cette pandémie, nous sommes face à une obligation et non un choix. Bien qu'il ait été très bénéfique pour l'élargissement et le déploiement du concept du télétravail dans les organisations, cela n'a pas fait le bonheur de tous. L'analyse devient alors tout à fait différente et nous propose un bassin de candidat beaucoup plus nombreux. Le sujet de cette recherche s'inspire du lien entre l'utilisation du télétravail et l'accomplissement de soi à plusieurs niveaux. La démonstration se voudra en ce sens afin d'officialiser les idées mentionnées ci-dessus puisque aucune étude ne porte directement sur ce sujet. De ce fait, je souhaite décrire les effets de l'accomplissement professionnel et personnel des télétravailleurs sur les organisations tout en considérant le contexte pandémique imposant, à tous (ou presque), le télétravail. Autrement dit, en contexte de COVID-19, le télétravail a-t-il été favorable pour l'accomplissement personnel et professionnel des travailleurs ?

Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche

1. Présentation du terrain de recherche

Il est important de mentionner qu'avant cette situation de crise mondiale, le terrain de recherche pour le sujet du télétravail au Québec était très restreint. Bien entendu, il est facile de comprendre que celui-ci c'est grandement élargi à une grande majorité de la population depuis la dernière année. Nous pourrions rajouter des balises de segmentation mais dans la présente recherche, nous allons laisser l'opportunité à tous les télétravailleurs qui voudront participer à notre analyse de le faire.

Selon Statistique Canada en 2021⁷, 79.8% des nouveaux télétravailleurs ont déclaré préférer travailler au moins la moitié de leurs heures de travail à distance une fois la pandémie derrière nous. Cela représente un beau grand terrain de recherche susceptible de nous fournir des données intéressantes.

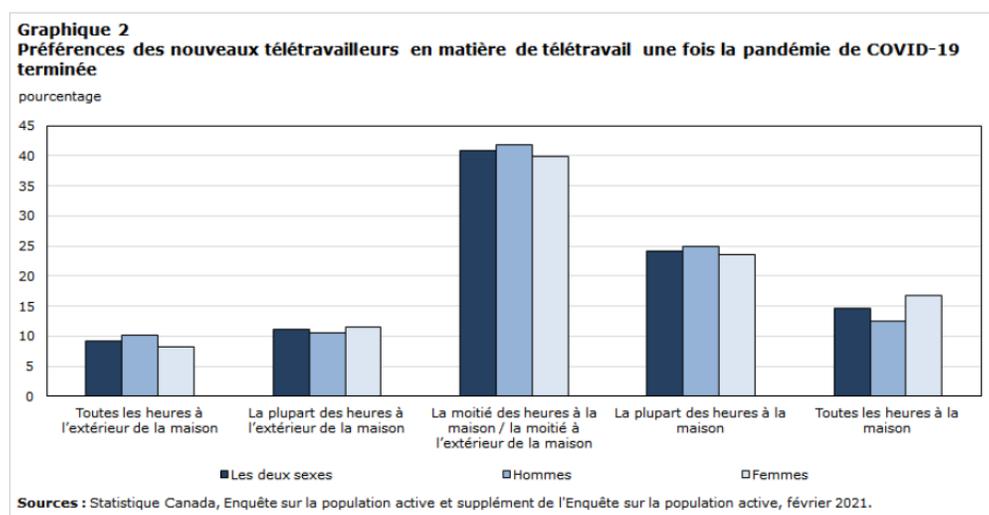


Figure 1 Préférences des nouveaux télétravailleurs en matière de télétravail après la COVID-19

Source : Bloom, N. 2020. « How Working from Homework Out ». Policy Brief, Stanford Institute for Economic Policy Research.

⁷ Statistique Canada (2021), Travail à domicile : productivité et préférences, 1 avril 2021, Récupéré de : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>

La population du Québec pratiquant le télétravail avant la pandémie et/ou depuis la pandémie sans égard à l'âge, le sexe, le secteur d'activité définira le terrain de recherche de la question de cette analyse.

2. Choix d'une stratégie de recherche appropriée

2.1. Design de la recherche

Le design de la recherche ou en d'autres termes l'architecture de la recherche est la ligne conductrice qui permet de bien situer les différents éléments d'une recherche. On y retrouve la problématique, la littérature, les données, l'analyse et les résultats (ROYER & ZARLOWSKI, 2014). Cette méthodologie bien structurée permet au lecteur et au producteur de comprendre et standardiser l'information à l'étude. On considère la cohérence de tous les éléments ainsi que la logique de l'ensemble de la démarche comme les éléments clés et essentielles à un design de recherche de qualité. L'objectif du design de la recherche vise à établir les moyens nécessaires pour répondre à la question de recherche afin de maintenir une ligne de cohérence avec la littérature existante (ROYER & ZARLOWSKI, 2014).

Dans le cadre de cette recherche, la démarche utilisée sera quantitative. Dans cette démarche, on retrouve trois types distinctifs soit, l'enquête, l'expérimentation et la simulation. (ROYER & ZARLOWSKI, 2014). Ayant un terrain de recherche très vaste et peu segmenté, nous utiliserons l'enquête par questionnaire. Cette démarche est la plus fréquente et nous permet de recueillir facilement des données réelles. Le design de la recherche nous permet de valider que notre terrain de recherche concorde avec notre démarche quantitative par administration de questionnaire.

2.2. Choix du positionnement épistémologique

Le terme « épistémologie » se définit par l'établissement des bases de la science à l'étude. D'abord, les réflexions épistémologiques doivent permettre au chercheur de comprendre les présupposés sur lesquels sa recherche s'appuie ainsi qu'expliquer les implications que les choix entraînent afin de parvenir à une maîtrise de la recherche (THIÉTART, 2014). On y retrouve quatre dimensions soit, ontologique, épistémique, méthodologique et axiologique. Notre choix du positionnement permet de venir établir et/ou renforcer des connaissances et/ou normes théoriques. En suivant la démarche proposée par Keucheyany (2007), les orientations du positionnement épistémologique sont le réalisme et le constructivisme. Le réalisme dicte que la science cherche à établir une connaissance valide de la réalité indépendante et extérieure au chercheur (THIÉTART, 2014). Le constructivisme remet en question les notions de connaissance de la réalité en supposant qu'elle est construite.

Tableau 1.1 – Orientations et tensions épistémologiques

Orientations	Réalisme	Constructivisme
La question ontologique Qu'est-ce que la réalité ?	Essentialisme	< ----- > Non-essentialisme
La question épistémique Qu'est-ce que la connaissance ?	Objectivisme	< ----- > Relativisme
La question méthodologique Quels sont les critères de la connaissance valable ?	Correspondance	< ----- > Adéquation
La question axiologique La connaissance est-elle sans effet ?	Autonomie	< ----- > Performativité

Figure 2 Orientations et tensions épistémologiques

Source : Thiétart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod., Chap. 1, p. 21

Dans le tableau ci-dessus, les dimensions et les orientations y sont bien représentées afin de comprendre leur signification dans le modèle de recherche scientifique. Notre présente recherche s'attaque à prendre le pouls de la réalité actuelle en situation de pandémie des travailleurs en télétravail donc, nous optons pour la dimension ontologique réalisme. Suivant ce choix de positionnement, l'analyse sera donc pleinement guidée par l'obtention de données totalement indépendantes et extérieures au chercheur. L'orientation réaliste

« défend l'idée que la réalité à une essence propre, qu'elle existe en dehors des contingences de sa connaissance, qu'elle est indépendante de son observation et des descriptions humaines que l'on peut en faire. » (THIÉTART, 2014). Dans notre positionnement, l'ontologie réaliste, on distingue les paradigmes soit, le positivisme logique, le post-positivisme et le réalisme critique qui forment l'essentialiste. C'est dans ce paradigme essentialisme/positivisme que nous nous positionnerons. Cette théorie suppose que la réalité est indépendante à part entière. (THIÉTART, 2014). Le positivisme défend comme fondement une reconnaissance de la connaissance comme l'observation de faits et de données pour établir une réalité. Cela convient parfaitement à notre recherche.

2.3. Choix du mode de raisonnement

L'orientation de la recherche est un aspect déterminant pour choisir le bon mode de raisonnement. L'approche qualitative se marie davantage à la démarche inductive tandis que l'approche quantitative rejoint la démarche hypothécodéductive. Les démarches quantitatives ont subi une augmentation des potentialités dans les dernières années grâce aux progrès informatiques (BAUMARD & IBERT, 2014). Avec l'obtention des données quantitatives, nous serons en mesure de produire plusieurs résultats bien intéressants à l'analyse et à l'établissement du positionnement du télétravail en situation pandémique. Aussi, la démarche hypothécodéductive vise une plus grande objectivité.

Tableau 4.4 – Types d'opérations et types de données collectées

Opérations permises	Données qualitatives Échelles non métriques		Données quantitatives Échelles métriques	
	Nominales	Ordinales	Intervalles	Proportion
Comparaison de base				
Identification, appartenance	Oui	Oui	Oui	Oui
Classement ordonné	-	Oui	Oui	Oui
Rapport de différences	-	-	Oui	Oui
Rapport de grandeurs absolues	-	-	-	Oui
Tendance centrale				
Mode	Oui	Oui	Oui	Oui
Médiane	-	Oui	Oui	Oui
Moyenne	-	-	Oui	Oui
Dispersion				
Écarts interfractiles	-	Oui	Oui	Oui
Variance, écart type	-	-	Oui	Oui

Adapté de Peeters in Lambin (1990 : 132).

Figure 3 Types d'opérations et types de données collectées

Source : Baumard, P & Ibert J. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod., Chap. 4, p. 121

Le tableau ci-dessus démontre que nos données quantitatives pourront servir à établir des comparaisons de base, des tendances centrales ainsi que des diagrammes de dispersion et ce, en termes d'intervalle et/ou de proportion.

À ce jour, nous entamons une quatrième vague dans cette pandémie mondiale donc, le télétravail est toujours préconisé ainsi que fortement recommandé par les gouvernements. Nos données pourront donc participer à établir le positionnement et l'avancement de celui-ci dans le monde du travail.

3. Choix de la méthode de recherche : quantitative

Dans cette recherche de nature quantitative, la stratégie de recherche qui convient d'être utilisée est l'enquête. La méthode de collecte des données quantitatives mesure les variables avec beaucoup plus de précision. Alors, la méthode de collecte des données se fera par le biais d'un sondage sous forme de questionnaire. Cette méthode est la plus utilisée et la plus populaire. Les avantages de ce type d'outil est sans aucun doute la rapidité d'obtention des données, l'étendue des données (autant au niveau du territoire exploité que du nombre de participants rejoints), la constance des données considérant que le questionnaire est identique d'une personne à l'autre et l'anonymat, qui pour certain est un facteur déterminant dans leur participation à une étude. Cependant, il est possible que l'échantillon final ne représente pas totalement la population à l'étude. Il est également possible que le questionnaire ne soit pas rempli complètement conformément à nos exigences. Somme toute, dans le cas présent, le sondage par questionnaire est sans aucun doute le moyen le plus efficace de recueillir nos données recherchées (FORTIN & GAGNON, 2016).

Pour la présente recherche, le sujet du télétravail fait maintenant partie du quotidien de tellement de gens de notre population que j'ai opté pour la méthode quantitative afin de les rejoindre en plus grand nombre. Je désirais également rejoindre différent secteur d'activité et élargir le positionnement géographique. Étant en

période de pandémie, il n'est pas sans dire que la méthode quantitative via le questionnaire web me permet également de rejoindre les gens sans contact physique, ce qui est, le plus recommandé actuellement.

Avec le questionnaire, nous serons en mesure de recueillir des données factuelles sur des événements et des situations vécues par les participants. Aussi, il permettra de recueillir l'information sur les attitudes, les croyances, les connaissances, les impressions et les opinions des répondants. Cet outil de mesure permet une grande flexibilité pour l'administrateur lors de sa conception. Tout sera disposé d'une manière précise afin de favoriser l'optimisation des résultats. Le type de question, ouverte ou fermée, et l'ordre de présentation sont des composants bien importants lors de l'élaboration du questionnaire. La formulation des questions doit répondre à certains critères pour s'assurer qu'elles soient bien comprises par les répondants. Entre autres, elles doivent être claires et concises, exprimer une seule idée, ne pas utiliser de terme technique incompréhensible, ne pas exprimer de la double négation et ne pas suggérer une réponse dans le sens de la norme sociale. Idéalement, le questionnaire doit être révisé par un expert ou connaisseur du sujet de recherche. Aussi, faire un prétest avec une personne externe permet de valider si le questionnaire est clair et ne suscite pas d'incompréhension de la part des répondants (FORTIN & GAGNON, 2016).

Bien sûr, la méthode quantitative étant plus rigide ne me permet pas de m'adapter en cours de route puisque une fois la collecte de donnée débutée on ne peut plus y modifier d'aspect. Avec la collecte quantitative, on recueille des données primaires importantes et puissantes (BAUMARD et al., 2014).

3.1. Échantillonnage

Lors de l'échantillonnage, il est important de prendre en considération plusieurs aspects tel que la population, les critères de sélection, l'échantillon, la représentativité de l'échantillon et le biais de l'échantillon. Il faut faire une distinction dans le terme population en le précisant avec la population cible

qui définit concrètement la population que nous désirons étudier dans la recherche ainsi que la population accessible qui convient à la portion que nous pouvons atteindre avec la portée de notre sondage. Afin d'éviter les erreurs qui pourraient affecter la fidélité et la validité des données recueillies, nous devons nous assurer que les questions seront comprises de la même façon par chacun des éléments constituant notre échantillon. Aussi, notre instrument, soit le questionnaire, doit absolument s'assurer de mesurer les indicateurs à l'étude et produire une banque de données représentative de la problématique.

Selon Royer et Zarlowski, « *Un échantillon probabiliste repose sur la sélection des éléments de l'échantillon par une procédure aléatoire, c'est-à-dire, que le choix d'un élément est indépendant du choix des autres éléments* ». De ce fait, la méthode d'échantillonnage pour cette recherche demeure simpliste avec aucune contrainte préétablie. Dans la présente recherche, l'échantillon cible sera composé d'hommes et de femmes qui sont actifs sur le marché du travail. Ceux-ci doivent utiliser le télétravail ou avoir déjà utilisé ce concept de façon complète ou partielle. L'âge importe peu puisqu'il convient à tout le monde. Afin de répondre à l'échantillonnage probabiliste, il sera administré très largement pour donner une chance égale à tous dans la population active de répondre à notre population cible et/ou accessible. Ainsi, nous maximisons les chances que l'échantillon probabiliste soit représentatif de la population cible. Précisément, l'échantillonnage se fera de façon aléatoire simple. (ROYER & ZARLOWSKI, 2014).

De ce fait, j'ai souhaité obtenir un échantillon le plus nombreux possible en considérant le temps disponible restreint pour la cueillette de celui-ci. La constitution de la population de l'échantillon probabiliste reste très ouverte et les limitations très minces.

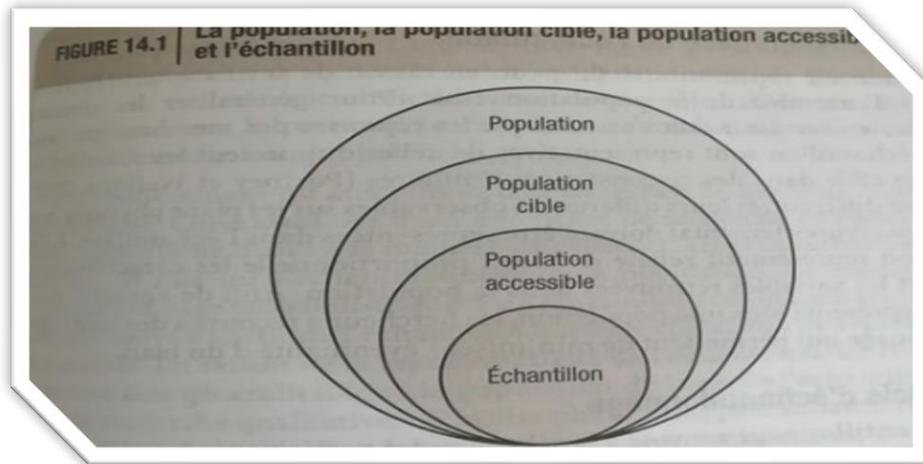


Figure 4 Population, population cible, population accessible et l'échantillon

Source : Fortin & Gagnon (2016), *Fondement et étapes du processus de recherche – Méthodes quantitatives et qualitatives*, 3^e édition, Chap. 14, p. 261

À l'analyse de la figure ci-haut, elle résume bien la situation de mon étude, la population entière est susceptible de pouvoir répondre, ma population cible est ceux ayant fait du télétravail dans leur fonction professionnel, la population accessible se traduit par ceux ayant eu accès à mon questionnaire et voulant bien y répondre volontairement ce qui va former mon échantillon.

3.2. Collecte de donnée

L'intention dans la collecte de donnée est de sonder l'état actuel du télétravail en contexte de pandémie afin d'obtenir des données à analyser sur ce phénomène. La collecte de données s'effectuera par l'administration du questionnaire web. Ayant besoin de données quantitatives, cette méthode est simple, peu coûteuse et sera le meilleur moyen de transmission avec les contraintes pandémiques. Le questionnaire a été diffusé sur les réseaux sociaux tel comme Facebook et LinkedIn. Le questionnaire a été disponible du 29 juin 2021 au 31 juillet 2021. Ces réseaux permettront de recueillir des données des gens de tous âges, de milieux professionnels différents ainsi que de provenance culturelle diversifiée. J'ai opté pour cette méthode

également puisque comme déjà mentionné le COVID-19 à forcer les entreprises à inclure le télétravail dans leur pratique organisationnelle s'ils voulaient poursuivre leur activité donc, la population susceptible de prendre part à mon échantillon se trouve maintenant absolument presque partout.

J'ai utilisé le service de « *Forms. App* » un générateur de formulaire en ligne qui permet l'élaboration d'un questionnaire avec des échelles de plusieurs genres et niveaux. Pour l'élaboration des questions, plusieurs échelles ont été utilisées et ce, pour varier le style de questions et réponses dans le questionnaire mais également pour obtenir des résultats de nature différentes afin d'utiliser diverses techniques d'analyse. D'abord, l'échelle nominale a permis de recueillir des réponses spécifiques puisque le répondant a identifié un seul composant dans une liste précise. Aussi, l'échelle de mesure ordinale a été utilisée à quelques reprises pour mesurer un changement potentiel ou une préférence. Ensuite, l'échelle d'intervalles est utilisée pour recueillir l'information sur une fréquence ou bien pour l'établissement de l'âge du répondant. Beaucoup de gens considère l'âge comme une donnée « indiscrete » alors un intervalle est favorable. Puis, les échelles d'ordre ont été insérées dans le questionnaire pour classer les valeurs d'une réponse afin d'établir l'importance de celles-ci selon l'opinion ou l'expérience du répondant. Elles sont pratiques pour définir une tendance. Finalement, l'échelle de Likert (7 points) est présente dans le questionnaire à quelques reprises afin d'obtenir le degré d'accord ou de satisfaction des répondants pour des énoncés unidimensionnels et/ou multidimensionnels (FORTIN & GAGNON, 2016). Ce site web permet également d'obtenir l'analyse des résultats question par question avec un affichage par pourcentage. Aussi, l'extraction en fichier EXCEL nous permet de pouvoir croiser les données à notre guise afin d'obtenir les opérations mathématiques pertinentes à l'analyse des résultats.

Les questions du questionnaire ont été déterminées en fonction des concepts préalablement décrits dans la présente recherche afin de les corroborer et/ou de les infirmer. Les questions ont été élaborées afin de tenter

d'obtenir une réponse en lien avec les thèmes ciblés. Les questions se devaient d'être claires, concises et de ne pas laisser de place à l'hésitation. Aussi, lors de l'élaboration, il était important de voir si les questions nous offriraient la possibilité d'obtenir des résultats supplémentaires en croisant les résultats futurs obtenus. Également, les éléments de segmentation de la population ont été inclus tel comme le sexe, l'âge, le statut professionnel, le secteur d'activité ainsi que le revenu annuel. J'ai trouvé pertinent également d'ajouter une question à savoir si mon répondant pratiquait le télétravail avant la pandémie ou pas et finalement la fréquence d'utilisation du télétravail puisque cela est susceptible d'avoir un impact sur la perception des concepts élaborés.

Pour donner suite à la conception du questionnaire, il est important de faire une validation avec un expert en la matière et de faire un pré-test. N'ayant pas de contact expert à consulter et de la nature pédagogique de l'étude cette phase n'a pas été appliquée. Dans le présent cas, le pré-test du questionnaire a été validé par un travailleur qui effectue du télétravail sur une base occasionnelle mais récurrente et qui détient une bonne connaissance du sujet d'étude ainsi que par un second travailleur effectuant le télétravail à temps plein sur une base permanente. Après ces validations, quelques tournures de phrases ont été modifiées ainsi que l'enchaînement des questions pour une meilleure fluidité et suite logique. Puis, le tout a été testé une dernière fois avec un dernier travailleur. Le répondant n'a pas eu d'interrogation et/ou d'incompréhension donc, on considère que le questionnaire est prêt à être administré à l'échantillon cible. Finalement, le questionnaire a été mis en ligne et disponible au répondant sur une période de 14 jours. Par la suite, le lien n'était plus fonctionnel et les données étaient disponibles pour l'analyse.

Si on revient aux notions d'échantillonnage que nous venons de décrire précédemment, la population accessible calculable de mon étude c'est traduit par un nombre à 119. Plus précisément, 119 personnes ont cliqué et consulté mon questionnaire. Toutefois, il est impossible d'identifier le nombre de personnes ayant

vu le lien web du sondage et ayant choisi de seulement ne pas cliquer sur ce lien afin d'y participer. Alors, il serait juste d'affirmer que la population accessible est bien supérieure à 119 et que malheureusement, nous ne réussirons pas à en identifier le nombre exact. En revanche, j'affiche un nombre de répondant à seulement 59 ce qui constituera mon échantillon d'analyse.

3.3. Méthode d'analyse

La compilation des résultats des répondants au questionnaire a été fait par le site web utilisé. Ceux-ci sont donc immédiatement disponibles sous forme de pourcentage, question par question, donc au premier coup d'œil, nous pouvons faire une analyse très sommaire des réponses obtenues. Cette analyse sommaire est disponible en annexe du présent document. Par la suite, ces mêmes résultats ont été extrait vers un fichier EXCEL afin d'effectuer de façon manuelle des croisements de variables et ainsi observer des tendances ou des similitudes entre elles.

L'analyse se fera exclusivement à partir des données recueillies afin d'obtenir des résultats les plus objectifs possibles. L'exactitude des données sera notre ligne directrice. Toutefois, il est juste d'affirmer que nos données ne sont pas libres de la possibilité du biais que nous ne pouvons contrôler. La présentation de l'analyse des données pourra être soutenue par des tableaux et des graphiques représentatifs de notre question de recherche afin d'obtenir un portrait réel.

Chapitre 3 : Résultats et discussion

1. Résultats et discussion

1.1. Question et sous-question de recherche

Le sujet central de la recherche se veut démonstratif des liens favorables ou non entre l'utilisation du télétravail face à l'accomplissement professionnel et personnel des travailleurs en contexte pandémique. Les liens entre les concepts d'accomplissements ainsi que de la recherche du bonheur au sens large à guider l'élaboration du questionnaire qui a été à l'origine des données obtenues. Les participants qui ont volontairement remplis le questionnaire nous ont donc fourni l'occasion de trouver des réponses à nos questionnements de recherche.

Dans cet ordre d'idée, nous étions à la recherche de réponse afin de répondre à la question : le télétravail est-il synonyme d'accomplissement pour les travailleurs ? Cela passe par les composants du bonheur qui sont différents pour chacun et ce, en analysant la satisfaction au travail, hors travail ainsi que le lien qui se crée entre celui-ci et l'accomplissement des travailleurs. Ceci nous pousse vers la question ultime de la recherche soit : le télétravail a-t-il été favorable pour l'accomplissement professionnel et personnel de nos télétravailleurs en période de pandémie mondiale ?

Dans cette section, les résultats vous seront détaillés sous forme d'une explication relatant plusieurs tableaux et graphiques. Également, le croisement de plusieurs variables visera à éclaircir les divers résultats afin de corroborer la question de recherche.

1.2. Analyse préliminaire de l'échantillon obtenu

Dans cette section, je vais énoncer les caractéristiques de nos répondants afin de poursuivre par la suite avec une idée plus claire pour effectuer l'analyse des résultats.

- Le sexe des répondants se traduit par 68% sont des femmes, 31% des hommes et 2% ne voulant pas s'identifier à un genre.
- Dans la distribution des tranches d'âge, 92% de l'échantillon a entre 25 et 54 ans dont 44% ont entre 25 et 34 ans.
- La majorité des travailleurs à 86% sont des employés à temps plein, les autres étant à temps partiel ou indépendant représentant 5% chacun.
- Les secteurs d'activités des répondants sont : Banque/Assurance, Éducation/Milieu de garde, Communication/Multimédia, Automobile/Machinerie, Technologie/Informatique et Alimentation/Distribution.
- La tranche de revenu dominante est 50 000\$ à 74 999\$ avec 29% suivi de très près par la tranche 75 000\$ à 99 999\$ avec 27%.
- Les répondants demeurent majoritairement à 68% à une distance de 30 min et moins du travail.

Il est important de souligner que dans nos répondants, 75% de ceux-ci ne pratiquait pas le télétravail avant l'arrivée de la pandémie. Aussi, ce qui est souvent cité dans la littérature comme un aspect très important dans les notions de télétravail est l'espace de travail, 74% des répondants ont un espace dédié exclusivement au travail (SCAILLEREZ, 2020). La constitution de l'échantillon est satisfaisante puisqu'il représente un éventail diversifié de la population.

1.3. Analyse des données

Brièvement, voyons quelques résultats qui seront essentiels afin de débiter quelques constats indépendants.

1.3.1. Fréquence d'utilisation du télétravail

Cette donnée est très représentative de la situation actuelle et pour notre questionnement de recherche puisque nous nous intéressons à la situation du télétravail en contexte de COVID-19. Nous avons rapporté dans la littérature que le pourcentage de télétravailleurs avait atteint 57% dans les pires mois de la pandémie (Sondage LEGER, 2020). Toutefois, il est à mentionner que cela ne pourrait être appliqué à la normalité de la réalité puisque l'obligation du gouvernement à encourager voire exiger le télétravail. Cela vient évidemment biaiser la situation régulière.

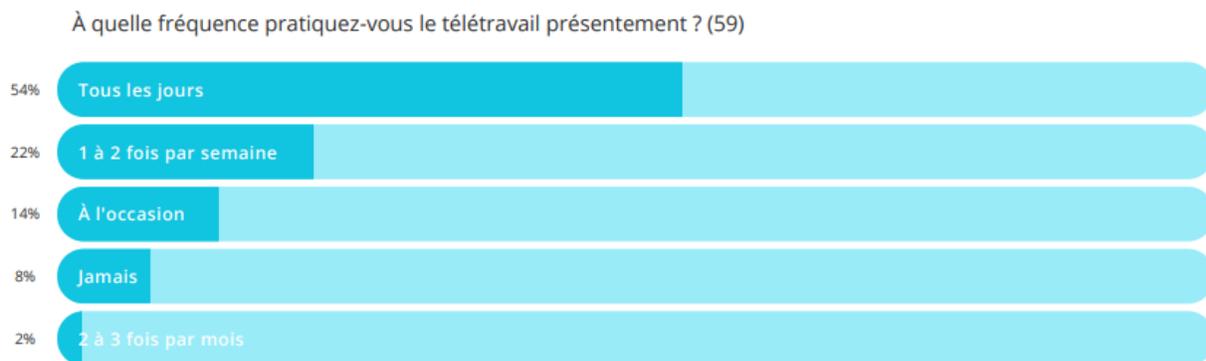


Tableau 1 Question #6 du questionnaire

La présente étude démontre tout de même que la majorité des entreprises suivent les règles et appliquent le télétravail. Alors, ce résultat démontre que notre échantillon utilise entièrement le télétravail à 54%, partiellement à 22% et occasionnellement à 16% (à l'occasion 14% ainsi que 2 à 3 fois par mois 2%). Le tout nous confirme que notre échantillon utilise le télétravail en période de pandémie à 92% ce qui est fort satisfaisant afin d'obtenir des données de qualités. On peut déduire que les répondants ne pratiquant pas le

télétravail présentement peuvent être possiblement des retraités, des congés parentaux, des congés de maladie, des chômeurs et/ou des travailleurs ayant utilisé le télétravail par le passé sans l'utiliser actuellement.

1.3.2. Rémunération

L'indicateur rémunération est crucial pour bien analyser le télétravail. De nos jours, les travailleurs ne sont plus très fidèles à leur employeur mais davantage à leur rémunération. Donc, il est inévitable d'offrir une rémunération adéquate pour obtenir la réussite du concept. Selon la définition du Réseau national de Ressources pédagogiques⁸, la rémunération se divise en trois catégories soit, le salaire de base, le salaire au rendement et le salaire à la commission. Aussi, il inclut dans la rémunération les diverses primes, les indemnités, les gratifications et les avantages sociaux. Ces composants seront ceux utilisés pour mesurer la rémunération.

Beaucoup de gens ont vu leur rémunération impactée par la pandémie soit positivement ou négativement. Il y a eu autant d'heures supplémentaires exigées que de réduction d'heure allant jusqu'à la perte d'emploi. Les secteurs d'activité et la nature des emplois ont été des critères déterminant dans cet aspect. Le télétravail a permis à une certaine portion des entreprises de poursuivre leur activité et ainsi conserver leur employé. La situation de notre population a été modifiée assurément mais la question se pose à savoir, est-ce que le télétravail a été un élément influençant la rémunération des gens dans la pandémie ?

⁸ CARUEL Jacqueline (2005), Les composants de la rémunération, Réseau National de Ressources Pédagogiques, 6 avril 2005, Récupéré de : <https://cocom.ac-versailles.fr/Les-composantes-de-la-remuneration>

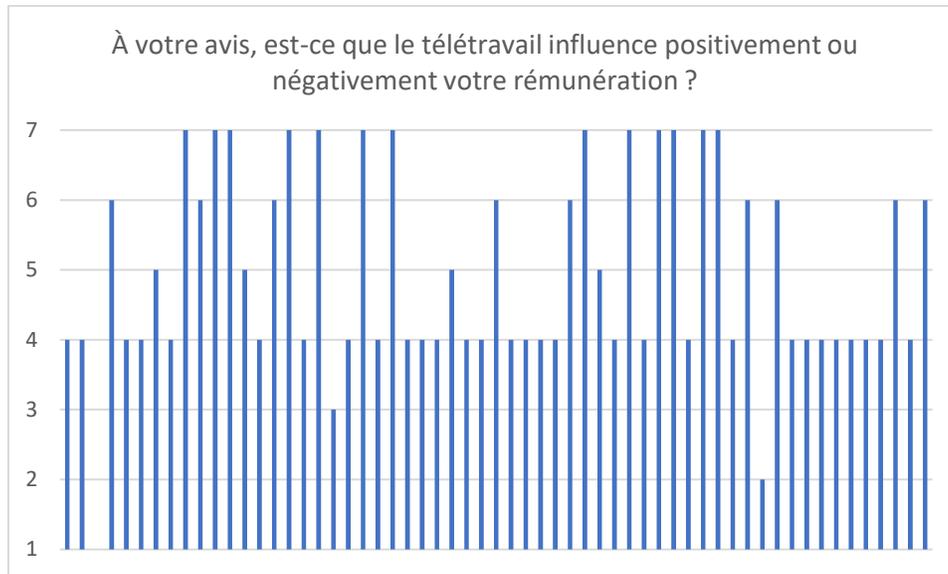


Tableau 2 Graphique des résultats de l'influence du télétravail sur la rémunération

Sur cette échelle de Likert en 7 point, 1 représentant une influence négative, 4 un centre neutre et 7 une influence positive. Les gens ont répondu le centre neutre (4) avec un pourcentage à 49% suivi d'une influence positive avec un pourcentage à 23% (7) ainsi qu'à 16% (6). L'influence négative du télétravail sur la rémunération a été mentionné que par 3 répondants sur 59. Il va sans dire que le secteur d'activité dominant de nos répondants est le secteur des banques et des assurances donc, un secteur qui a eu tout de même une légèrement avance sur l'intégration du télétravail dans leur organisation. L'analyse des secteurs ayant un avantage ou étant plus propice au télétravail avait été vu dans la revue littéraire et on y voyait les secteurs financiers ainsi que le domaine des ventes (assurances) étant identifiés comme des leaders dans l'intégration du télétravail (TREMBLAY, 2001).

Bien que nous ayons mesurer l'impact du télétravail sur la rémunération en contexte de COVID-19 pour nos répondants, il n'en demeure pas moins que l'élément important afin de lier le télétravail à l'accomplissement de nos sujets est d'établir la relation avec leur satisfaction. Donc, en ce sens, les

répondants devaient attribuer un nombre d'étoile de satisfaction à leur rémunération (voir la question ci-dessous).

9. Quel est votre niveau de satisfaction face à votre rémunération en télétravail ?

La description



Tableau 3 Question #9 du questionnaire

La satisfaction face à la rémunération est un élément clé afin d'obtenir le sentiment d'accomplissement professionnel ainsi que de réalisation. Les répondants nous ont démontré une satisfaction 5 étoiles à 45%, 4 étoiles à 30% et 3 étoiles à 21%. Donc, 75% des répondants affichent une satisfaction convenable et totale envers leur rémunération. Ceci est excellent pour participer à la corroboration de nos questions de recherche. L'argent ne fait pas le bonheur mais elle y participe.

1.3.3. Performance

On entend par performance la notion de rendement de l'individu dans ses fonctions professionnelles. Selon le dictionnaire « *linternaute* »⁹ la performance est définie comme « *Exploit, prouesse remarquable. Résultat optimal que peut obtenir un matériel.* ». On utilisera la dernière partie en la modifiant pour obtenir « *le résultat optimal que peut obtenir un travailleur* ». Alors, comment le télétravail contribue à maintenir ou surpasser la performance d'un travailleur dans l'exécution de ses fonctions.

Plusieurs études ont démontré déjà que le niveau de performance des télétravailleurs était supérieur lorsqu'ils étaient en télétravail. Plusieurs composants comme la tranquillité, l'absence de collègue,

⁹ Dictionnaire Linternaute, Performance, Récupéré de : <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/performance/>

diminution des interruptions en sont responsables. La revue littéraire stipulait que les travailleurs réussissant à établir une frontière et qui avait un environnement distinct était des éléments favorables à la performance (REY & SITNIKOFF, 2006). Nous avons demandé dans le questionnaire d’auto-évaluer leur niveau de performance à la maison afin de savoir s’il était supérieur ou inférieur.



Tableau 4 Graphique des résultats d'autoévaluation de la performance en télétravail

Le présent graphique démontre selon l’échelle de Likert l’auto-évaluation de la performance des répondants en contexte de télétravail durant la pandémie. Le 7 étant un niveau supérieur, 4 étant neutre ainsi que 1 étant inférieur. Les télétravailleurs se sentent plus performant lorsqu’ils travaillent à domicile en télétravail. Ceci contribue grandement à leur sentiment d’accomplissement professionnel. Se sentir performant, compétant, à la hauteur des exigences est un accélérateur à l’accomplissement et au sentiment de bien-être ainsi qu’au bonheur au travail.

1.3.4. Ambition professionnelle

Ici, il faut préciser le terme par ambition professionnelle. Il est difficile de le définir clairement puisqu’il peut facilement varier d’une personne à l’autre selon nos différentes perceptions. Pour cet indicateur, on utilisera la définition proposée par Google, « l’ambition professionnelle, c’est le désir ardent de parvenir à

la réalisation de soi professionnellement »¹⁰. Dans cette finalité de réussite, chacun cible l'objectif à atteindre qui guidera ses ambitions pour l'obtenir. Pour la présente analyse, l'ambition sera utilisée pour observer comment le télétravail s'intègre dans le principe d'ambition professionnelle. Dans la littérature, on obtient l'information que nos générations plus jeunes démontrent leur ambition par la recherche de nouveaux défis constamment afin d'obtenir plus d'autonomie, plus de souplesse et plus de flexibilité (SARTHOU-LAJUS, 2020).

Toujours selon une échelle de Likert, nous avons sondé les répondants afin d'établir si le télétravail est un frein ou un accélérateur pour les ambitions professionnels de ceux-ci.

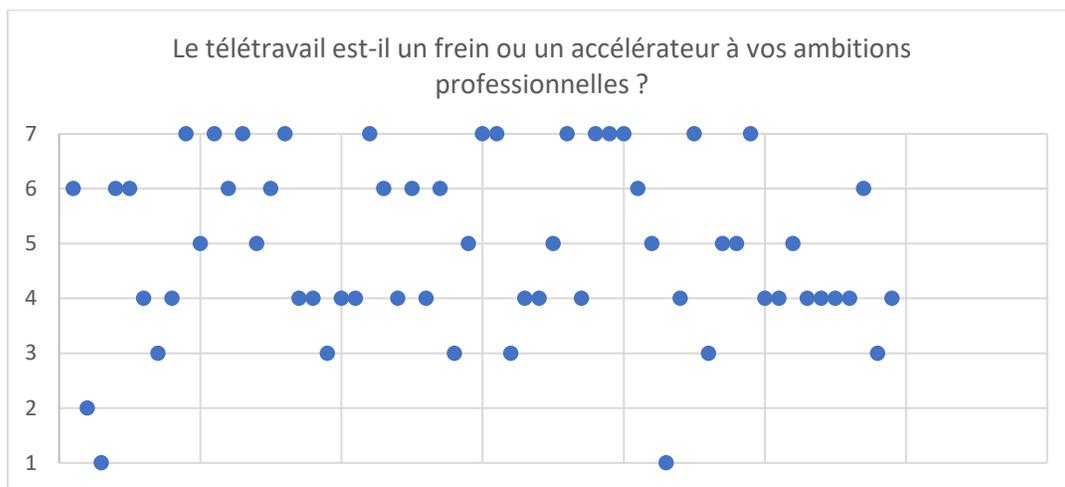


Tableau 5 Graphique des résultats sur l'influence du télétravail sur les ambitions professionnelles

¹⁰ Définition ambition professionnel (2018), Récupéré de : https://www.google.com/search?q=d%C3%A9finition+ambition+professionnelle&biw=1920&bih=937&ssrf=AOaemvL-FHIOICZk4GOa00smcEFOKVSvFg%3A1635343641421&ei=GV15Ye6OGrlqtsPILux2Ac&aq=d%C3%A9finition+ambition+professionnelle&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAEYATIECCMOJzIFCAAQgAQyBggAEBYQHjIGCAAQFhAeMgYIABAWEB4yBggAEBYQHjIGCAAQFhAeMgYIABAWEB4yBggAEBYQHjIGCAAQFhAeOgcIABBHELADQgcIxDqAhAnOgslLhCABBDHARCIjAjoLCC4OgAQQsQMqgwE6DggUeIAEELFEDEMcBENEDo4lLhCABBCxAxDHARCjAjoLCAAQgAQQsQM6DggUeLEDEIMBEMcBEKMCOhAIAABCABBCHAhCxAxCDARAUOgQIABBDQgIABCxAxCDAToKCAAQsQMqgwEQQzoHCAAQsQMqQzoKCAAQgAQQhwIQFDofCC4QgAQ6CwgAEIAEELFEDEIMBOgglABAWEAoQHkoECEEYAFcd8QIY444KYN_bCmgBcAN4AIAbhWGIaF8OkGEEMTMuN5gBAKABAbABCsgBCMABAQ&sclient=gws-wiz

Les résultats écartent le frein puisque seulement 15% ont répondu sous la neutralité. La tendance est vers l'accélérateur à 53% conservant toutefois 32% des répondants comme étant neutre. Le télétravail n'est donc pas un frein mais les résultats sont tout de même bien répartis entre la neutralité et l'accélérateur. L'impact négatif du télétravail sur les ambitions professionnelles est donc écarté. La littérature soutient que chaque travailleur a un besoin différent afin d'obtenir l'ambition désiré (SARTHOU-LAJUS, 2020). En ce sens, les données obtenues étant bien réparties et soutiennent tout à fait cet énoncé.

1.3.5. Estime de soi

L'estime est le composant qui est présent comme indicateur dans chacun de nos critères analysés soit l'accomplissement professionnel et personnel. Celui-ci trouve sa place à travers les deux aspects puisqu'il est essentiel autant dans l'un que dans l'autre. Selon Maslow, les besoins d'estime se définissent par la considération, la réputation et la reconnaissance et la gloire. Cela est mesurable, par exemple, par des signes de gratification accordés aux travailleurs (MAHER, 2018). Également, cela se traduit par le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi. Le télétravail contribue-t-il à se respecter soi-même et à augmenter la confiance en soi? L'autonomie ou le désir d'être autonome peut également y inclure l'estime. Les effets de celui-ci diffèrent d'un individu à l'autre, mais des lignes communes sont peut-être identifiables.

L'estime de soi dans la réalisation de nos tâches et de nos mandats professionnels est important comme apport tant à notre accomplissement professionnel que personnel. Donc, l'impact du télétravail sur l'estime devient un élément intéressant à analyser. La question ci-dessous a été inclus au questionnaire.

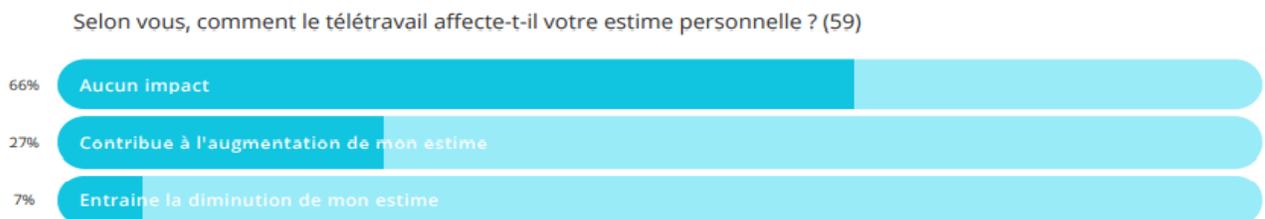


Tableau 6 Question #12 du questionnaire

Étonnamment, les répondants de façon majoritaire n'ont pas établi de lien important entre le télétravail et leur estime de soi. En effet, 27% soit 16 répondants ont répondu à l'affirmation que le télétravail contribuait à l'augmentation de leur estime personnelle. La diminution d'estime est donc très peu présente chez nos répondants donc pas déterminante dans l'analyse. La littérature nous démontrait que le télétravail favorisait la satisfaction du besoin d'autonomie et reliait en ce point l'atteinte d'une meilleure estime (LEDERLIN, 2020). Donc, nos résultats viennent soutenir parfaitement ce point.

1.3.6. Composants importants

Dans cette question du questionnaire, nous avons voulu comprendre ce que les télétravailleurs recherchent dans le télétravail. Plus précisément, quel est le composant le plus important pour eux ou en d'autres mots, quel est le composant qui donne de la valeur ajoutée à leur travail au quotidien en étant à la maison. Dans l'analyse, nous avons les composants suivants soit, la conciliation travail-famille-vie personnelle, la réalisation professionnelle, le sentiment d'appartenance, la reconnaissance des pairs et des supérieurs et l'avancement professionnel.

Les résultats ne sont pas très surprenants puisqu'ils corroborent plusieurs études et articles que nous avons précédemment vu dans la revue littéraire soit étant, la satisfaction des travailleurs à effectuer la répartition de leur temps occupé par le travail, les loisirs, la famille et toutes les diverses obligations de chacun (TREMBLAY, 2001). Donc, à 50% les gens ont affirmé que la conciliation travail-famille-vie personnelle était le composant le plus déterminant pour eux en télétravail. Toutefois, les autres sont tout de même mentionnés par 50 répondants. Dans la figure qui suit, qui démontre le résultat des répondants, à gauche est le classement en importance selon les réponses obtenues donc par exemple, la conciliation travail-famille-vie personnelle est celui ayant obtenu le plus de réponse. En revanche, les répondants pouvaient cocher

plusieurs composants. Ce qui nous permet d'établir l'ordre d'importance mais pas pour chacun des répondants mais bien dans l'ensemble de ceux-ci. Pour les 59 répondants, 101 réponses ont été obtenues.



Tableau 7 Question #13 du questionnaire

Bien que dans la période de pandémie, la conciliation travail-famille-vie personnelle fut un enjeu de taille et ce, surtout pour les familles ayant des enfants que ce soit à l'école avec l'enseignement à distance ou bien à la garderie avec les multiples absences et fermetures. Cet aspect demeure, depuis bien des années, à la base des avantages du télétravail. Toutefois, il est à mentionner que 73% de notre échantillon est âgé entre 25 et 44 ans soit, une tranche d'âge dont la place de la famille est potentiellement plus présente dans une grande majorité de la population. En ce qui concerne la relation entre l'âge de notre échantillon et l'importance du composant de la conciliation travail-famille-vie personnelle, le lien est très important dans l'analyse de nos données. Toujours tel que vu dans la revue littéraire, le sondage d'ADP Canada fournissait les informations que les générations Y & Z désiraient conserver le télétravail pour au moins trois jours par semaine (LEPAGE, 2020).

Dans un autre ordre d'idée, nous avons voulu sonder l'échantillon à savoir ce qu'il considérait important voire essentiel comme composant dans le concept du télétravail soit, l'autonomie, la rigueur, le

professionnalisme, la franchise et le respect. Bien que tous ces éléments soient essentiels, les trois principaux identifiés par les répondants sont respectivement, l'autonomie, la rigueur et le professionnalisme. Les répondants pouvant en choisir plus d'un, nous avons obtenus 159 résultats. L'autonomie a été mentionné à 46 reprises soit, 29%, la rigueur 43 fois soit, 27% et le professionnalisme obtient 32 mentions soit, 20%. Ces trois éléments réunis représentent 76% des résultats que nos répondants considèrent essentiels pour le télétravail. L'autonomie des employés est énoncée dans la littérature comme un élément d'encadrement et structurel dans une relation saine de télétravail (SCAILLEREZ, 2020).

1.3.7.Sécurité d'emploi et d'appartenance

Ici, on précisera le terme sécurité par la satisfaction d'un besoin d'être protégé moralement. Plus explicitement, avoir une sécurité au niveau de nos revenus et de nos ressources, maintenir une stabilité professionnelle et obtenir un appui ainsi qu'une sécurité morale et psychologique. Le tout est inclus par Maslow dans le besoin de sécurité qui est en second lieu dans sa pyramide. Le télétravail peut sérieusement venir ébranler cet aspect puisqu'il comporte plusieurs éléments qui peuvent venir mettre en danger les composants du besoin de sécurité d'emploi. L'identité personnel est liée à l'activité professionnelle. Le tout vient avec le synonyme de liberté, sécurité et stabilité (BERDE FEDEXY, 2016) Ce n'est pas tous les travailleurs qui réussiront à vivre avec ses enjeux et surtout réussir à les surmonter dans leur quotidien. Le télétravail comporte certains composants qui rendent le type de travail atypique soit, non conventionnel et peut, par ce fait, ébranler la sécurité d'emploi de quelques-uns. Les besoins d'appartenance sont, dans un premier temps, principalement liés à la famille. Cependant, cela est également plus large et inclus toutes les relations interpersonnelles à voir avec les collègues au travail. Maslow inclut les relations amicales, l'intégration à un groupe et le sentiment d'acceptation (MAHER, 2018). Pour les besoins de cette analyse, on entendra par appartenance tous les besoins d'identification à un groupe social, de travail, relationnel ainsi que tous les besoins d'intégration à ceux-ci.

Encore une fois en situation de pandémie mondiale, les notions que nous connaissons de la sécurité à plusieurs niveaux ont été grandement ébranlées. Sans explorer la sécurité nationale au niveau de la santé, la sécurité d'emploi et d'appartenance ont été durement touchés. Plusieurs travailleurs ont perdu leur emploi et d'autres chanceux ont été dans l'obligation d'intégrer le télétravail à leur réalité quotidienne. En confinement complet, partiel, volontaire ou autres, le télétravail est devenu la solution pour obtenir une certaine sécurité d'emploi. De ce fait, les télétravailleurs ayant répondu au questionnaire ont répondu majoritairement à 54% que le télétravail n'avait pas affecté leur sentiment de sécurité d'emploi. Donc, ceux-ci ne sentaient pas leur emploi menacé durant cette période. En termes d'accomplissement, cela est bénéfique puisque leur vision n'a pas été modifiée négativement.

La situation semble différente pour le sentiment d'appartenance. En effet, les répondants ont affirmé avoir besoin de contact « *toutes les semaines* » à 61% avec leurs collègues et/ou supérieurs afin de maintenir un sentiment d'appartenance avec leur milieu de travail. Également, 25% des répondants, eux, mentionnent avoir besoin de ces contacts « *tous les jours* ». Les contacts ayant été limités, étroits et en grande majorité par un intermédiaire web durant une période prolongée, il est sans aucun doute que cela a eu un impact peu positif sur ces travailleurs. Dans les limites du questionnaire, la question n'a pas précisé à savoir quels types de contact les télétravailleurs avaient besoin. Est-ce qu'une rencontre Zoom est suffisante pour eux ou ont-ils un réel besoin d'échange physique pour satisfaire leur besoin d'appartenance. Aussi, est-ce que les télétravailleurs ont été conciliants en se disant que cette situation était hors de l'ordinaire et temporaire ? Le tout pourrait faire l'objet d'une analyse plus approfondie.

Du côté des employeurs, la littérature nous avait démontré qu'ils sont plus de 81% à désirer le retour des employés en présentiel pour le maintien du sentiment d'appartenance ainsi que pour le développement de la culture organisationnelle (REMILLARD, 2021).

1.3.8. Plaisir et motivation

Dans sa définition la plus simple du dictionnaire Le Robert¹¹, le plaisir va comme suit « *Sensation ou émotion agréable, liée à la satisfaction d'un désir, d'un besoin matériel ou mental.* ». Si on transpose cette définition dans un contexte organisationnel, le plaisir prend son sens lors de la satisfaction liée à la réussite, à la fierté, à la réalisation, à la performance, à la reconnaissance ainsi que lorsqu'un besoin nommé dans la section précédente est comblé. Le plaisir se situe à plusieurs niveaux et apporte une grande contribution dans l'accomplissement personnel. Il est le sentiment qui permet d'identifier que nous sommes au bon endroit au bon moment. Le plaisir détermine notre niveau de motivation à se lever chaque matin pour aller réaliser nos engagements professionnels. Le télétravail contribue-t-il à perpétuer le sentiment de plaisir organisationnel qui amène l'accomplissement de soi à même son emploi?

Alors, en situation de COVID-19 avec des télétravailleurs totalement en non-présentiel, le degré de plaisir à effectuer les fonctions quotidiennes professionnelles peut certainement avoir été impacté tout comme le reste. Toutefois, les répondants étaient favorables à 73% avec un plaisir supérieur à la maison qu'en présentiel.

17. Quel est votre degré de plaisir à effectuer vos fonctions par télétravail comparativement à vos expériences en présentiel au travail ?

La description



Tableau 8 Question #17 du questionnaire

Ayant mesuré cette variable avec une échelle de Likert à 5 points, 33% identifiaient leur degré à la réponse 5 ainsi que 40% à la réponse 4 soit, qu'ils avaient éprouvé plus de plaisir en télétravail. Pour les

¹¹ Dictionnaire Le Robert, Plaisir, Récupéré de : <https://www.lerobert.com/google-dictionnaire-fr?param=plaisir>

autres répondants se situant dans la zone neutre ou inférieur, ils sont peu nombreux soit, 16 répondants à avoir eu un niveau de plaisir égal ou inférieur dans l'exécution de leurs tâches professionnelles quotidiennes.

Le travail est une grande source d'opportunités pour alimenter nos motivations peu importe si celles-ci sont d'ordre personnelles ou professionnelles. Dans le présent cas, nous catégoriserons nos motivations selon la définition du site web « Academia »¹² comme « l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe. C'est l'un des enjeux de la fonction managériale. ». Il sera intéressant d'analyser le lien entre les motivations liées au télétravail et l'accomplissement personnel des télétravailleurs.

Ayant obtenue comme composant le plus important au télétravail la conciliation travail-famille-vie personnelle dans une question précédente, nous nous attendions à obtenir un résultat similaire tant qu'aux motivations à effectuer son travail en télétravail. Or, nous sommes surpris de constater que l'élément le plus sélectionné par les répondants a été la diminution des déplacements à 27%. Il faut toutefois spécifier que les éléments ont tous reçu un pointage intéressant et assez bien réparti.

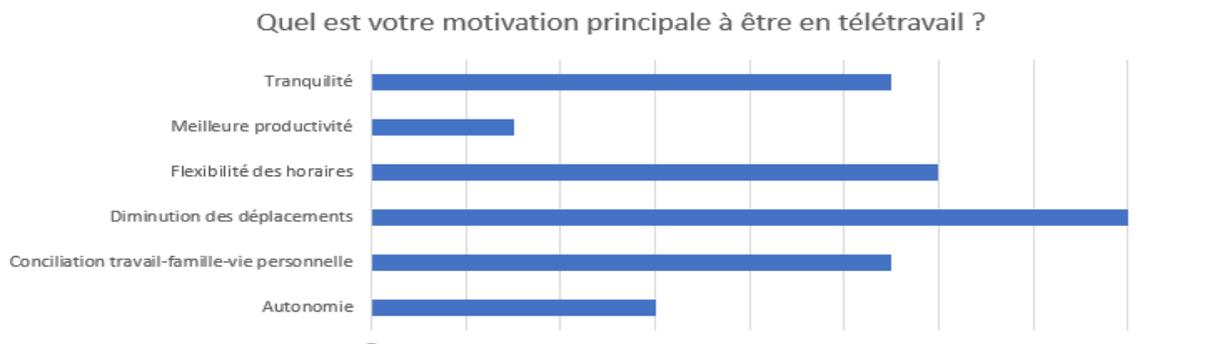


Tableau 9 Graphique des résultats des motivations à effectuer le télétravail

¹² SABRI Wafae (2021), La motivation, un phénomène complexe et multifactoriel, Academia, Récupéré de : https://www.academia.edu/31517629/La_motivation_un_ph%C3%A9nom%C3%A8ne_complexe_et_multifactoriel#:~:text=La%20motivation%2C%20un%20ph%C3%A9nom%C3%A8ne%20complexe%20et%20multifactoriel%20Definition%20%3A%20La%20motivation,objectif%20ou%20r%C3%A9aliser%20une%20activit%C3%A9.&text=La%20d%C3%A9motivation%20peut%20%C3%AAtre%20rapproch%C3%A9e,ma%20D%C3%AAtre%20et%20la%20p%C3%A9nibilité%20C3%A9

Plus en détails, les résultats se lisent ainsi :

Quel est votre motivation principale à être en télétravail ?	Total	Total %
Diminution des déplacements	16	27%
Flexibilité des horaires	12	20%
Conciliation travail-famille-vie personnelle	11	19%
Tranquillité	11	19%
Autonomie	6	10%
Meilleure productivité	3	5%

Donc, il est vrai d'affirmer que la motivation première des répondants est la diminution des déplacements mais les autres ne se situent pas très loin. Dans les années 1980, la diminution des déplacements était déjà un élément au cœur des avantages pour l'implantation du télétravail dans les organisations. Ceci tenant compte, bien sûr, de l'avantage pour l'employé en termes de gain de temps mais aussi pour réduire la congestion routière (NILLES, 1982). À la lumière de ces résultats, nous pouvons déduire que Nilles avait vue juste dès le début et que malgré l'évolution des générations, cela demeure un enjeu important de notre société. Pour la flexibilité des horaires, la conciliation travail-famille-vie personnelle ainsi que la tranquillité, les résultats sont égaux ou presque avec 19 à 20% chacun. L'autonomie vient en avant dernière place et la productivité en dernier lieu. Donc, les gens n'effectuent pas le télétravail pour augmenter leur autonomie et leur productivité mais bien pour des motivations qui ont un impact plus signification sur leur vie personnelle soit, en gain de temps de déplacement, de flexibilité et de conciliation. Tous ces aspects sont également favorables à l'accomplissement personnel et professionnel.

1.3.9. Équilibre et contrôle

L'équilibre est une notion très large et diffère d'un individu à un autre selon les priorités, les valeurs, les buts et bien plus encore. Selon Sandra Sebag dans l'article publié en 2016¹³, « *L'équilibre vie privée/vie professionnelle, gage de succès* », l'équilibre permet de maintenir l'effort sur le long terme. Dans l'équilibre, nous ne visons pas nécessairement l'égalité puisque cela est bien deux notions différentes en soi. Équilibre n'égalant pas égalité, les travailleurs sont donc libres à eux d'y trouver leur place afin d'obtenir la formule propice à leur accomplissement tant personnel que professionnel.

L'arrivée de la pandémie COVID-19 a complètement chamboulé l'équilibre des vies de tous et chacun. Le télétravail s'est rapidement installé et les gens ont dû s'adapter. Si nous avions sondé les gens au début de la pandémie les résultats auraient été très différents. Or, après plus de 18 mois confronté à cette réalité, un nouvel équilibre a eu le temps de s'installer et nous pouvons maintenant déterminer si l'effet a été bénéfique ou pas sur la vie des gens. Plus spécifiquement, sur la conciliation travail-famille-vie personnelle qui était ressorti un peu plus tôt comme composant ayant une grande importance.

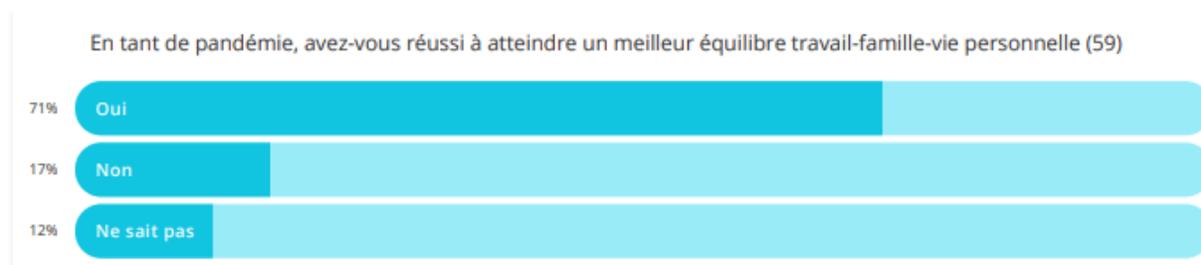


Tableau 10 Question #25 du questionnaire

¹³ SEBAG Sandra (2016), L'équilibre vie privée/professionnelle, gage de succès, L'express, Actualité, Récupéré de : https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/vie-privee-vie-professionnelle-createur-d-entreprise-les-clefs-de-la-reussite_1805119.html

Une grande majorité des répondants soit, 71% ont répondu avoir réussi à atteindre un « meilleur » équilibre travail-famille-vie personnelle. À l'inverse, 17% ont répondu par la négative ainsi que 12% ayant une position neutre face à la question. Il est certain que le lien entre les motivations des répondants et ce meilleur équilibre serait également intéressant à observer. Dans la précédente revue littéraire, nous avons énoncé que les ménages ont tous eu à effectuer une réorganisation de leur temps ce qui a remis en question l'équilibre et le contrôle (JONCHERY & LOMBARDO, 2020). Il semblerait que les gens ont traversé ce chamboulement avec succès puisque les données obtenues démontrent une réelle satisfaction. Toujours dans la revue littéraire, nous avons énoncé que la limite que requiert l'équilibre au niveau de la conciliation travail-famille-vie personnelle était très mince et difficile à atteindre ainsi que maintenir (REY & SITNIKOFF, 2006). Toutefois, les résultats obtenus semblent favorables à cette affirmation puisque les répondants sont en harmonie avec leur équilibre actuel malgré ce danger si près.

Le contrôle peut être le plus gros obstacle à l'accomplissement de soi mais il peut également être son principal allié, il suffit de bien le gérer. La planification est un outil nécessaire pour atteindre son but avec ce composant. Avoir le contrôle sur soi et sur sa vie contribue fortement à définir l'accomplissement de soi. Selon Pierre Cocheteux, « *La maîtrise de soi est la capacité qu'a un être humain de dominer, ou de contrôler ses émotions, ses sentiments et ses réactions dans différentes circonstances de la vie afin de les mettre au service de son dessein.* »¹⁴. Dans le concept du télétravail, les individus ont davantage de contrôle sur les aspects professionnels de leur vie en passant par leur horaire, la répartition de leur charge de travail, leur relation de travail et plusieurs autres. Les travailleurs réussissent-ils à bien gérer la notion de contrôle pour que celle-ci contribue à leur accomplissement personnel.

¹⁴ COCHETEUX Pierre (2021), Ikigai business coach, Récupéré de : https://pierrecocheteux.com/p-Les_vertus_de_la_Maitrise_de_soi

Afin de tenter le mieux possible de répondre à notre questionnement de recherche, nous avons voulu mesurer le niveau de satisfaction des répondants face au contrôle qu'ils détiennent sur leur vie personnelle et sur leur vie professionnelle en contexte de télétravail. Pour ce fait, nous avons posé la même question sous forme d'échelle de Likert à 7 points en modifiant seulement le terme « professionnelle » et « personnelle ». Donc, que ce soit du côté personnel ou professionnel, les résultats sont identiques soit, le niveau 6/7 obtient la première position, le niveau 7/7 la deuxième position ainsi que le statut neutre à 4/7 en troisième position.

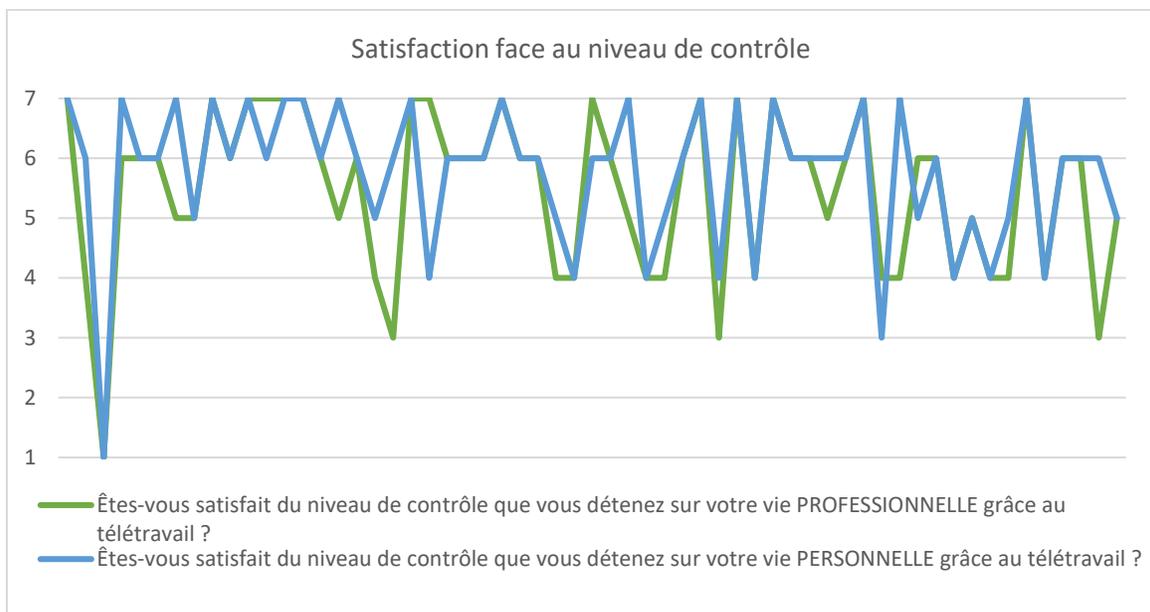


Tableau 11 Graphique des résultats de la satisfaction face au niveau de contrôle

Les niveaux de satisfaction tant professionnels que personnels sont relativement semblables tout au long du graphique ci-haut. En effet, il est bien démontré que le télétravail participe activement à un haut taux de satisfaction des répondants face au contrôle qu'ils détiennent sur leur vie professionnelle et personnelle. Dans la présente situation, il serait vrai d'affirmer que les notions de contrôle liées au télétravail n'agissent pas en tant qu'obstacle à l'accomplissement mais bien en tant qu'accélérateur. Dans la littérature, nous avons exploré les notions de contrôle de l'employeur sans obtenir beaucoup d'écrits sur la vision des

travailleurs (BRUNELLE & LORD, 2018). Or, ce résultat nous permet d'explorer cette autre vision et d'apporter une plus-value à la notion de contrôle dans les organisations.

1.3.10. Tendances observées

Les résultats présentés sont très intéressants et nous fournissent des réponses très concluantes pour notre question de recherche. Également, nous voulions croiser certains résultats afin de voir si certaines tendances seraient pertinentes à obtenir.

Équilibre travail-famille-vie personnelle croisé avec l'âge des répondants

Selon le ministère de la famille du Québec, en 2016, notre population comptait 1 287 545 familles avec des enfants. Cela représente 57 % de la population de notre province¹⁵. Toujours selon les données du ministère de la famille mais cette fois-ci en 2020, le groupe d'âge 18-29 ans compte 1 242 231 individus et le groupe d'âge 30-64 ans 4 038 993 individus. À ces deux groupes, ils représentent près de 62% (5 281 224) de la population. Ce sont donc, eux, qui ont un enjeu de conciliation travail-famille-vie personnelle plus important. Cela corrobore la littérature citée précédemment, qui mentionne que les générations Y & Z soit, les 18 à 34 ans, sont les travailleurs désirant mettre le télétravail de l'avant en majorité (LEPAGE, 2020). Finalement, les familles n'ayant pas d'enfant à la maison vivent quand même la conciliation travail-vie personnelle et ne sont pas à laisser de côté. Ils représentent 969 840 individus de la société.

¹⁵ [Démographie : la population du Québec et les familles \(gouv.qc.ca\)](http://gouv.qc.ca)

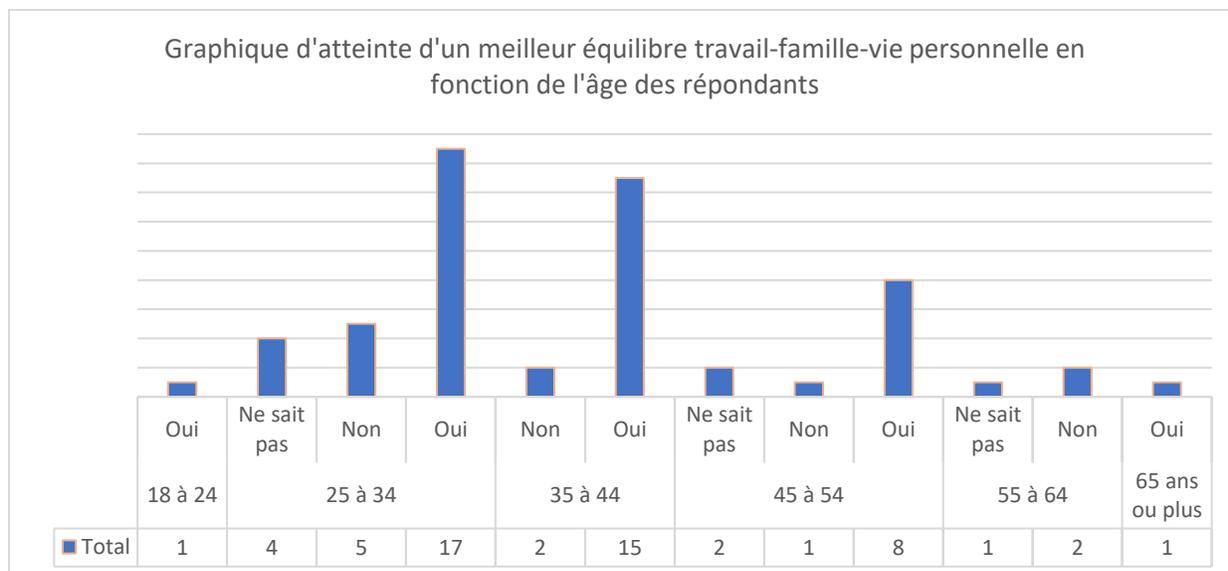


Tableau 12 Graphique des résultats de l'atteinte d'un meilleur équilibre en fonction de l'âge des répondants

Notre échantillon d'analyse était plus nombreux dans les catégories 25 à 34 ans ainsi que dans 35 à 44 ans. Toutefois, ce sont également eux qui ont affirmé avoir atteint un meilleur équilibre travail-famille-vie personnelle dans notre compilation des résultats.

Motivation à effectuer le télétravail croisé avec le sexe des répondants

Tout d'abord, les femmes étaient plus nombreuses dans l'échantillon obtenu. Or, les motivations sont davantage liées à des éléments qui sont en rapport avec l'obtention d'un équilibre favorable à la vie personnelle et en soi l'accomplissement des travailleurs dans leur vie personnelle. Ce résultat reste en ligne avec la littérature puisque les femmes étaient, déjà, au début de la décennie celle qui voyait en le télétravail une solution afin de favoriser leur équilibre (TREMBLAY, 2001). Un point sur lequel que les femmes et les hommes s'entendent en totalité est que la diminution des déplacements participe énormément à leur motivation à être en télétravail.

Lorsque le télétravail a vu le jour dans les années 1980, celui-ci se devait être une solution à l'augmentation de la circulation sur les routes ainsi qu'à la congestion. Bien que 40 ans plus tard, il soit enfin apprécié pour cet aspect, il aura fallu la pandémie pour le faire découvrir à plusieurs.

Quel est votre motivation principale à être en télétravail ?	Quel est votre sexe?	Total
Autonomie	Femme	4
	Masculin	2
Conciliation travail-famille-vie personnelle	Femme	9
	Masculin	2
Diminution des déplacements	Femme	8
	Masculin	8
Flexibilité des horaires	Femme	10
	Masculin	2
Meilleure productivité	Femme	2
	Masculin	1
Tranquillité	Femme	7
	Masculin	3

Tableau 13 Tableau des résultats des motivations en fonction du sexe des répondants

Comme mentionné, les femmes ont activement répondu à des motivations liées à leur accomplissement personnel. Toutefois, les hommes, eux, ont répondu de façon assez répartie entre les différentes motivations à l'exception de la diminution des déplacements qui est presque majoritaire.

Degré de plaisir en télétravail croisé avec l'âge des répondants

Le graphique démontre très clairement que peu importe l'âge des répondants, le degré de plaisir à effectuer le télétravail est positif. Quelques répondants dans chacune des tranches d'âge démontrent un résultat négatif ou neutre mais cela demeure très minoritaire.

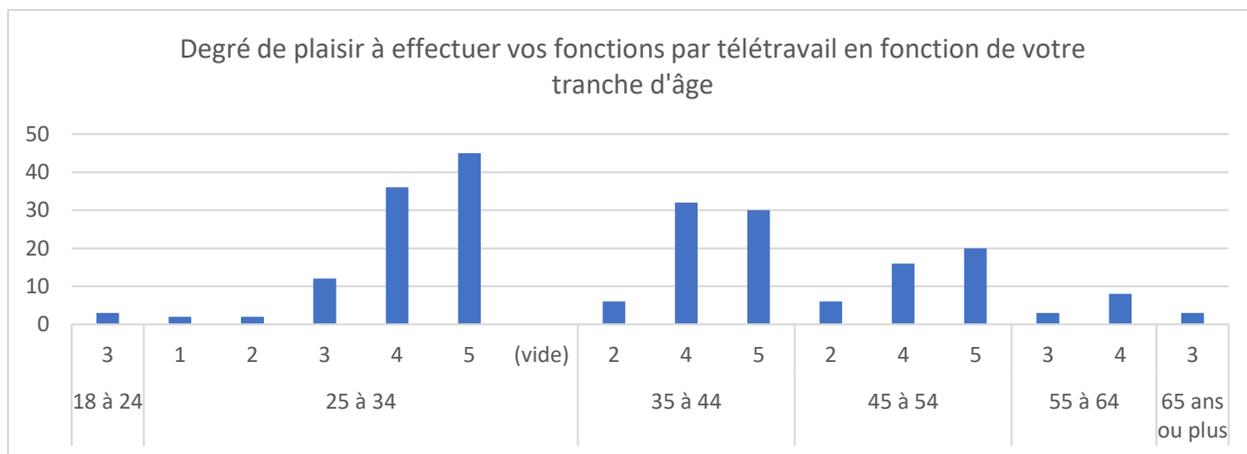


Tableau 14 Graphique des résultats du degré de plaisir en fonction des tranches d'âge

Fréquence des contacts croisé avec l'utilisation du télétravail

L'appartenance est un composant important dans l'accomplissement de soi tant personnellement que professionnellement. Dans le contexte d'un environnement de travail, la majorité des gens avant la pandémie était physiquement au travail et ils avaient un contact social à tous les jours. Il va sans dire que les contacts familiaux et conjugales sont aussi importants. Toutefois, du jour au lendemain, la vie sociale liée à nos fonctions professionnelles à atteint le niveau zéro. La littérature soutient que 59% des travailleurs préfèrent travailler à distance (LEPAGE, 2020).

À la lumière de ces derniers mois, il était intéressant d'interroger nos répondants à savoir, maintenant, qu'ils ont essayé le 100% présentiel et le 100% non-présentiel où se situe leur niveau acceptable de contact requis avec leurs collègues et leurs supérieurs afin de maintenir un sentiment d'appartenance satisfaisant. Or, ce résultat devient d'autant plus intéressant quand on l'analyse avec l'utilisation du télétravail avant la pandémie ou pas. Nous pouvons s'attendre à un équilibre désiré, un manque de contact ou une satisfaction d'être maintenant indépendant seul à la maison. Alors, les travailleurs qui n'utilisaient pas le télétravail avant la pandémie requiert en effet une fréquence de contact plus élevé que ceux qui avait déjà l'habitude

du travail à distance. Les gens s'entendent pour mentionner que les contacts hebdomadaires sont requis pour maintenir un sentiment d'appartenance satisfaisant envers leur fonction professionnelle.

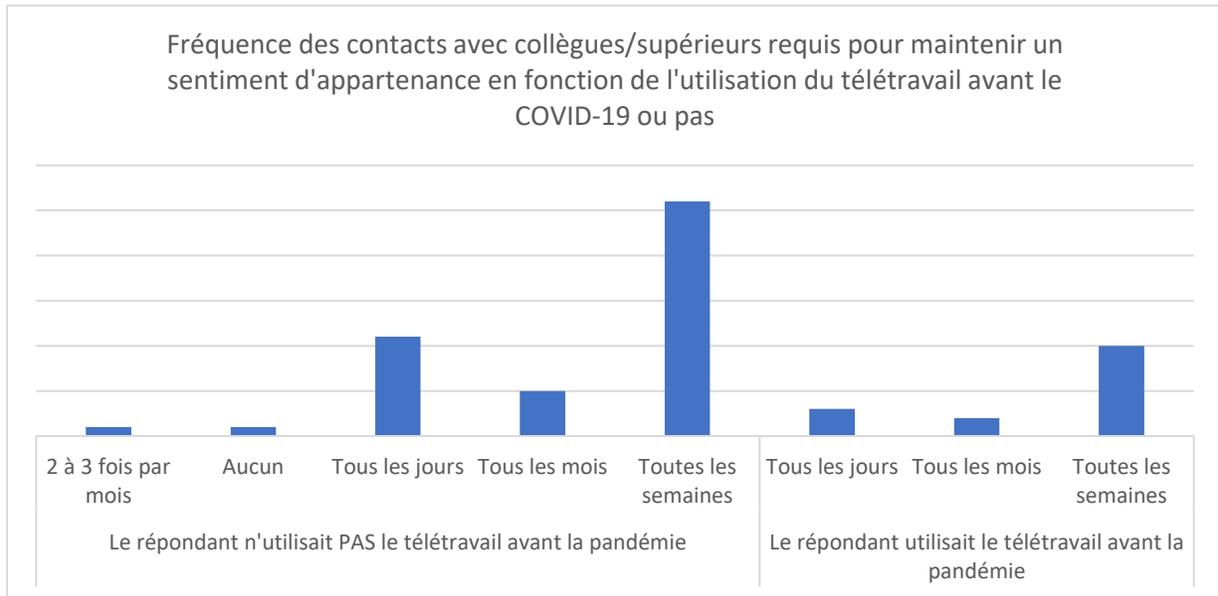


Tableau 15 Graphique des résultats de la fréquence des contacts requis en fonction des habitudes de télétravail pré-COVID-19

Comme mentionné dans la littérature, les télétravailleurs s'exposent à un risque d'isolement et de détachement en utilisant le télétravail (SCAILLEREZ, 2020). On peut déduire que nos répondants sont en accord avec cette mauvaise posture puisqu'ils ont un besoin de contacts fréquents.

Utilisation avant la pandémie versus prévision pour le retour à la normale

Il va sans aucun doute que les travailleurs qui étaient déjà en télétravail avant la pandémie ne retourneront pas en présentiel à temps plein au travail après la pandémie. Plusieurs employeurs entrevoient une formule hybride puisque beaucoup de gens y ont pris goût et ils désirent maintenir ce positionnement (REMILLARD, 2021). En effet, la formule hybride semble la plus populaire pour les répondants qui n'effectuaient pas le télétravail avant la pandémie. Le présentiel vient en deuxième position pour ce même groupe de répondants ainsi que le télétravail à temps plein à la troisième position.

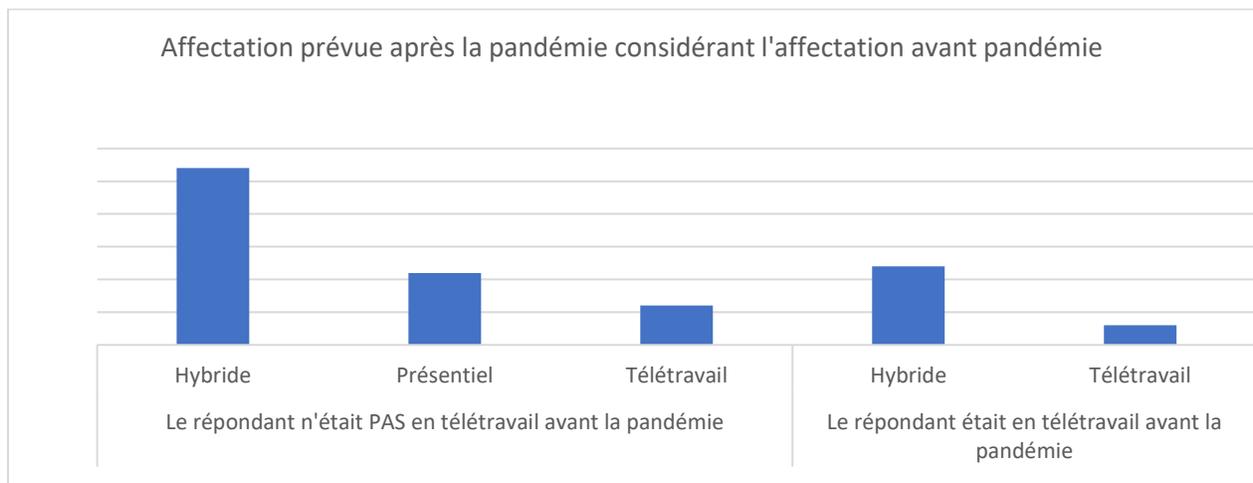


Tableau 16 Graphique des résultats de l'affectation prévue post-COVID-19 considérant le pré-COVID-19

Il est intéressant de constater que malgré le caractère imposé du télétravail avec la COVID-19 celui-ci aura tout de même réalisé une percée et une avancée considérable qui restera malgré tout. Plusieurs travailleurs ont pu avoir la chance d'essayer le télétravail et voir même l'adopter. Certes, cela aura prit énormément d'années à ce concept pour atteindre la population active de notre province mais maintenant qu'il a fait sa marque, il ouvre des possibilités et des opportunités plus vastes et plus concrètes pour beaucoup d'individus.

1.3.11. Récapitulatif des résultats obtenus

Tableau synthèse

Tableau 17 Récapitulatif des résultats obtenus et lien avec la question de recherche

Indicateurs	Résultats	Lien avec la question de recherche
Fréquence d'utilisation	- 54% des répondants utilisent le télétravail à tous les jours.	L'échantillon démontre sa validité par l'utilisation fréquente du télétravail.
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - 39% des répondants mentionnent que le télétravail influence positivement leur rémunération. - 49% des gens affirment être neutre. - 75% des répondants affirment être satisfaits de leur rémunération. - 21% sont neutre face à leur satisfaction. 	<p>L'accomplissement professionnel et la satisfaction de la rémunération sont directement liés.</p> <p>Un ne va pas sans l'autre puisque peu de gens se considèrent accomplis lorsqu'ils sont endettés ou même sans rémunération.</p>
Performance	<ul style="list-style-type: none"> - 70% des répondants se sentent plus performants lorsqu'ils sont en télétravail. - 22% sont neutres. 	L'accomplissement professionnel dépend du sentiment à bien accomplir son travail. La performance sous la compétence dans ses fonctions est un accélérateur de l'accomplissement.
Ambition professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - 53% des répondants considèrent le télétravail comme un accélérateur à leur ambition professionnel. - 32% sont neutres. 	Satisfaire son ambition professionnelle contribue à atteindre l'accomplissement professionnel.
Estime de soi	<ul style="list-style-type: none"> - 66% des répondants affirment ne pas établir de lien entre le télétravail et leur estime de soi. - 27% des répondants affirment que le télétravail contribue à l'augmentation de leur estime de soi. 	Bien se sentir dans son estime contribue à l'accomplissement personnel positivement.
Composants du télétravail	- Le composant dominant est la conciliation travail-famille-vie personnelle.	L'accomplissement personnel et professionnel dépendent de l'équilibre dans la conciliation désiré.

Sécurité d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - 54% des répondants affirment que le télétravail n'a pas affecté leur sécurité d'emploi. 	La sécurité d'emploi contribue à l'accomplissement en tout genre.
Sentiment d'appartenance	<ul style="list-style-type: none"> - 61% des répondants ont besoin d'un contact « <i>toutes les semaines</i> » pour maintenir un sentiment d'appartenance acceptable. - 25% des répondants ont besoin d'un contact « <i>tous les jours</i> ». 	L'accomplissement professionnel et personnel recherchent l'acceptation et l'intégration dans une sphère social. Le télétravail avec des contacts réguliers y contribue.
Plaisir	<ul style="list-style-type: none"> - 73% des répondants mentionnent avoir un degré de plaisir supérieur en télétravail. 	Le plaisir fait partie intégrante des notions d'accomplissement en général.
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - 27% des répondants identifient la diminution des déplacements comme motivation première. - 20% est attribué à la flexibilité des horaires - 19% à la conciliation travail-famille-vie personnelle - 19% à la tranquillité. 	Les motivations se voient des accélérateurs à l'accomplissement personnel puisqu'elles viennent toutes atteindre des composants de la limite entre la vie personnelle et professionnelle. La notion de temps y est très présente.
Équilibre	<ul style="list-style-type: none"> - 73% des répondants affirment avoir atteint un meilleur équilibre travail-famille-vie personnelle. 	L'équilibre est au centre de l'accomplissement tant professionnel que personnel.
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - 71% des répondants sont satisfaits du niveau de contrôle qu'ils détiennent sur leur vie professionnelle. - 84% des répondants sont satisfaits du niveau de contrôle qu'ils détiennent sur leur vie personnelle. 	Le télétravail participe activement à l'obtention d'un niveau de contrôle satisfaisant. Le contrôle agit comme accélérateur de l'accomplissement personnel et professionnel.
Affectation future	<ul style="list-style-type: none"> - 66% des répondants envisagent un retour à une formule hybride après la pandémie. - 19% entièrement en présentiel. - 15% en télétravail complet. 	<p>La formule hybride semble convenir à une grande majorité.</p> <p>Peut-être que les gens pourront conserver les avantages acquis et atténuer les inconvénients.</p>

Tableau synthèse des croisements de variables

Tableau 18 Récapitulatif des résultats des variables croisées

Indicateurs	Résultats
Équilibre VS âge	Les tranches d'âges des familles actives sont dominantes et démontrent avoir obtenues un meilleur équilibre grâce au télétravail.
Motivation VS sexe	Les femmes ont des motivations se rattachant à la vie personnelle plus dominantes. Les hommes répondent de façon assez répartie. Les deux sexes s'entendent pour la diminution des déplacements comme motivations importantes.
Plaisir VS âge	Peu importe l'âge, les répondants éprouvent favorablement du plaisir en télétravail
Besoin de contact VS utilisation avant COVID-19	Les gens qui n'utilisaient pas le télétravail requiert une fréquence de contact plus importante. Les contacts hebdomadaires sont toutefois requis pour les deux groupes.
Utilisation avant VS affectation future	La formule hybride est dominante. Les travailleurs qui étaient en télétravail avant la pandémie exclu totalement le retour en présentiel.

2. Apports de la recherche : théorique et managérial

D'un point de vue théorique, cette recherche démontre des résultats forts intéressants mais ouvre également la porte à des discussions, des questions et des analyses futures. Nous avons pu obtenir des résultats favorables à notre question de recherche afin d'affirmer que le télétravail est favorable pour l'accomplissement personnel et professionnel pour les travailleurs qui l'utilisent en contexte de pandémie COVID-19. Or, certains composants de notre analyse n'ont pas pu être affirmés et confirmés totalement tel que, l'estime de soi et la sécurité d'emploi.

Depuis le 1^{er} septembre 2021, le télétravail n'est plus obligatoire dans les entreprises mais bien fortement recommandé. Le télétravail a vécu la plus grande accélération et intégration depuis sa création grâce à la pandémie. Nous pouvons affirmer que le télétravail a été un mouvement favorable en temps de pandémie sur l'accomplissement des travailleurs tant professionnellement et personnellement.

Cette recherche s'est principalement concentrée à affirmer des liens entre ce concept et l'accomplissement personnel et professionnel, toutefois, ces notions ne sont pas les seules pertinentes. En effet, plusieurs sujets deviennent préoccupants et intéressants à la suite de la montée du télétravail. Entre autres, l'étalement urbain, la délocalisation des emplois ainsi que la télé migration. Ce dernier est un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur dans le marché du travail mondial. En 2019, le professeur Richard Baldwin a inventé ce terme dans un essai. Il indique que les facteurs composants ce phénomène sont le télétravail, les plateformes de travail en ligne, la traduction automatique ainsi que les outils de télé présence (BENESSAIEH, 2021). Tous ces aspects font partie d'une réalité présente et accessible. Cette recherche ouvre donc la porte à d'autres qui voudront prendre les concepts ainsi que les phénomènes face aux notions d'accomplissements multiples des gens qui les intègrent. Également, cette même recherche pourrait démontrer des résultats et des apports différents dans un contexte hors-COVID-19.

2.1. Apports

L'apport concret de la présente recherche se veut démonstratif du niveau d'accomplissement des télétravailleurs en période de pandémie mondiale. Malgré tout le négatif que nous avons vécu dans les derniers mois, il est bien de constater un apport positif dans la vie des gens et ce, grâce au télétravail. Que ce soit dans la vie personnelle ou professionnelle, tous les télétravailleurs y ont tiré un apport favorable.

Or, cette recherche apporte une vision différente du télétravail durant cette période d'isolement. Par le passé, la littérature nous démontrait énormément d'article et de recherche sur les apports pour les entreprises d'instaurer le télétravail dans leur organisation. Cependant, très peu s'était réellement intéressée à l'apport sur l'humain travailleur. Chose faite, nous pouvons maintenant contribuer à partager la vision des gens face à cette réalité qui aurait été dite atypique il y a quelques mois, mais maintenant est devenue une réalité quotidienne.

Sans aucun doute, l'apport de cette recherche pourrait être étendu à un plus large auditoire afin de partager les conclusions. Aussi, l'augmentation de l'échantillon pourrait nous aider à consolider et confirmer nos résultats. Finalement, avec une recherche ciblée en période de pandémie, il serait tout à fait intéressant de refaire cet exercice en temps plus neutre, voir même, cibler à des secteurs d'activités tel comme, le milieu de la santé et/ou l'éducation afin de comparer les variances entre ceux-ci.

2.2. Limites

Ayant, mis toutes les chances de notre côté afin d'éliminer le plus possible les sources de biais, il est impossible de rendre se risque à zéro. Toutefois, à l'étape de la conception, le pré-test du questionnaire semblait démontrer une bonne compréhension de celui-ci. Cependant, la contrainte de temps est ce qui à limiter notre échantillon en termes de nombre. Aussi, le contexte de pandémie est également un élément

autant positif que négatif sur le plan de nos résultats. L'état d'esprit des gens face à ce fléau qui perdure depuis plus d'un an influence le comportement des répondants.

Comme toute recherche les limites sont souvent imposées et non gérables. D'abord, la nature de l'échantillon était plus consistante en répondant de sexe féminin. La perception de celle-ci peut différer de la gent masculine sur bien des aspects. Également, les répondants venaient de secteur d'activité plus favorable à l'intégration du télétravail dans leur fonction. Aussi, l'âge des répondants qui favorisaient les travailleurs susceptibles d'être à l'étape de la famille a aussi eu un impact sur les résultats obtenus. Puis, le biais méthodologique de non-réponse qui revient à la population accessible que nous ne sommes pas en mesure de chiffrer. De ce fait, nous n'avons pas obtenu leur positionnement face à ce questionnaire de recherche mais nous avons peut-être réussi à susciter une réflexion et/ou des discussions sur notre sujet d'essai. Le tout restera inconnu bien malheureusement.

Bien entendu, cette recherche a pris le pouls dans une période spécifique soit pendant la pandémie de 2020-2021. Plus précisément, les résultats du questionnaire ont été recueillis en juillet 2021. À ce stade, la pandémie faisait partie de nos vies depuis plus de 15 mois donc l'état psychologique des gens n'est pas à négliger. Certains se réjouissaient dans les débuts mais maintenant ils n'en peuvent plus comme la situation inverse est possible. Plusieurs ménages, voire familles, ont fait face à des séparations, des divorces, des problèmes financiers, à un manque de support au niveau de l'éducation de leur enfant. L'isolement est également un obstacle de taille que la population a rencontré. Les détresses psychologiques se sont multipliées et les ressources sont limitées.

En considérant les limites mentionnées, plusieurs autres recherches pourraient compléter ou préciser des éléments de cette recherche. Le télétravail est devenu si populaire en peu de temps, les gens n'ont pas

eu de période d'adaptation et ont agi au lieu de réagir. À ce moment où le télétravail obligatoire fait place au télétravail transitoire ou volontaire, les résultats obtenus pourraient être très différents. Ceux-ci doivent faire des choix et il est fort à parier qu'ils seront en fonction de leur accomplissement personnel et professionnel.

Conclusion

À la lumière de cette analyse, nous voulions obtenir la vision des télétravailleurs sur leur accomplissement dans le contexte hors de l'ordinaire auquel nous sommes confrontés depuis environ 18 mois. Le tout avec une approche exploratoire afin d'aller sonder les gens dans le confort de leur résidence où nous avons été plus d'une fois confiné.

D'abord, à la réflexion du sujet de recherche, nous voulions y sonder ces mêmes intentions mais dans un contexte régulier puisque le travail n'était pas très populaire et l'échantillon tout de même restreint. Puis, est arrivée la pandémie mondiale ainsi que le télétravail obligatoire dans les organisations. De ce fait, nous avons dû diriger le sujet et la question de recherche plus spécifiquement. Nous aurions pu opter pour une concentration sur un secteur d'activité tel que l'éducation, la santé, les services financiers, les assurances, la fonction publique ou plusieurs autres. Toutefois, étant encore au cœur de cette pandémie, l'opportunité de prendre le pouls dans un contexte qu'aucune génération précédente n'avait vécu a motivé ce choix. L'échantillon potentiel devenait alors plus accessible et plus important. À ce qui a trait à la collecte de donnée, l'option du questionnaire a été un choix logique puisqu'étant en semi-confinement ainsi que la distanciation toujours en vigueur à cette période le tout était conséquent. Comme dans de nombreuses recherches, nous aurions aimé obtenir un échantillon plus nombreux mais celui-ci demeure satisfaisant. Les résultats obtenus ont validé presque en tout point que le télétravail en contexte de pandémie avait contribué favorablement à la vie des gens ainsi qu'à leur accomplissement personnel et professionnel. Ces résultats ne mesurant cependant pas l'état psychologique des répondants, cela serait un point que nous aurions aimé éventuellement explorer. Cet aspect a été extrêmement mis à l'épreuve durant la pandémie et demeure inconnu dans cette recherche. Aussi, le croisement de variable nous a permis d'établir certains liens entre

les habitudes de télétravail, les sexes, les âges qui nous aident à comprendre et supposé la cause de plusieurs résultats obtenus. Les constats demeurent très satisfaisants.

La thématique de cette recherche a établi certains liens. Ces liens n'auraient probablement pas été autant concluant avant la pandémie. Nous prenons ces résultats comme un bon portrait de la situation au Québec actuelle. Étant déjà en transition vers un retour vers la normalité des entreprises, les travailleurs vivront encore beaucoup de changement avant d'intégrer à nouveau la stabilité et la routine. Le Québec est toujours dans la situation pandémique et selon les différents médias qui reportent l'information, nous serions près d'une quatrième vague ou dans l'attente de celle-ci. Est-ce que l'opinion de nos répondants demeuraient inchangé dans une prochaine vague ? Les questionnements possibles à la suite de cette recherche sont nombreux et ne cesseront de faire émergence.

Je conclurais cette recherche sur une publication datant de 2011 de l'Association canadienne pour la santé mentale – Division Québec¹⁶, qui énonce « 10 bonnes façons de donner du sens à son travail » soit :

1. *S'identifier à son travail et son milieu de travail*
2. *Avoir des bonnes relations avec ses collègues*
3. *Avoir le sentiment que son travail est utile et contribue à l'accomplissement d'un projet important*
4. *Apprendre pendant son travail*
5. *Prendre du plaisir à accomplir son travail*
6. *Participer à l'amélioration des conditions de travail*
7. *Être autonome dans son travail, avoir des libertés et des marges de manœuvre*
8. *Se sentir responsable de son travail*
9. *Être fier de son travail*
10. *Sentir que son travail contribue à son accomplissement personnel*

¹⁶ Association canadienne pour la santé mentale – Division du Québec (2011)
Récupéré de : <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-624.pdf>

Ces dix énoncés sont tous des composants que nous avons analysés directement ou indirectement avec le télétravail. Cela est également tous des essentiels de réussite que nous avons identifiés. Étant considéré comme les bonnes pratiques à adopter afin d'obtenir ou conserver une bonne santé mentale, le télétravail est donc, un élément favorable pour les travailleurs, qui vivent tous à un certain moment, des variations au niveau de leur santé mentale. Celle-ci étant mise à rude épreuve et ce, surtout en temps de pandémie mondiale. Dans une période où la santé mentale de notre société est ébranlée et fragile, nous sommes heureux, de finalement, vous présenter des résultats en symbiose avec un apport positif. Beaucoup de recherche pourraient voir le jour en partant de cette problématique qui est la santé mentale et qui pourraient utiliser nos résultats afin de débiter vers d'autres pistes ainsi que d'autres questionnements puisque les options sont si nombreuses.

Bibliographie

- NILLES Jack (1982), Le télétravail, Centre de recherche sur le Futur à l'Université de Californie du Sud – Los Angeles, p. 297 à 301
- DI MARTINO Vittorio et WIRTH Linda (1990), Le télétravail : un nouveau mode de travail et de vie, *Revue Internationale du Travail*, volume 129 numéro 5, p. 585 à 611
- HAICAULT Monique (1998), Travail à distance et/ou Travail à domicile : Le télétravail, *Laboratoire d'économie et de sociologie du travail*, p. 2 à 43
- LARGIER Alexandre (2001), Le télétravail. Trois projets pour un même objet, *Réseaux*, numéro 106, p. 201 à 229
- TREMBLAY Diane-Gabrielle (2001), Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille, *Féminin pluriel*, volume 14 numéro 2, p. 53 à 82
- PONTIER Monique (2002), Réflexions sur les spécificités d'une Gestion des Ressources Humaines appliquée au contexte du télétravail, *La Revue des Sciences de Gestion. Direction et Gestion*, numéro 206, p. 95 à 107
- BAUDELLOT Christian & GOLLAC Michel (2003). Sociologie du travail. *L'Année sociologique*, 53, 537-555.
- DEVILLERS Marie (2003), Le télétravail : dossier synthèse documentaire, HAL archives-ouvertes, *Institut de l'information scientifique et technique, Département produits & services, Service sciences humaines et sociales*, texte intégral
- CARUEL Jacqueline (2005), Les composants de la rémunération, *Réseau National de Ressources Pédagogiques*, 6 avril 2005, Récupéré de : <https://cocom.ac-versailles.fr/Les-composantes-de-la-remuneration>
- REY Claudie et SITNIKOFF Françoise (2006), Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail, *Revue Interventions économiques*, volume 34, texte intégral
- TASKIN Laurent (2006), Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain, *Revue Interventions économiques*, volume 34, texte intégral
- FRANK Emmanuelle et GILBERT Patrick (2007), Manager le travail à distance : L'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle, *Marché et organisations*, volume 4, p. 167 à 188
- CRAIPEAU Sylvie (2010), Télétravail : le travail fluide, *Qua demi*, volume 71, p. 107 à 120
- Association canadienne pour la santé mentale – Division du Québec (2011)
Récupéré de : <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-624.pdf>

- BAUMARD, P. & IBERT, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ?. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 105-128). Paris: Dunod. Récupéré de : <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0105>"
- DUMAS Marc et RUIILLER Caroline (2014), Le télétravail : Les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle? *Management & Avenir, volume 74*, p. 71 à 95
- FERNANDEZ Valerie et al. (2014), Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles? *Revue française de gestion, volume 238*, p. 101 à 118
- ROYER, I. & ZARLOWSKI, P. (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 168-196). Paris: Dunod. Récupéré de : <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>"
- Statistique Canada (2014). *Travail à domicile : une mise à jour*
Récupéré de : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-008-x/2011001/article/11366-fra.htm>
- THIETART, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod
Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche
Chapitre 4. Quelles Approches avec quelles données ?
Chapitre 6. Le design de la recherche
Chapitre 7. Comment lier concepts et données ?
Chapitre 8. Échantillon (s)
Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources
- BERDE FEDEXY Jockey (2016), Le travail, votre vie personnelle et professionnelle, *Kit de coaching au service des coaches*, Récupéré de : <https://kitdecoaching.com/sens-de-travail/>
- FORTIN, M- F. et GAGNON, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (3e édition). Montréal, Québec : Chenelière éducation
- SEBAG Sandra (2016), L'équilibre vie privée/professionnelle, gage de succès, *L'express*, Actualité, Récupéré de : https://lentreprisexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/vie-privee-vie-professionnelle-createur-d-entreprise-les-clefs-de-la-reussite_1805119.html
- LASFARGUE Yves (2017), Les ordonnances vont-elles vraiment aider à développer le télétravail? *Terminal, volume 121*, texte intégral
- BRUNELLE, É. (2018). Gérer à distance – Comment réussir à surmonter l'éloignement. *Gestion*, 4(4), 106-109
- Définition ambition professionnel (2018), *Google*, Récupéré de : https://www.google.com/search?q=d%C3%A9finition+ambition+professionnelle&biw=1920&bih=937&sxsrf=AOaemvL-fHlQICZk4GOa00smcEFOKVsvFg%3A1635343641421&ej=GV1Sye6OGfIqtsPILux2Ac&oeq=d%3%A9finition+ambition+professionnelle&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAEYATI-ECCMQIzIFCAAQgAQvBggAEBYQHjIGCAAQFhAeMgYIABAWEB4yBggAEBYQHjIGCAAQFhAeOgclABBHELADQscIxDqAhAnOgsILhCABBdHARCjAjoLCC4QgAQQsQMgE6DggUeIAEELDEMEcBENEDQg4ILhCABBcxAxDHARCjAjoICAAQgAQQsQM6DggUeLEDEIMBEMcBEKMC0hAJABCABBCHAhCxAxCDARAUOgOIABBDOgglABCxAxCDAToKCAAQsQMgE6DggUeIQzoHCAAQsQMgE6DggUeIQzoKCAAQgAQQhwIOFDoFCC4QgAQ6CwgAEIAEEL-DEIMBOgglABAWEAoQHkoECEYAFcD8QIY444KYN_bCmgBcAN4AlABhwGIAf8OkEEMTMuN5gBAKABAbABCsgBCMABAQ&scient=gws-wiz
- DUSSAULT Julie et al. (2018), Revue systématique sur les effets du télétravail chez les gestionnaires : Outil d'aide à la décision pour le réseau de la santé et des services sociaux, *Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale*, texte intégral

- MAHER Sylvain (2018), Le travail : lieu de réalisation personnelle, est-ce votre cas ? *Kit de coaching au service des coaches*, Récupéré de : <https://kitdecoaching.com/realisation-personnelle/>
- MOCAFICO Romeo (2018), Télétravail : le succès de chez soi, *Les Affaires (en ligne)*
Récupéré de : <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/pme/teletravail-le-succes-de-chez-soi/603274>
- VAYRE, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 1(1), 1-39.
- Association canadienne pour la santé mentale, National (2020), Santé mentale : les conséquences de la COVID-19 sur les populations vulnérables, 24 juin 2020 Récupéré de : <https://cmha.ca/fr/brochure/sante-mentale-les-consequences-de-la-covid-19-sur-les-populations-vulnerables-vague/>
- COURNOYER Amélie (2020), Télétravail : entre résistance et changement, *Revue Gestion HEC Montréal*, Management, Récupéré de : <https://www.revuegestion.ca/teletravail-entre-resistance-et-changement>
- DESCATHA, A., HOCQUET, A., PETIT, A., RICHARD, I. & ROQUELAURE, Y. (2020). De nouvelles organisations de travail. *Esprit*, -A, 17-21.
- Gazette officielle du Québec (2020), Décret 223-2020, 25 mars 2020, 152^e année, n°13A, Récupéré de : <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/sante-services-sociaux/publications-adm/lois-reglements/Decret-223-2020.pdf?1585098631>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) (2020), Le télétravail en contexte de pandémie Récupéré de : <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3040-teletravail-pandemie-covid19.pdf>
- JONCHERY, A. & LOMBARDO, P. (2020). Pratiques culturelles en temps de confinement. *Culture études*, 6, 1-44.
- LEDERLIN, F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. *Études*, 11(11), 35-45.
- LEPAGE Guillaume (2020), En chiffres : le télétravail plait au Québécois, *Le devoir*, Société, Récupéré de : <https://www.ledevoir.com/societe/585284/coronavirus-le-teletravail-plait-aux-quebecois-selon-un-sondage>
- MÉLANCON Julie (2020), À l'ère du télétravail, *Prévention au travail*, Reportage, Récupéré de : <https://www.preventionautravail.com/reportages/833-a-l-ere-du-teletravail.html>
- MENARD Caroline, MOISAN Josiane et ROCHEREAU Stephane (2020), Mieux encadrer le télétravail pour favoriser la mobilisation, *Revue Gestion HEC Montréal*, Ressources humaines, Récupéré de : <https://www.revuegestion.ca/mieux-encadrer-travail-pour-favoriser-mobilisation>
- Ministère de la famille du Québec (2020) : Démographie : la population du Québec et les familles Récupéré de : [Démographie : la population du Québec et les familles \(gouv.qc.ca\)](https://www.gouv.qc.ca/demographie/la-population-du-quebec-et-les-familles)
- NATHAN David (2020), Les avantages et les dangers du télétravail, *Noovo info*, Santé, Récupéré de : <https://www.noovomoi.ca/vivre/sante/article.avantages-dangers-teletravail.1.12782873.html>

- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2020), Guide d'encadrement du Télétravail pour l'employeur et l'employé, 11 septembre 2020, *Édition septembre 2020*, Récupéré de : https://www.fqm.ca/wp-content/uploads/2020/12/CRHA_Guide_Teletravail-NM.pdf
- Organisation Internationale du Travail (2020), Le télétravail durant la pandémie de COVID-19 et après Récupéré de : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf
- POSCA Julia (2020), L'avenir est-il au télétravail?, *Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS)*, Récupéré de : <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/travail-et-emploi/l-avenir-est-il-au-teletravail/>
- SARTHOU-LAJUS, N. (2020). En « télétravail » ou en « présentiel »? *Études*, 11(11), 5-6
- SCAILLEREZ Arnaud (2020), Permettre le télétravail à ses employés : le pour et le contre, *Revue Gestion HEC Montréal*, Management, Récupéré de : <https://www.revuegestion.ca/permouvoir-le-teletravail-a-ses-employes-le-pour-et-le-contre>
- SCOUARNEC, A. (2020). Crise sanitaire et transformation du travail : les conséquences pour les équipes RH. *Management & Avenir*, 6(6), 9-11
- Statistique Canada (2020), Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19, 28 mai 2020, Récupéré de : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm>
- VERREAU VERGE Stephane Me (2020), Définition du télétravail au Québec Récupéré de : <https://www.verreaudufresneavocats.com/travail-et-fin-demploi/definition-teletravail-quebec/>
- VOXFEMINIA (2020), 7 changements profonds dans l'organisation du travail qui perdureront, *Forbes France*, Management, Récupéré de : <https://www.forbes.fr/management/7-changements-profonds-dans-lorganisation-du-travail-qui-perdureront/>
- BENESSAIEH Karim (2021), Du télétravail à la « télémigration », *La Presse*, Emploi, Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2021-09-20/emploi/du-teletravail-a-la-telemigration.php>
- BERGERON Ulysse (2021), Technologie : avec le télétravail vient la hausse des cyberattaques, *Le devoir*, Économie. Récupéré de : <https://www.ledevoir.com/economie/594568/technologie-avec-le-teletravail-vient-la-hausse-des-cyberattaques>
- BOURQUE Olivier (2021), En télétravail pour plusieurs mois encore, *Journal de Montréal*, Argent entreprises, Récupéré de : <https://www.journaldemontreal.com/2021/05/22/en-teletravail-pour-plusieurs-mois-encore>
- RAZA Michelle & MARCEAU Marilyn (2021), Comment se porte la santé des télétravailleurs? *Radio-Canada*, Santé. Récupéré de : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1775923/teletravail-tensions-douleurs-cou-dos-ergonomie-sante>

RÉMILLARD David (2021), Employés et employeurs ne s'entendent pas sur le futur du télétravail, *Radio-Canada*, Société. Récupéré de : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1801349/futur-teletravail-sondage-ressources-humaines->

Statistique Canada (2021), Travail à domicile : productivité et préférences, 1 avril 2021, Récupéré de : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>

TARDIF Jean-François (2021), Sondage Léger : le télétravail en baisse à Québec, mais là pour rester, *Le Soleil*, Affaires. Récupéré de : <https://www.lesoleil.com/affaires/sondage-leger-le-teletravail-en-baisse-a-quebec-mais-la-pour-rester-c314d234ef50e0f581260266772ef040>

SABRI Wafae, La motivation, un phénomène complexe et multifactoriel, *Academia*, Récupéré de : https://www.academia.edu/31517629/La_motivation_un_ph%C3%A9nom%C3%A8ne_complexe_et_multifactoriel#:~:text=La%20motivation%2C%20un%20ph%C3%A9nom%C3%A8ne%20complexe%20et%20multifactoriel%20Definition%203A%20La%20motivation,objectif%20ou%20r%C3%A9aliser%20une%20activit%C3%A9.&text=La%20d%C3%A9motivation%20peut%20%C3%AAtre%20rapproch%C3%A9e,mal%2D%C3%AAtre%20et%20la%20p%C3%A9nibilit%C3%A9.

COCHETEUX Pierre, Ikigai business coach, Récupéré de : https://pierrecocheteux.com/p-Les_vertus_de_la_Maitrise_de_soi

Dictionnaire Linternaute, Performance, Récupéré de : <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/performance/>

Dictionnaire Le Robert, Plaisir, Récupéré de : <https://www.lerobert.com/google-dictionnaire-fr?param=plaisir>

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire

Sondage situation du télétravail au Québec en contexte de COVID-19



1. Quel est votre sexe?*

Femme

Masculin

Non binaire

Préfère ne pas déclarer

2. Quelle est votre tranche d'âge?*

18 à 24

25 à 34

35 à 44

45 à 54

55 à 64

65 ans ou plus

3. Quel est votre statut professionnel?*

Employé à temps plein

Employé à temps partiel

Travailleur indépendant

Sans emploi

Étudiant

Je ne cherche pas d'emploi

Préfère ne pas déclarer

Autre

4. Quel est votre secteur d'activité ?*

Éducation / Milieu de garde



5. Quel est votre revenu annuel?*

Taxes non comprises

Moins de 35 000\$

35 000\$ - 49 999\$

50 000\$ - 74 999\$

75 000\$ - 99 999\$

100 000\$ et plus

6. Avant l'arrivée du COVID-19, pratiquiez-vous le télétravail ?*

Oui

Non

7. À quelle fréquence pratiquez-vous le télétravail présentement ?*

Tous les jours

1 à 2 fois par semaine

2 à 3 fois par mois

À l'occasion

Jamais

8. À votre avis, est-ce que le télétravail influence positivement ou négativement votre rémunération ?*

1

2

3

4

5

6

7

Négatif

Neutre

Positif

Peu Neutre Très sati...

21. Êtes-vous satisfait du niveau de contrôle que vous détenez sur votre vie PERSONNELLE grâce au télétravail ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Peu Neutre Très sati...

22. Après la pandémie, quel sera votre affectation ?

Entièrement en présentiel au travail

Formule hybride maison et bureau

Télétravail complet

23. Votre résidence est située à combien de temps de voyage de votre lieu de travail physique ?*

Veillez sélectionner 

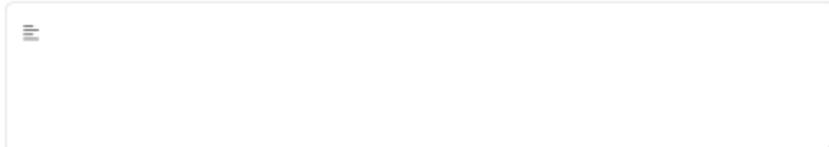
24. En tant de pandémie, avez-vous réussi à atteindre un meilleur équilibre travail-famille-vie personnelle

Oui

Non

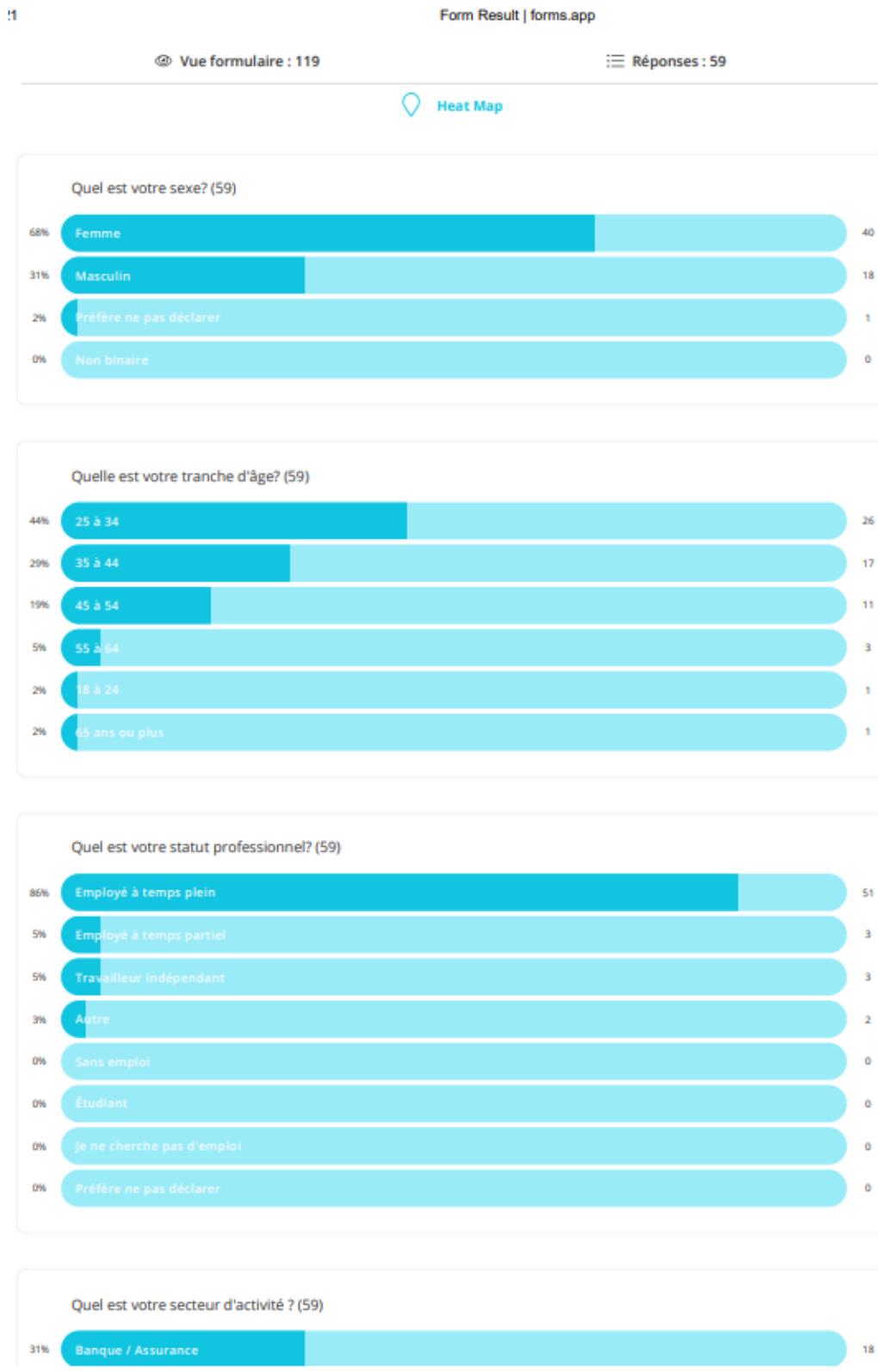
Ne sait pas

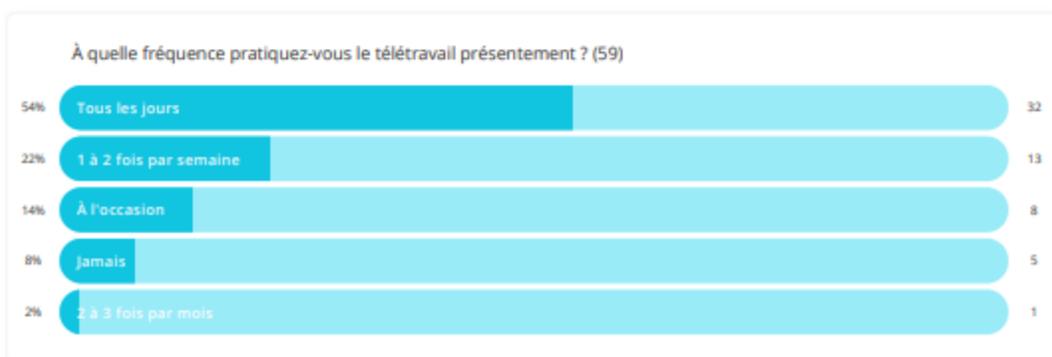
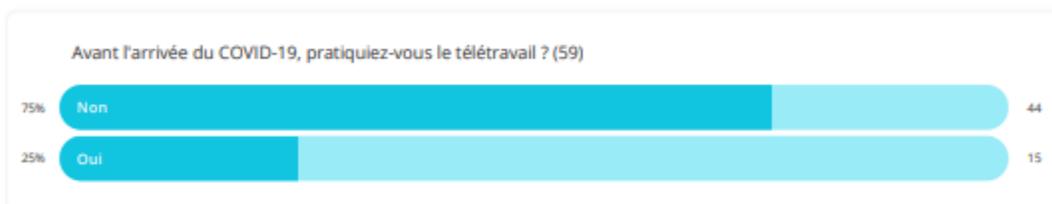
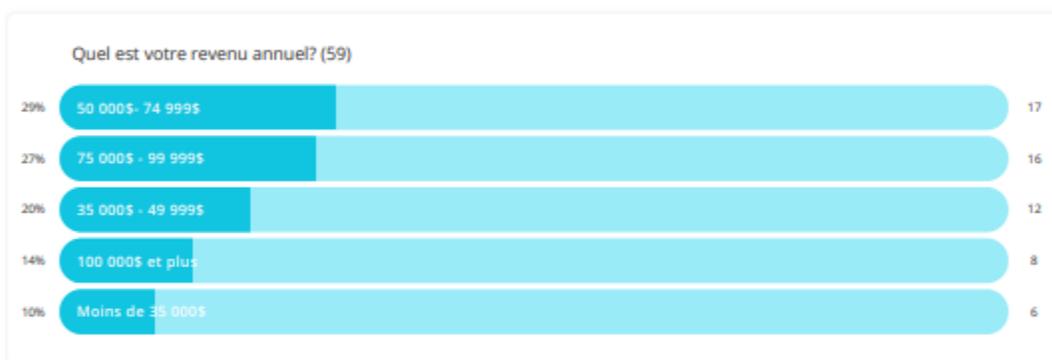
25. Toutes vos réponses demeurent strictement confidentielles. Vous avez vécu une situation particulière ou vous désirez laisser des commentaires, partagez-moi le tout ici.

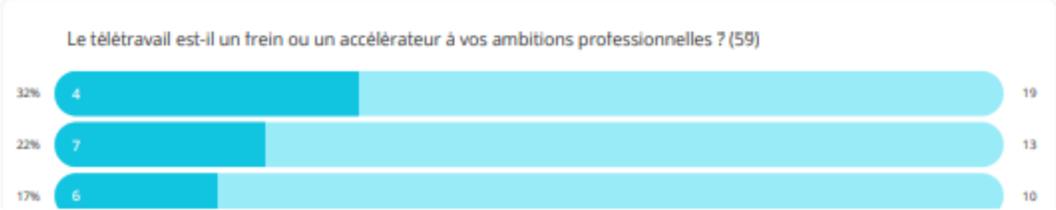
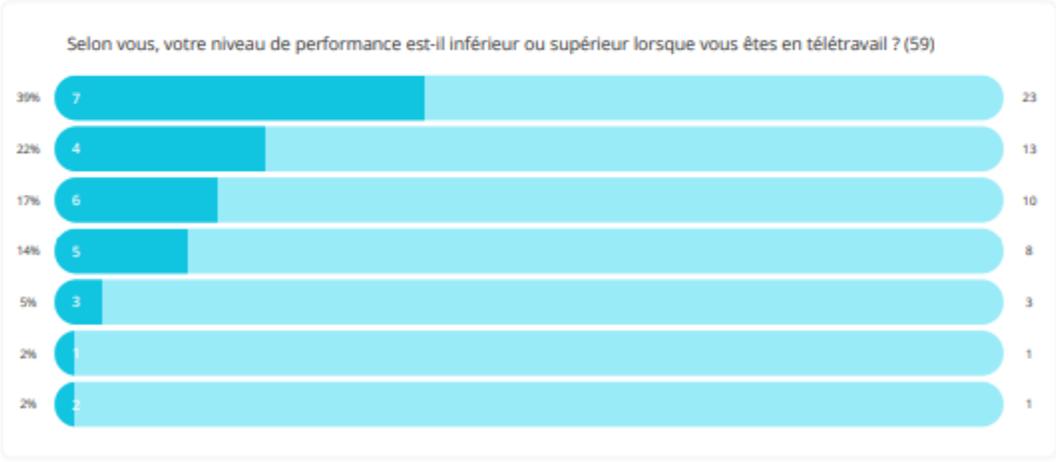
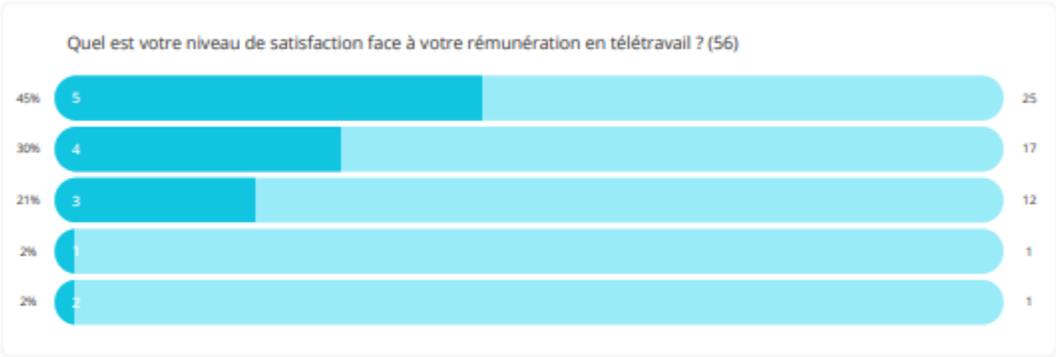
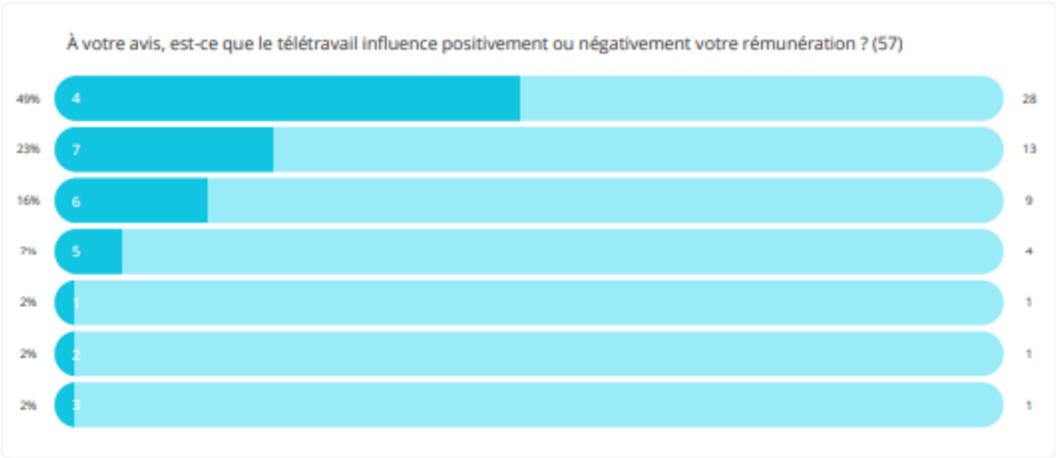


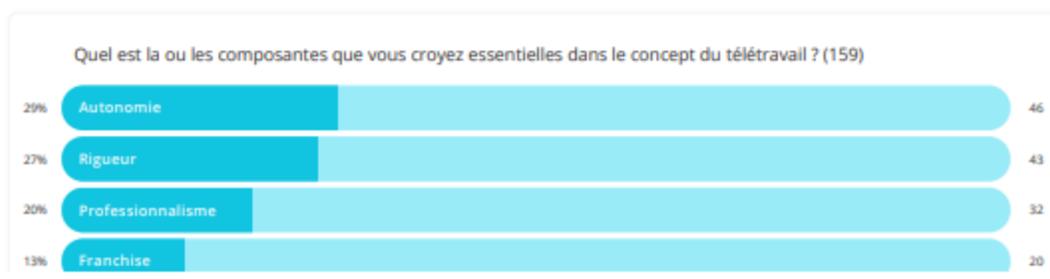
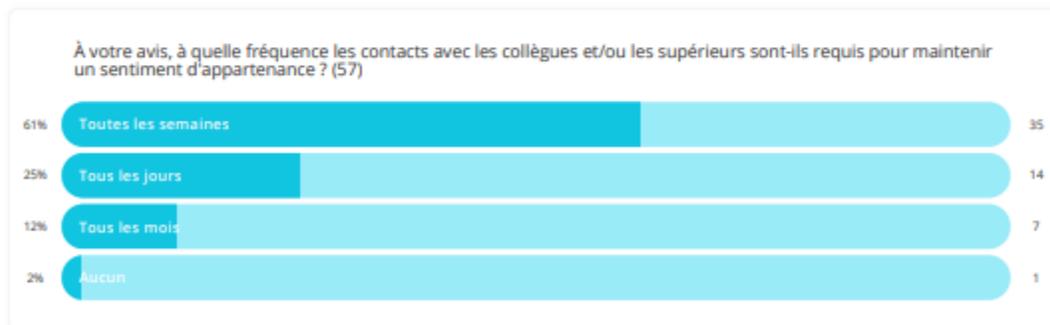
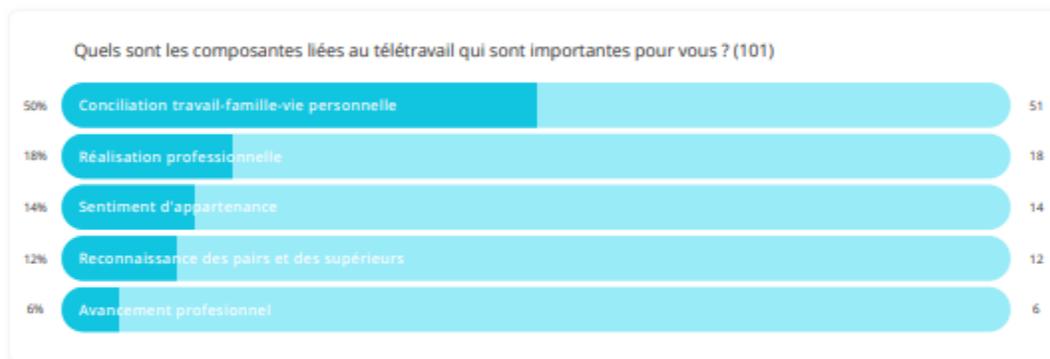
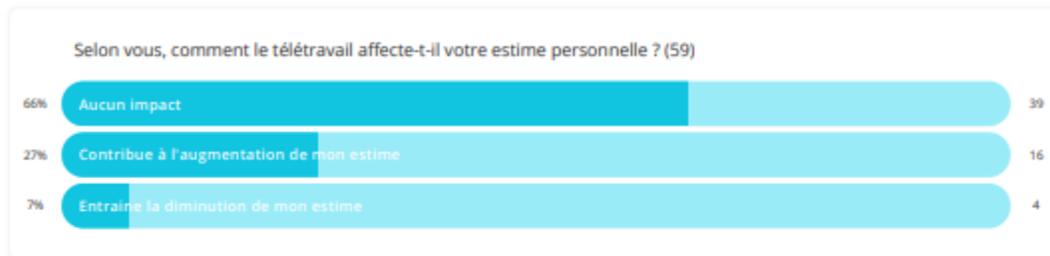
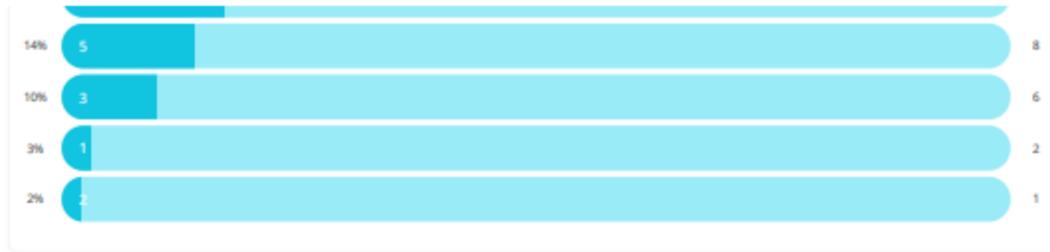
Soumettre

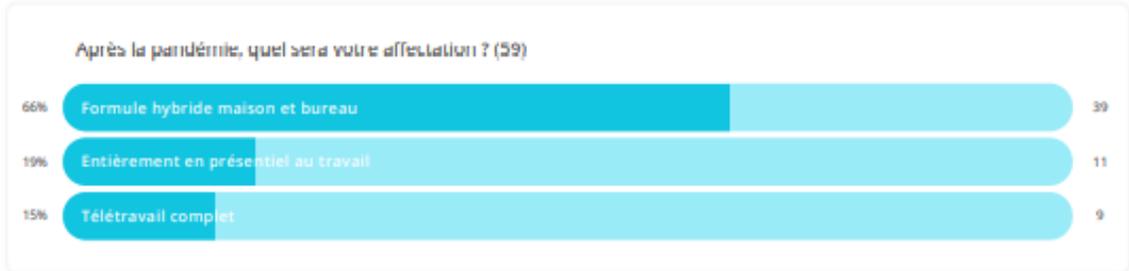
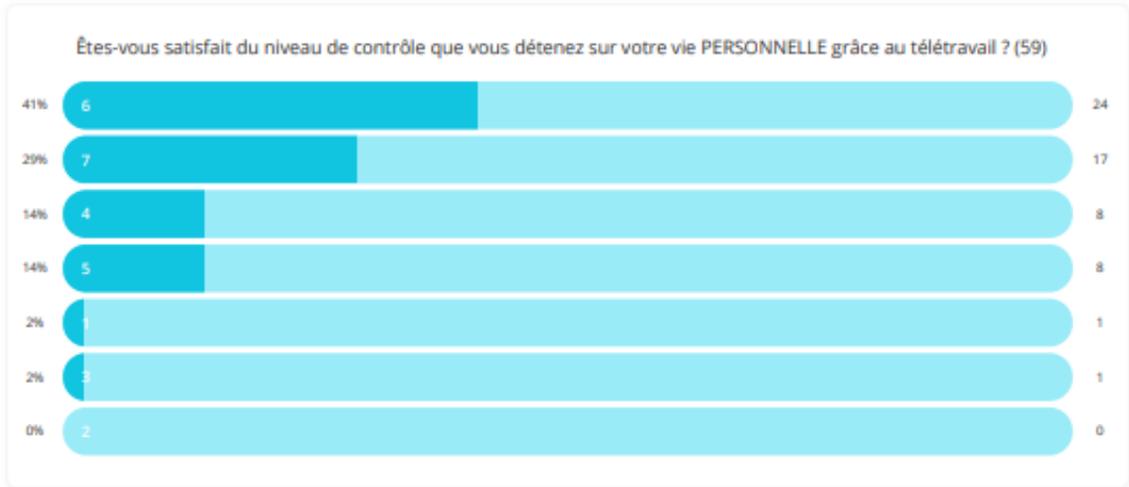
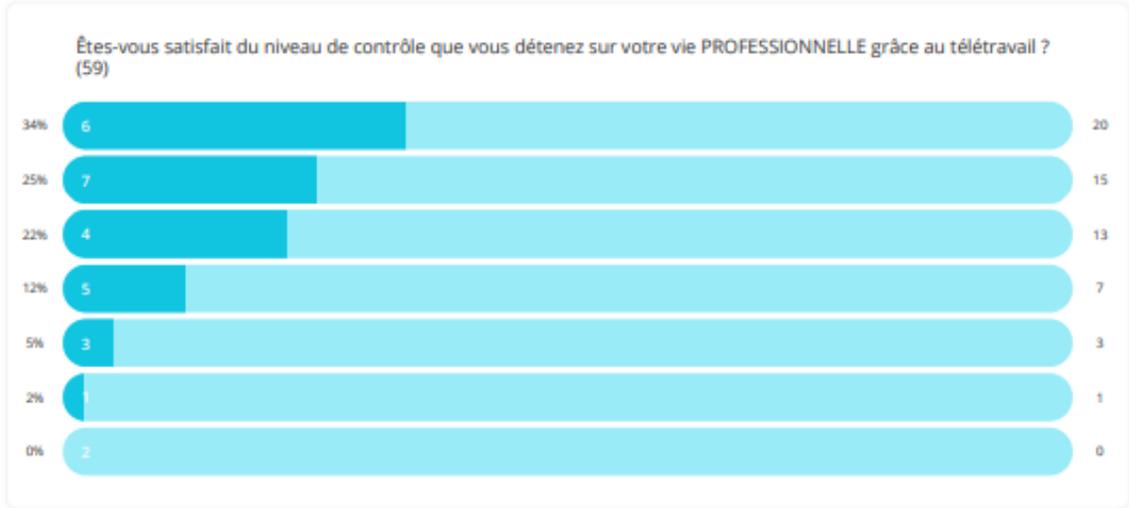
Annexe 2 : Résultats questionnaires



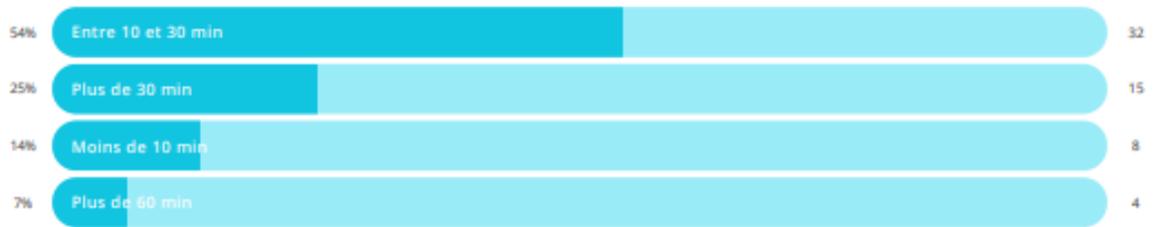








Votre résidence est située à combien de temps de voyage de votre lieu de travail physique ? (59)



En tant de pandémie, avez-vous réussi à atteindre un meilleur équilibre travail-famille-vie personnelle (59)

