



Université du Québec  
à Rimouski

## **Fidéliser le personnel dans un contexte de travail hybride**

**Un examen des facteurs organisationnels et individuels associés à l'intention de rester  
au sein de la fonction publique québécoise.**

Mémoire présenté

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

PAR

**Mélodie Beaulieu**

**Juin 2023**



**Composition du jury :**

**Olivier Choinière, président du jury, Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis**

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

**Stéphane Paquin, examinateur externe, 4DRA Formation**

Dépôt initial le 1<sup>er</sup> mai 2023

Dépôt final le 1<sup>er</sup> juin 2023



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

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



*Nous travaillerons ensemble  
pour soutenir le courage là où il y a la  
peur, pour encourager la négociation là  
où il y a le conflit, et donner l'espoir là  
où règne le désespoir.*

- Nelson Mandela





## REMERCIEMENTS

Le premier remerciement que je tiens à faire est destiné à ma directrice de recherche, Andrée-Anne Deschênes. Dès mon inscription à la maîtrise, celle-ci m'a encouragée et a cru en moi. Grâce à ses nombreux conseils et à sa confiance, j'ai su faire preuve de persévérance tout au long de ce projet. Sans parler de sa grande disponibilité qui m'a permis de réussir mon objectif qui semblait presque irréalisable qui était d'écrire et de concevoir ce mémoire en un an. Mes attentes ont su être grandement dépassées par sa présence, son écoute, son ouverture, et ses encouragements. Mon évolution dans le grand monde de la recherche a été au-delà de ce que j'espérais suite à ce travail. J'en ressors grandie, et ce, en grande partie grâce à elle. Son soutien a su me permettre de constamment me dépasser et me surprendre moi-même. Je tiens également à remercier l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) qui m'a permis de réussir ce cheminement académique et personnel.

Avec tout leur amour et soutien, je dédie ce mémoire à mes parents qui depuis mon tout jeune âge ont toujours su croire en moi, m'encourager à me dépasser et à aller au-delà de mes limites. Grâce à eux, je suis celle que je suis aujourd'hui avec une soif d'apprendre qui ne cesse de croître. Merci d'avoir su être là dans tous les moments où je me questionnais. Vous avez fait la différence dans mon parcours scolaire et je vous en serai éternellement reconnaissante.

Sans oublier mon conjoint qui me soutient depuis le premier jour dans tous les multiples projets académiques dans lequel je me lance. Le voir être fier de moi par ma persévérance et

ma résilience me pousse à me dépasser davantage et je le remercie pour son énorme patience et soutien.

Finalement, merci à tous les nombreux participants de ce projet. Le temps que vous y avez consacré ainsi que la richesse de votre expérience a permis de rendre possible mon travail. Un énorme merci à tous ceux qui ont contribué à mon mémoire. Grâce à vous tous, j'ai su faire mon entrée dans le monde de la recherche et vivre une expérience académique unique qui m'a énormément fait cheminer autant personnellement que professionnellement.



## RÉSUMÉ

La crise sanitaire déclarée en mars 2020 a bouleversé le monde entier. Les consignes sanitaires visant à réduire la propagation du virus de la COVID-19 ont eu des répercussions majeures. Les travailleurs et les organisations ont été particulièrement touchés, avec l'accroissement rapide et soudain du télétravail. L'adaptation à ce nouveau mode de travail a été parsemée d'embûches, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Le télétravail a transformé le quotidien des organisations, des gestionnaires et des employés. Puis, suivant l'évolution des consignes sanitaires et des besoins des organisations et du personnel, une forme de travail qui combine la distance et la présence a pris son essor : le travail hybride. Cette forme de travail est récente dans les écrits et peu de connaissances sont actuellement disponibles quant à ses liens avec la fidélisation du personnel, un enjeu qui suscite un vif intérêt actuellement en raison de la pénurie de main-d'œuvre qui sévit au Québec. Cette étude s'inscrit donc dans cette voie, en poursuivant l'objectif d'examiner les facteurs associés à la fidélisation de la main-d'œuvre dans un contexte de travail hybride auprès du personnel professionnel de la fonction publique québécoise. Pour y arriver, une enquête par questionnaire a été réalisée à l'automne 2022 auprès d'un échantillon de 3814 répondants qui œuvrent en mode hybride.

Les résultats montrent que l'intention de rester dans un contexte de travail hybride est associée à diverses variables organisationnelles et individuelles, notamment l'adéquation individu/organisation, le soutien social au travail, la qualité de vie perçue, l'âge, le genre, le statut familial, l'ancienneté organisationnelle et le temps de déplacement entre le domicile et le lieu de travail. Le nombre de jours en télétravail n'est pas associé à l'intention de rester. Cette recherche contribue aux connaissances scientifiques quant aux facteurs associés à la fidélisation du personnel en contexte de travail hybride. Elle permet en outre d'outiller les gestionnaires et les organisations à l'égard des pratiques de gestion des personnes favorables à la fidélisation dans un contexte de travail hybride. Les résultats contribuent à une meilleure compréhension du phénomène, dans un contexte où la fidélisation est en enjeu majeur pour les organisations québécoises.

Mots-clés : fidélisation, gestion des ressources humaines, travail hybride, télétravail, secteur public.



## **ABSTRACT**

The health crisis declared in March 2020 has shaken the world. Government-imposed health orders to reduce the spread of the COVID-19 virus have had a major impact. Workers and organizations have been particularly affected, with the rapid and sudden increase in teleworking. Adapting to this new way of working has been difficult and fraught with challenges at both the individual and organizational levels. Telework has transformed the daily lives of organizations, managers and employees. Then, as health regulations and the needs of organizations and staff evolved, a form of work that combines distance and presence took off: hybrid work. This form of work is recent in the literature and little is currently known about its links with employee retention, an issue that is currently attracting a great deal of interest due to the labour shortage that is prevalent in Quebec. This study therefore follows this line of inquiry, with the objective of examining the factors associated with workforce retention in a hybrid work context among professional staff in the Quebec public service. To achieve this, a questionnaire survey was conducted in the fall of 2022 with a sample of 3814 professionals in the Quebec public service who work in hybrid mode.

The results show that the intention to stay in a hybrid work context is associated with various organizational and individual variables, including person/organization fit, social support at work, perceived quality of life, age, gender, family status, organizational tenure and commuting time. The number of teleworking days was not associated with the intention to stay. This research contributes to the scientific knowledge on the factors associated with employee retention in a hybrid work context. It also provides managers and organizations with tools for people management practices that promote retention in a hybrid work context. The results of this dissertation contribute to a better understanding of the phenomenon, in a context where retention is a major issue for Quebec organizations.

**Keywords:** personnel retention, human resource management, hybrid work, telework, public sector.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ix
RÉSUMÉ.....	xii
ABSTRACT .....	xiv
TABLE DES MATIÈRES .....	xvi
LISTE DES TABLEAUX.....	xx
LISTE DES FIGURES.....	xxii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xxiv
LISTE DES SYMBOLES .....	xxvi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits.....	4
1.1 MISE EN CONTEXTE .....	4
1.1.1 Les répercussions de la pandémie sur l'économie et sur la relation employé-employeur .....	7
1.1.2 Le contexte de pénurie de main-d'œuvre.....	8
1.1.3 De nouvelles formes d'organisation du travail : le télétravail et le travail hybride .....	11
1.2 LE TÉLÉTRAVAIL .....	13
1.2.1 Historique et évolution.....	13
1.2.2 Définitions et conceptualisation du télétravail.....	15
1.2.3 Les conséquences du télétravail.....	20
1.3 LA FIDÉLISATION DU PERSONNEL .....	27
1.3.1 Définitions et composantes .....	27
1.3.2 Ancrages théoriques de la fidélisation .....	30
1.3.3 Les antécédents de la fidélisation .....	33



1.4	FIDÉLISATION DU PERSONNEL ET TÉLÉTRAVAIL : ÉTAT DE LA LITTÉRATURE ACTUELLE .....	37
1.5	CONCLUSION.....	39
CHAPITRE 2 Démarche méthodologique .....		41
2.1	QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	41
2.1.1	Question principale de la recherche .....	41
2.1.2	Objectif général et objectifs secondaires de la recherche.....	41
2.2	PERTINENCE DE LA RECHERCHE .....	42
2.2.1	Pertinence sociale .....	42
2.2.2	Pertinence scientifique.....	44
2.3	APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	45
2.4	CADRE D'ANALYSE .....	48
2.4.1	Concepts principaux .....	49
2.4.2	Concepts secondaires.....	52
2.5	LA MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES .....	54
2.5.1	L'enquête par questionnaire .....	54
2.5.2	L'instrument de cueillette des données : le questionnaire de recherche.....	57
2.6	LA POPULATION À L'ÉTUDE.....	60
2.7	LES MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES .....	61
2.7.1	Épuration de la base de données et vérification de la fiabilité interne .....	61
2.7.2	Statistiques descriptives.....	62
2.7.3	Vérification des objectifs de recherche .....	62
2.8	LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES .....	63
2.9	CONCLUSION.....	64
CHAPITRE 3 Résultats .....		65
3.1	PROFIL DES RÉPONDANTS .....	65
3.2	STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES À L'ÉTUDE .....	69
3.2.1	L'intention de rester dans l'organisation.....	69

3.2.2	Le soutien social au travail .....	70
3.2.3	L'adéquation personne/organisation.....	71
3.2.4	La qualité de vie subjective.....	72
3.3	LES LIENS ENTRE LE NOMBRE DE JOURS HEBDOMADAIRES EN TÉLÉTRAVAIL ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE .....	75
3.4	LES LIENS ENTRE LE SOUTIEN SOCIAL ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE .....	75
3.5	LES LIENS ENTRE L'ADÉQUATION PERSONNE/ORGANISATION ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TÉLÉTRAVAIL HYBRIDE .....	75
3.6	LES LIENS ENTRE LE NIVEAU DE QUALITÉ DE VIE PERÇUE ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE .....	76
3.7	FACTEURS DE NATURE INDIVIDUELLE ASSOCIÉS À L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE.....	76
3.7.1	Âge.....	76
3.7.2	Genre.....	77
3.7.3	Composition du ménage .....	77
3.7.4	Ancienneté dans l'organisation.....	78
3.7.5	Ancienneté dans le poste.....	78
3.7.6	Temps de déplacement domicile/travail .....	79
CHAPITRE 4	Discussion.....	81
4.1	LA RELATION ENTRE LE NOMBRE DE JOURS HEBDOMADAIRES EN TÉLÉTRAVAIL ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE.....	81
4.2	LA RELATION ENTRE LE SOUTIEN SOCIAL AU TRAVAIL ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE .....	82
4.3	LA RELATION ENTRE L'ADÉQUATION PERSONNE/ORGANISATION ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE .....	84
4.4	LA RELATION ENTRE LA QUALITÉ DE VIE SUBJECTIVE ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE .....	85
4.5	LA RELATION ENTRE LES VARIABLES DE NATURE INDIVIDUELLE ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE .....	86

4.5.1 L'âge.....	87
4.5.2 Le genre.....	87
4.5.3 La composition du ménage.....	88
4.5.4 L'ancienneté organisationnelle.....	89
4.5.5 L'ancienneté dans le poste.....	89
4.5.6 Le temps de déplacement entre le domicile et le travail .....	90
4.6 CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE .....	91
4.6.1 Contributions théoriques .....	91
4.6.2 Contributions pratiques et managériales .....	94
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	97
ANNEXE I : Questionnaire de recherche .....	100
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	113

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Âge des répondants .....	66
Tableau 2. Genre des répondants .....	66
Tableau 4. Distribution des répondants selon la composition de leur ménage .....	67
Tableau 3. Ancienneté dans l'organisation .....	67
Tableau 5. Ancienneté dans le poste .....	68
Tableau 6. Le nombre de jour(s) hebdomadaire(s) en télétravail .....	68
Tableau 7. Le temps de déplacement domicile/travail.....	69
Tableau 8. Statistiques descriptives de l'intention de rester dans l'organisation.....	70
Tableau 9. Statistiques descriptives du soutien social au travail.....	71
Tableau 10. Statistiques descriptives de l'adéquation personne/organisation .....	72
Tableau 11. Statistiques descriptives de la qualité de vie subjective au travail .....	74
Tableau 12. Comparaison entre les genres quant à l'intention de rester dans l'organisation .....	77
Tableau 13. Comparaison entre les compositions du ménage quant à l'intention de rester dans l'organisation.....	78
Tableau 14. Comparaison entre le temps de déplacement domicile/travail quant à l'intention de rester dans l'organisation .....	79



**LISTE DES FIGURES**

Figure 1. Cadre d'analyse..... 49



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

<b>CNESST</b>	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
<b>FCEI</b>	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
<b>GES</b>	Gaz à effet de serre
<b>ISQ</b>	Institut de la statistique du Québec
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>TIC</b>	Technologie de l'information et de la communication
<b>SCT</b>	Secrétariat du Conseil du trésor
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences





## LISTE DES SYMBOLES

<b><math>\alpha</math></b>	Alpha de Cronbach
<b>ddl</b>	Degré de liberté
<b>n</b>	Effectif
<b>É.T.</b>	Écart-Type
<b>F</b>	Statistique F (Anova)
<b>M</b>	Moyenne
<b><math>p</math></b>	Valeur- $p$ (signification statistique)
<b>%</b>	Pourcentage
<b>r</b>	Coefficient de corrélation de Pearson





## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

La pandémie mondiale de COVID-19 a causé une crise sanitaire mondiale sans précédent. Celle-ci a forcé plusieurs entreprises à adopter de nouvelles formes d'organisation du travail, plus flexibles, comme le télétravail. Depuis, le télétravail s'est rapidement répandu, voire généralisé, au sein des entreprises. Le télétravail est donc dorénavant adopté par la majorité des organisations dont la nature des activités le permet. Ce mode de travail a lui aussi évolué depuis les trois dernières années, et dans plusieurs milieux de travail, il est devenu un mode de travail hybride. Ce mode de travail hybride réfère à deux configurations de travail, soit à distance et en présence. En raison de la récence du phénomène, encore peu de connaissances scientifiques sur ce mode d'organisation du travail sont disponibles pour l'heure.

Parallèlement à ces transformations engendrées par le télétravail obligatoire et par les confinements imposés par la pandémie de COVID-19, les organisations canadiennes et québécoises font actuellement face à une pénurie de main-d'œuvre sans précédent. La croissance de l'emploi et le vieillissement de la population engendrent des taux historiques de postes vacants, nuisant à la productivité des entreprises. Dans ce contexte, les organisations engagent de plus en plus d'efforts afin d'attirer et de fidéliser les travailleurs pour être en mesure de poursuivre leurs activités. La fidélisation du personnel est donc devenue un enjeu considérable pour la plupart des secteurs d'activité économique, la fonction publique québécoise n'y échappant pas.

C'est donc dans cette voie que s'engage cette étude. Le présent projet de recherche vise à examiner les facteurs associés à la fidélisation de la main-d'œuvre dans un contexte de travail hybride auprès du personnel professionnel de la fonction publique québécoise.

Le premier chapitre expose la recension des écrits, l'historique, les définitions et les composantes du télétravail et de la fidélisation du personnel. Le deuxième chapitre se consacre à la présentation de la démarche méthodologique. La pertinence de la recherche, le cadre d'analyse, la méthode de collecte de données, la population à l'étude, les méthodes d'analyses des données ainsi que les considérations éthiques y sont présentées. Les résultats obtenus sont exposés dans le troisième chapitre. Dans le dernier chapitre, les résultats de la recherche sont discutés à la lumière de l'état actuel des écrits. Le quatrième chapitre se conclut avec les contributions théoriques, pratiques et managériales de cette étude.



# **CHAPITRE 1**

## **RECENSION DES ÉCRITS**

Si la rétention du personnel est un thème examiné de près par les théoriciens et par les chercheurs depuis près de 100 ans, les enjeux relatifs à la fidélisation du personnel sont plus que jamais d'actualité, alors que le contexte socioéconomique actuel est caractérisé par un marché du travail sous haute tension. Ce premier chapitre vise à faire état de la littérature portant sur les concepts à l'étude, soit le télétravail et la fidélisation du personnel. La problématique est d'abord mise en contexte, puis sont présentées les définitions du concept de télétravail, ses principales conceptualisations et ses effets sur les personnes, les organisations et la société. Ensuite, le concept de fidélisation du personnel, ses ancrages théoriques et ses antécédents sont exposés. Enfin, un bref portrait de la littérature qui examine les liens entre le télétravail et la fidélisation du personnel est brossé.

### **1.1 MISE EN CONTEXTE**

En mars 2020, la population québécoise a été touchée par la pandémie de la COVID-19, et ce, comme celle de partout dans le monde. Constatant les événements se déroulant en Asie, et plus particulièrement en Chine depuis la fin de l'année 2019, la population et les instances gouvernementales ont pris conscience du fait que ce nouveau virus traverserait les frontières, et ce, rapidement. Le 13 mars 2020, le gouvernement québécois annonçait d'abord la fermeture des écoles et des garderies<sup>1</sup>. À la suite de cette annonce, de nombreuses familles

---

<sup>1</sup> Le 13 mars 2020, le gouvernement du Québec déclare l'urgence sanitaire à l'article 118 de la Loi sur la santé publique et annonce la fermeture des écoles, des cégeps, des services de gardes et universités jusqu'au 27 mars



ont dû s'adapter rapidement pour conjuguer le travail avec les responsabilités familiales, notamment l'école à la maison (Tremblay et Mathieu, 2020). Certains employés, dont l'emploi ne permettait pas le télétravail, ont dû prendre congé pour s'occuper des enfants à la maison. D'autres ont dû travailler à partir de leur domicile, tout en s'occupant des enfants. Cette conciliation entre le travail et la vie familiale a été difficile pour plusieurs (Tremblay, 2022a).

Puis, quelques dizaines de jours plus tard, la fermeture de tous les commerces non essentiels était annoncée (restaurants, commerces de détail non alimentaires, salon de coiffure, etc.)<sup>2</sup>. Ces fermetures ont laissé des traces économiques et sociales qui engendrent des effets à long terme sur les organisations et sur les individus (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2021). C'est ainsi qu'en mars 2020 l'économie québécoise subissait l'une des plus grandes fermetures de son histoire. Contraints de mettre en œuvre quotidiennement de nouvelles mesures d'adaptation pour tenir compte des consignes sanitaires en vigueur, la plupart des dirigeants d'entreprises étaient fortement préoccupés par la poursuite de leurs activités. En raison de l'interruption totale ou partielle des activités de production non essentielles pendant cette période, comme celles qui concernent les voyages, l'hébergement, les arts et spectacles, les services personnels et le transport aérien, des baisses de productivité ont été observées dans divers secteurs d'activités (Wang, 2021). La productivité a aussi été affectée par les changements induits dans le quotidien des personnes et des organisations, qui a été chamboulé du jour au lendemain en réponse aux mesures de confinement liées à la pandémie (Dauvin et al., 2020).

---

2020. La fermeture s'est prolongée jusqu'en mai, voire en juin pour certaines régions du Québec : <https://bit.ly/3wcjwiw>

<sup>2</sup> Le 23 mars 2020, le gouvernement du Québec annonce la fermeture de tous les commerces non essentiels pour une période de trois semaines : <https://bit.ly/3AbR3uO>

Une autre conséquence majeure engendrée par la pandémie est l'imposition soudaine du télétravail (Carillo et al., 2021 ; van Zoonen et al., 2021). Du jour au lendemain, ce sont des millions de travailleurs partout dans le monde qui ont été précipités vers de nouveaux modes d'organisation du travail, dont le télétravail (Carillo et al., 2021). À ce moment, les espaces de travail à la maison, l'équipement et le mobilier étaient inadéquats, voire indisponibles (Alberio et Tremblay, 2021). Le fait de travailler de la maison requiert d'avoir un espace adapté et prévu pour le travail (Birimoglu Okuyan et Begen, 2022), plutôt que de travailler dans les espaces communs (comme le salon ou la cuisine) où les distractions sont nombreuses. Au début de la crise, la capacité de concentration et de productivité était donc affectée négativement pour plusieurs, puisque ce nouveau mode de travail n'était ni planifié ni adapté (Carillo et al., 2021). Ajoutons qu'autant pour l'employé que pour l'employeur, la connexion et l'adaptation technologique ont été difficiles (Alberio et Tremblay, 2021). L'équipement fourni par l'employeur (ordinateur, caméra, casque d'écoute, etc.) a dû rapidement être expédié à chaque employé. Pour plusieurs, les délais de livraison étaient très longs et ont engendré une source de difficulté supplémentaire. La sécurité de ces équipements a dû être renforcée pour éviter que des informations sensibles ne soient divulguées ou encore accessibles à la maison. En somme, les conditions de travail n'étaient pas optimales pour assurer la performance des employés dans leurs tâches professionnelles au quotidien (Alberio et Tremblay, 2021).

La pandémie de la COVID-19 a ainsi contribué à des bouleversements majeurs dans le marché de l'emploi et dans les relations entre les organisations et le personnel. La prochaine section s'y attarde.

### **1.1.1 Les répercussions de la pandémie sur l'économie et sur la relation employé-employeur**

La pandémie de COVID-19 a causé une incertitude sans précédent dans l'économie québécoise, causée par les consignes sanitaires et de nombreux confinements (ISQ, 2021). Plusieurs entreprises, impuissantes devant la situation, ont vu leurs portes se fermer. Les fermetures, suivies d'ouvertures, puis de nouvelles fermetures, ont entraîné des difficultés importantes pour les entreprises, notamment sur le plan des pertes de revenus (Statistique Canada, 2021a). Les petites et moyennes entreprises (PME), plus vulnérables, ont été particulièrement affectées (ISQ, 2021). Les entreprises n'ont toutefois pas été seules à subir les effets délétères du ralentissement économique causé par la pandémie. Certains groupes, comme les personnes avec un faible niveau de scolarité et les femmes, ont été plus fortement impactés par la crise (Statistique Canada, 2020 ; Tremblay, 2022a). Dès lors, cette pandémie a contribué à accentuer des situations d'écart vécues dans la société québécoise, canadienne et mondiale (Statistique Canada, 2020).

En voyant l'économie et les façons de travailler se transformer, les employés se sont non seulement adaptés, mais leurs perceptions à l'égard du travail ont également changé. Si une évolution dans les attentes et les valeurs des travailleurs était amorcée avant la pandémie, celle-ci a joué un rôle de catalyseur dans cette transformation (Frimousse et Perreti, 2021). Durant la pandémie, un phénomène a d'ailleurs vu le jour, soit celui de la grande démission (*great resignation*). Ce phénomène est en majorité dû aux nombreuses remises en question qu'a apportées la crise sanitaire. Les périodes de confinement, caractérisées par plus de temps libre, ont suscité une prise de conscience chez les travailleurs. Ce temps libre dont ont bénéficié de nombreux employés lorsque les entreprises étaient sur pause et que les rencontres sociales étaient interdites les a donc poussés à réfléchir sur leurs souhaits et sur leurs aspirations en matière de carrière et de style de vie. Un intérêt accru pour l'équilibre entre la vie personnelle et le travail est apparu, né principalement du désir de tendre vers un

style de vie plus sain, plus humain (Mathieu et al., 2021). Plusieurs ont par la suite cherché à trouver un nouvel emploi, voire une nouvelle carrière, qui soit davantage en lien avec leurs valeurs, leurs attentes et leur mode de vie souhaité (Mathieu et al., 2021). Dans cette foulée, les organisations doivent donc adapter leur culture organisationnelle et leurs pratiques de gestion, pour répondre davantage à ses nouvelles attentes et à ses nouveaux besoins en matière de qualité de vie (Frimousse et Peretti, 2021).

### **1.1.2 Le contexte de pénurie de main-d'œuvre**

Parallèlement, ces transformations du marché de l'emploi, jumelées à de nouvelles attentes et à de nouveaux besoins de la main-d'œuvre ainsi qu'à des changements démographiques majeurs, contribuent à un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur au Québec et ailleurs au Canada : la pénurie de main-d'œuvre (St-Arnaud et Giguère, 2020).

Depuis la pandémie, la pénurie de main-d'œuvre sévit de plus en plus fortement, entraînant d'importantes conséquences sur les organisations et sur la société. La diminution du nombre d'emplois constatée dans les premiers mois de la pandémie fut assez brève. Peu de temps après, soit en décembre 2021, il y avait au-delà de 34 000 emplois de plus qu'en 2019 (Venne, 2022). Le faible taux de chômage qui prévaut actuellement au Québec et au Canada illustre bien cette situation : en février 2023, il s'est établi à 5,0 % au Canada et à 4,1 % au Québec (Statistique Canada, 2023), ce qui est inférieur au taux de plein-emploi, estimé à 5 % par l'Organisation internationale du travail (OIT). Dans certaines régions, comme dans la grande région de Québec, le taux de chômage atteint des creux historiques avec un taux de 1,9 %. Il s'agit du taux le plus faible de toutes les régions métropolitaines de recensement au Canada. Dans ce contexte, les postes vacants ne cessent de s'accumuler.

Différents facteurs socioéconomiques peuvent expliquer cette situation. Le vieillissement rapide de la population, la diminution de la population active, l'accroissement et la complexification des emplois sont parmi les facteurs explicatifs de cette pénurie (Statistique Canada, 2022a). Les baby-boomers ont dorénavant atteint l'âge de la retraite et pour certains, la pandémie a accéléré leur départ du marché du travail. Le principal enjeu observé est le manque de jeunes travailleurs pour remplacer ces départs prévus et précipités à la retraite, en raison du vieillissement de la population (ISQ, 2022). Ce phénomène était toutefois anticipé (Venne, 2022). Avant la pandémie, la rareté de main-d'œuvre était présente, mais dans une moindre mesure, et focalisée dans certains secteurs d'activités (Grenier, 2011). Dorénavant, presque tous les secteurs d'activité économique font face à une pénurie de personnel, et ce, peu importe les conditions de travail offertes (Venne, 2022).

Pour des secteurs comme la restauration, l'hôtellerie et le commerce de détail, l'accroissement de la pénurie de main-d'œuvre nuit à l'atteinte des objectifs d'affaires. Plusieurs entreprises se voient dans l'obligation de fermer leurs portes, car elles ne réussissent plus à répondre à la demande (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante [FCEI], 2022). De plus, leurs employés se tournent vers les concurrents ou encore vers d'autres secteurs d'activités ou d'autres professions, pour bénéficier de meilleures conditions de travail (Alberio et Tremblay, 2021).

Pour plusieurs organisations, l'enjeu de la main-d'œuvre n'est pas seulement un frein à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels, mais également à leur capacité de répondre à la demande, qui elle, ne cesse d'augmenter. C'est un enjeu difficile à accepter pour les employeurs, car le potentiel de croissance de plusieurs entreprises dépend largement de la main-d'œuvre disponible (Farsad, 2021). Si le succès des organisations a auparavant reposé sur la promotion des produits, elles devront maintenant s'ajuster, trouver des solutions et innover pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre (Venne, 2022).

Les attentes et les besoins des employés ont grandement été influencés par ces modifications du travail, et la situation s'est accélérée avec la pandémie de 2020. La quête de flexibilité, de défis professionnels et le souhait d'une meilleure conciliation entre le travail et la vie personnelle sont des besoins de plus en plus importants pour les travailleurs (Frimousse et Peretti, 2021). Le phénomène de la pénurie de main-d'œuvre a pour effet d'augmenter les attentes des employés envers leur employeur et envers les conditions de travail qui lui sont offertes. Les employés sont des ressources rares que les employeurs recherchent et souhaitent conserver le plus longtemps possible. Dans ce contexte, les employés sont plus exigeants au regard de leurs conditions de travail (horaire, salaire, avantages sociaux, possibilités d'avancement, etc.), car le marché de l'emploi leur est très favorable (Fournier et Thériault, 2022).

Les candidats et les employés ont donc un nouveau pouvoir de négociation, qui leur permet davantage de mobilité, qu'elle soit interne ou externe (Venne, 2022). Les statistiques sur l'emploi témoignent d'ailleurs d'un marché de l'emploi très favorable aux employés (Statistique Canada, 2022b). Ce phénomène grandissant rend plusieurs organisations craintives face à l'avenir en ce qui a trait à leur capacité de maintenir leur avantage concurrentiel et leur croissance (Venne, 2022).

En somme, les changements entraînés par la pandémie de COVID-19, le contexte socioéconomique et démographique et la pénurie de main-d'œuvre forcent les organisations à revoir leur processus d'affaires et leurs pratiques de gestion. Ces bouleversements de l'emploi et du travail, dans la foulée de l'expérience vécue pendant la pandémie, font du télétravail et de la fidélisation du personnel des enjeux de première importance pour les employeurs.

### **1.1.3 De nouvelles formes d'organisation du travail : le télétravail et le travail hybride**

Ces nombreuses transformations dans le marché du travail, la démocratisation des technologies, l'expérience vécue pendant la crise de la COVID-19 et les nouvelles attentes de la main-d'œuvre ont contribué à la croissance du télétravail comme nouveau mode d'organisation du travail.

Le contexte de crise sanitaire provoquée par la COVID-19 a forcé les organisations à réfléchir à la reconfiguration des formes d'organisation du travail, qui ont traditionnellement été encadrées par un horaire classique de 8 h à 17 h, dans un lieu de travail physiquement contrôlé (Taskin et Raone, 2004). La distanciation physique engendrée par la pandémie a modifié les façons habituelles d'exercer le travail. Les employés ont été limités au travail à domicile en raison des confinements décrétés par les autorités gouvernementales. Les gestionnaires ont dû apprendre une toute nouvelle façon de coordonner leurs équipes. Les paradigmes de gestion tendent à évoluer d'une gestion axée sur le contrôle du temps de travail à une gestion davantage axée sur les résultats, la confiance et l'autonomie (Tremblay, 2021).

Avant la crise, pour la plupart des travailleurs, la présence physique au bureau était une nécessité, voire une habitude non questionnable (Tremblay, 2021). Lorsque la pandémie est arrivée, les entreprises ont dû revoir leur fonctionnement et exiger le télétravail, en raison des consignes sanitaires imposées par les gouvernements. Pour plusieurs employeurs, gestionnaires et employés, le télétravail était perçu de façon négative au départ (Tremblay, 2021). Au fil du temps et des expériences, les employeurs, les gestionnaires et les employés se sont adaptés et lorsque les consignes sanitaires se sont allégées, plusieurs ont souhaité poursuivre le télétravail, et ce, pour plusieurs raisons. L'autonomie, une plus grande

flexibilité, une meilleure concentration, le confort d'être à la maison ainsi que le temps et l'argent économisés lorsque le travail ne nécessite aucun déplacement sont parmi les raisons les plus souvent évoquées (Tremblay, 2021).

Plus de trois ans après le début de la crise sanitaire, le télétravail n'est plus une pratique obligatoire, en raison de la levée des consignes sanitaires. Par contre, cette forme d'organisation du travail semble s'être installée de façon pérenne dans les organisations (Gouvernement du Canada, 2023). Suivant les attentes des employés au regard de cette nouvelle forme d'organisation du travail, les organisations ont dû revisiter leurs pratiques et leurs politiques. Les attentes des employés en matière de télétravail sont passées de marginales à largement répandues. Pour certains, la possibilité de télétravailler est devenue une condition au maintien de la relation d'emploi (Taskin, 2021). Pour la majorité des organisations, c'est une très grande transformation. Dans cette foulée, plusieurs organisations ont opté pour un mode de travail hybride, alliant la présence et la distance, c'est-à-dire qu'une présence dans les locaux de l'employeur est requise quelques jours par semaine, selon des modalités variables.

C'est notamment le cas de la fonction publique du Québec, qui a déployé sa *Politique-cadre en matière de télétravail* (Secrétariat du Conseil du trésor [SCT], 2021). Cette politique a été élaborée à la suite de projets pilotes ministériels lancés en 2018, auquel ont participé une trentaine de ministères et d'organismes et près de 1 000 employés, ainsi que de l'expérience du télétravail obligatoire en temps de pandémie. Cette politique désigne le télétravail comme un mode d'organisation du travail à privilégier de façon hybride, c'est-à-dire en alternance avec la tenue d'activités professionnelles dans le milieu de travail. Les modalités de la politique stipulent que le télétravail s'exerce pour une période maximale de trois jours par semaine, une présence équivalente à deux jours par semaine étant favorisée dans les locaux de l'employeur. Cette politique a été déployée en février 2022, dans le cadre



d'un retour progressif du personnel de la fonction publique permis par les autorités sanitaires. À partir du 4 avril 2022, la politique a été appliquée à tout le personnel.

La présente étude s'inscrit donc dans ce contexte d'un marché du travail en profonde mutation. La prochaine section vise, dans un premier temps, à brosser un portrait des connaissances scientifiques actuelles sur le concept de télétravail.

## **1.2 LE TÉLÉTRAVAIL**

### **1.2.1 Historique et évolution**

La pandémie de COVID-19 aura contribué à une démocratisation et à accroissement rapide et généralisé du télétravail. Le télétravail n'est toutefois pas un phénomène nouveau. Le télétravail serait né au tournant des années 1950. L'architecte Norbert Wiener, qui, avec certaines transmissions de données, pouvait suivre l'avancement de la construction d'un immeuble aux États-Unis de son poste de travail basé en Europe, a été parmi les premiers à faire l'expérience de cette forme de travail (Lakel et al., 2015).

C'est un peu plus tard, en 1970, avec l'invention du fax et du téléphone, qu'est vraiment né le concept de télétravail. Le terme télétravail (alors *telecommuting*) a été utilisé pour la première fois au tournant des années 1970 par Jack Nilles, qui s'est concentré sur le potentiel de cette forme de travail comme moyen d'éviter les déplacements du domicile au travail et ainsi, réduire la congestion routière (Nilles, 1975). Cependant, le télétravail ne sera pas défini formellement comme mode de travail avant les années 1990. C'est d'ailleurs en 1992 que le premier projet pilote de télétravail voit le jour au sein de la fonction publique au Canada (Gouvernement du Canada, 2013). À ce moment, les technologies de l'information

et de la communication (TIC) font leur apparition et le télétravail s'est doucement implanté comme un nouveau mode de travail, entraînant une ère de changement. Les TIC, l'ordinateur et Internet ont su contribuer au développement du télétravail et façonner les conditions de cette forme de travail qui est différente de la forme traditionnelle qui exige une présence physique sur le lieu de travail (Haddon et al., 1996).

Avant l'arrivée de la pandémie et le confinement obligatoire, plus précisément entre les années 2000 et 2008, les télétravailleurs ne représentaient que 11,2 % de la proportion totale des travailleurs canadiens (Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre, 2020). Les télétravailleurs étaient en majorité des gestionnaires, des diplômés universitaires et des professionnels et cette forme d'organisation du travail était souvent perçue comme un privilège réservé à une poignée d'employés (Bailey et Kurland, 2002). De plus, pour ces employés, le télétravail ne représentait qu'une faible proportion de leur temps de travail (généralement moins de 10 heures par semaine). Lorsque la pandémie est arrivée, c'est environ 40 % de la population active de la province qui a été mise en télétravail de façon obligatoire, soit environ 4,4 millions de personnes (Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre, 2020). Déjà un an après la pandémie, soit en avril 2021, 32 % des employés canadiens qui étaient âgés entre 15 et 69 ans étaient toujours majoritairement en télétravail (Statistique Canada, 2021b). Notons qu'environ 39 % des emplois au Canada pourraient être réalisés en télétravail selon Statistique Canada. Ce souhait pour les travailleurs de maintenir la possibilité de travail à distance est d'ailleurs largement répandu : ce sont près de 90 % des employés qui préfèrent être en télétravail selon une enquête menée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à la suite de la pandémie (Criscuolo et al., 2021).

Le télétravail suscite plusieurs enjeux technologiques, environnementaux, sociaux, économiques et politiques (Tremblay et al. 2006). Il implique différentes conditions de

relation du travail en matière de tâches, de relations sociales, d'environnement physique et de climat de travail (Taskin, 2021). D'ailleurs, il ne faut pas négliger les enjeux politiques et de gestion des ressources humaines à l'égard de ce mode de travail (Vega et al., 2015). Les droits accordés aux télétravailleurs et à leur employeur ainsi que l'équipement de l'employé est sensiblement différent du contexte de travail en présence. Par exemple, le poste de travail au domicile du télétravailleur doit être adapté sur le plan de la santé et de la sécurité au travail (Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre, 2020), car la même loi en matière de santé et de sécurité au travail s'applique aux télétravailleurs et aux travailleurs dits traditionnels<sup>3</sup>.

Pour bien saisir le concept de télétravail, il importe de se pencher sur ses diverses définitions et sur ces composantes. Celles-ci sont détaillées dans la prochaine section.

### **1.2.2 Définitions et conceptualisation du télétravail**

Les définitions du télétravail sont multiples et témoignent de la variété d'éléments qui le compose, mais également de la diversité de concepts qui s'y rattachent. En effet, dans la littérature scientifique et managériale, le télétravail a souvent été assimilé à des concepts semblables, mais bel et bien distincts sur le plan de la définition. Par exemple, les termes « travail flexible » (*flexible work arrangements*), « travail électronique » (*telecommuting*), « travail à domicile » (*at-home-work*) et « travail à distance » (*distance work*) ont suscité un certain intérêt. Ils désignent généralement un travail effectué dans tout autre lieu que celui du lieu de travail conventionnel (Spreitzer et al., 2017). L'expression « travail à distance »

---

<sup>3</sup> Le travail inclut spécifiquement le domicile du travailleur lorsqu'il exécute sa prestation de travail en télétravail. L'employeur doit donc veiller à ce que ce milieu de travail respecte les normes de la loi (Loi sur la santé et la sécurité au travail [LSST]) <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/s-2.1#:~:text=Un%20travailleur%20a%20le%20droit,personne%20%C3%A0%20un%20semblable%20danger.>

est beaucoup plus large que celle de « télétravail ». Elle réfère à tout travail effectué ailleurs que sur le lieu habituel de travail, donc à la résidence de l'employé, dans un lieu public, dans un espace de travail partagé (espace de *coworking*), chez un client ou dans un bureau satellite de l'entreprise (Bailey et Kurland, 1999). Il n'implique pas nécessairement l'usage des TIC, au contraire du télétravail.

À ce sujet, la littérature recense trois formes de télétravail : 1) le télétravail à domicile, où les tâches professionnelles sont effectuées à la maison ; 2) le télétravail à partir de bureaux distants, où le travail est effectué dans des bureaux éloignés du lieu principal de travail ; et 3) le télétravail mobile, où le travail est effectué par des travailleurs dont le travail implique habituellement des déplacements et/ou du temps dans les locaux des clients (Daniels et al., 2001). Le télétravail à la maison, soit celui qui s'exerce au domicile fixe des travailleurs, est celui qui est le plus pratiqué (de Vries et al., 2019). Dans un même ordre d'idées, Golden (2012) ajoute une distinction entre le télétravail traditionnel et le télétravail non traditionnel, c'est-à-dire celui réalisé pendant les heures traditionnelles de bureau *versus* celui effectué le soir, les jours de congés et la fin de semaine. Certains auteurs précisent toutefois que le télétravail occasionnel ou informel est plutôt associé à du travail supplémentaire, c'est-à-dire qu'il est non compris dans le temps de travail habituel et donc, que cette forme de travail à distance n'est pas, conceptuellement, du télétravail (Ojala, 2011).

La première définition théorique du concept est celle de Nilles (1975), qui le définit comme « le fait de travailler à l'extérieur du lieu de travail conventionnel et de communiquer par le biais des télécommunications ou de la technologie informatique [traduction libre] » (cité par Bailey et Kurland, 2002, p. 384). Ensuite, suivant l'évolution contextuelle et scientifique, d'autres définitions ont été proposées, notamment celle de Breton (1994) :

Le télétravail est une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercée à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une

part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur; d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication à distance : des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation (Breton, 1994, p. 3).

Selon la définition actuelle de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST, 2022), « le télétravail est une forme d'organisation du travail selon laquelle les travailleuses et travailleurs effectuent une partie ou la totalité des tâches dans un lieu de télétravail, notamment en utilisant les technologies de l'information ». Vayre (2019, p. 5) suggère pour sa part que le télétravail est un « terme générique qui renvoie à une forme régulière et formelle d'organisation et de réalisation des activités professionnelles, se déroulant totalement ou partiellement à distance (c'est-à-dire effectuée en dehors des locaux de l'employeur au moins un jour par semaine) et via l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ».

En outre, la majorité des études portant sur le télétravail le caractérise par trois éléments essentiels : 1) la distance et le ou les lieu(x) du travail, s'agissant d'un éloignement spatial, 2) la fréquence ou la temporalité, référant à l'intensité, en matière de temps, c'est-à-dire à temps plein ou à temps partiel et 3) l'usage des TIC. La combinaison de ces éléments permet de distinguer le télétravail des autres formes de travail à distance, qui ne supposent pas nécessairement le recours aux TIC (Sullivan, 2003 ; Taskin et Tremblay, 2010 ; Vayre, 2019 ; Vega et al., 2015).

Les TIC ont réellement mis en place la possibilité de faire du télétravail, avec l'accès à un ordinateur personnel et à une connexion Internet. Dans les années 1990, cette

transformation a été révolutionnaire pour plusieurs entreprises. Jusqu'en 2020, soit avant la pandémie, le télétravail était possible et présent, sans pour autant l'être dans chaque entreprise (Vayre, 2021). Tout dépendait de l'activité principale de l'entreprise, de la nature des tâches et des besoins organisationnels ou individuels en matière de télétravail. Aussi, les technologies collaboratives, comme les plateformes de partages de documents et la vidéoconférence, se sont démocratisées avec la généralisation du télétravail (Tran, 2014) et encore davantage avec le télétravail imposé par la pandémie (Deschênes, 2021). La capacité de réaliser la majorité des tâches et du travail à distance à partir des TIC a donc permis aux entreprises de maintenir leurs activités principales ou secondaires, malgré la distance.

Les TIC permettent ainsi une restructuration des formes de travail, devenues médiatisées et distantes. Dès lors, au-delà de la distance physique ou géographique du travailleur, le télétravail appelle à l'éloignement du travailleur par rapport à son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, culture organisationnelle, etc.) et donc, une forme de travail dite *déspatialisée* (Taskin, 2010). Cette déspatialisation réfère « à la perte d'une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi — donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle » (Taskin, 2010, p. 63-64). Dès lors, le processus de déspatialisation ne comprend pas que l'endroit où l'exercice professionnel a lieu, mais aussi le nombre d'heures travaillées, les horaires flexibles, et bien plus encore. Le télétravail en soi, ainsi que tous les principes associés à la déspatialisation, appelle à modifier substantiellement les pratiques de gestion au sein des organisations. Celles-ci ont donc dû changer leurs pratiques traditionnelles, qui misaient sur une gestion par le temps, par l'observation et par le contrôle de l'horaire de l'employé.

Cette conceptualisation du télétravail a été amenée à évoluer rapidement dans les dernières années, et de plus en plus de chercheurs se penchent sur une nouvelle forme d'organisation du travail, le travail hybride, qui est une déclinaison du télétravail.

#### 1.2.2.1 Le travail hybride

Le travail hybride est une forme d'organisation du travail qui permet d'alterner la présence physique au bureau et le télétravail à domicile, en facilitant la réalisation des tâches là où elles font sens tout en limitant les conséquences néfastes associées au télétravail intensif (Taskin, 2021). Halford (2005) a été parmi les premiers chercheurs à se pencher sur cette forme de travail et sur les enjeux qui y sont associés. Elle a défini le travail hybride comme un mode d'organisation du travail alliant travail à domicile et travail sur les lieux habituels de l'employeur utilisant les TIC pour connecter les deux lieux (Halford, 2005).

Avec le travail hybride, les travailleurs qui ont des emplois qui permettent le travail à distance peuvent être plus efficaces, ce qui augmente la productivité individuelle et organisationnelle (Grzegorzczuk et al., 2021). Au même titre que le télétravail, la flexibilité individuelle et organisationnelle, le bien-être personnel et la performance en général des membres de l'organisation seraient des conséquences positives de ce mode de travail (Beno, 2021). Le travail hybride permet aux employés de ne pas se dissocier physiquement de leur lieu de travail, puisqu'ils assurent une présence physique chaque semaine. (Grzegorzczuk et al., 2021). Depuis la fin du télétravail obligatoire, diverses modalités de travail hybride ont vu le jour, allant de la pleine liberté des employés à choisir leur lieu de travail à des modèles plus encadrés, où l'organisation impose les journées de travail en présentiel à ses employés (Grzegorzczuk et al., 2021). Ces modalités varient d'un employeur à un autre et sont différentes selon les valeurs, besoins et mandats des entreprises. Le mode de travail hybride remplace donc de plus en plus le télétravail intensif (Jullien et Taskin, 2022).

### **1.2.3 Les conséquences du télétravail**

#### 1.2.3.1 Les conséquences individuelles

La littérature témoigne du fait que le télétravail engendre plusieurs conséquences sur les travailleurs, qu'elles soient positives ou négatives. L'une des principales conséquences sur l'individu du télétravail est l'atténuation de la perception de stress professionnel (Fonner et Roloff, 2010). Le stress d'arriver en retard au travail, le stress de se faire surveiller en tout temps, le stress de devoir toujours bien paraître et le stress associé aux nombreuses interruptions diminuent avec le télétravail.

La flexibilité accrue est également l'un des avantages soulevés par quelques chercheurs (Tremblay et al., 2006 ; Vayre, 2019). Ce nouveau mode de travail permet aux employées d'ajuster davantage leurs horaires et la répartition de leurs tâches, en fonction de leur cycle d'éveil ou de leurs besoins. La routine quotidienne est plus flexible et les télétravailleurs sont à même de mieux s'adapter aux horaires du travail, de la garderie, de l'école, etc. (Tremblay et al., 2006).

Avant même de penser aux conséquences et aux changements qu'a engendrés le télétravail, depuis maintenant quelques années, l'accroissement du nombre de femmes sur le marché du travail, des couples à doubles carrières et la quête pour plus de flexibilité dans la conciliation entre le travail et la vie personnelle interviennent dans les pratiques de gestion (Chrétien et Létourneau, 2010). Les milieux de travail ont dû revoir leur façon de faire et tenter d'adopter de nouvelles pratiques pour répondre aux exigences des employés en matière de conciliation travail/vie personnelle et ainsi satisfaire les besoins des employés. D'ailleurs,



une meilleure conciliation entre le travail et la vie personnelle est l'un des avantages importants du télétravail. Il permet aux employeurs d'offrir à leurs employés une plus grande flexibilité dans leur quotidien en matière de gestion des temps sociaux (Tremblay, 2006).

L'accroissement de la productivité et de la concentration sont également des conséquences positives soulevées. Lorsque les employés travaillent à partir de leur domicile, ils sont moins distraits qu'au bureau et plus concentrés, et ainsi plus efficaces dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes (Tremblay et al., 2006). Une plus grande autonomie serait également l'une des conséquences individuelles soulevées (Diard et Hachard, 2021). L'autonomie est d'ailleurs un besoin qui est de plus en plus présent chez les employés, qui recherchent davantage de liberté dans leurs fonctions et de la confiance de la part de leurs supérieurs immédiats (Van Yperen et al., 2016). Ils désirent sentir qu'ils disposent d'une latitude décisionnelle dans leur poste et dans les tâches à réaliser.

Ces bénéfices seraient associés à une meilleure qualité de vie, puisque le stress est diminué, l'autonomie, la confiance et la productivité sont augmentées, ce qui vient accroître le sentiment d'accomplissement des employés (Truchon, 2021).

Enfin, malgré plusieurs conséquences positives, le télétravail n'est pas sans susciter quelques effets négatifs. À ce sujet, l'isolement professionnel est jusqu'à ce jour l'une des conséquences négatives du télétravail les plus documentées (Buecker et Horstmann, 2021 ; Golden et al., 2008). Aussi bien sur les plans professionnel que social, certains employés se sentent isolés et voit leurs opportunités de carrières diminuer en raison de la distance engendrée par le télétravail. Selon De Vries et al. (2019), sur le plan professionnel, les télétravailleurs, en étant à distance, sont moins visibles et ne bénéficient plus autant du partage d'information, des possibilités de promotions, de l'avancement de carrière et des

récompenses organisationnelles formelles ou informelles. Sur le plan social, la difficulté avec le fait d'être seul quotidiennement devant l'ordinateur, sans aucune interaction physique avec des collègues, est également susceptible de soulever de nombreuses conséquences négatives, notamment sur le plan de la santé psychologique (Registre et al., 2022). Les discussions de corridor, plus informelles, manquent à plusieurs (Fay et Kline, 2011). En étant à distance, le nombre de contacts professionnels et sociaux diminue. Ce sentiment d'isolement est toutefois susceptible d'être modéré par la fréquence à laquelle le télétravail est effectué. Pour les travailleurs qui bénéficient d'un mode hybride de travail, comme deux jours de présence au bureau et trois jours à la maison, l'isolement se fait moins ressentir et les liens sociaux et professionnels restent suffisamment présents (de Vries et al., 2019).

Certains auteurs soulignent également le contrôle accru de certaines entreprises ou de certains gestionnaires à l'égard de leurs employés lorsqu'ils sont en télétravail (Taskin et Raone, 2004), suscitant des enjeux de télésurveillance. Ce contrôle peut prendre diverses formes, de la surveillance des performances jusqu'aux commentaires des clients sur les possibles erreurs commises. La télésurveillance se serait d'ailleurs accrue dans certaines organisations avec la montée du télétravail (Thulin et Vilhelmson, 2022). Grâce à la technologie, les résultats des employés peuvent être tracés en temps réel. Les badges d'accès traçables, les réunions d'équipe fréquentes et le recours à des identifiants informatiques sont des pratiques parfois associées à une accentuation du contrôle de gestion. Ces outils de surveillance sont donc susceptibles d'accroître le contrôle des gestionnaires envers leurs employés, ce qui peut être perçu négativement par certains.

Également, le télétravail peut engendrer des conséquences néfastes associées à l'hyperconnectivité et à l'intensification du travail. En raison de la perméabilité des frontières entre le travail et la vie privée lorsque le travail s'effectue au domicile, les employés ont de plus en plus de difficulté à créer une ligne entre leur vie professionnelle et privée. Le recours

aux TIC rend l'espace professionnel plus facilement accessible, et ce, en tout temps. Ainsi, les résultats observés quant au gain de productivité, d'efficacité et de qualité du travail en télétravail pourraient être, en réalité, une conséquence de l'intensification et de la densification du temps de travail (Hill et al., 2003). Le télétravail réduisant les déplacements entre le domicile et le lieu habituel de travail et permettant une organisation professionnelle plus flexible, les personnes en télétravail auraient tendance, d'une part, à consacrer le temps qu'ils consacraient au préalable aux trajets à leurs activités professionnelles et, d'autre part, à accroître leur temps de travail hebdomadaire (Hill et al., 2003). Certains télétravailleurs ressentent également une pression intériorisée de travailler davantage, afin de montrer à leur équipe et à leur gestionnaire qu'ils sont tout autant présents et performants, malgré la distance (Taskin et Raone, 2004).

#### 1.2.3.2 Les conséquences organisationnelles

Si le télétravail engendre des conséquences, positives et négatives, sur l'individu, il affecte aussi le niveau organisationnel. D'abord, l'un des effets positifs du télétravail pour l'organisation est l'accroissement de l'engagement organisationnel et de l'engagement envers l'emploi (De Vries et al., 2019). Selon De Vries et al. (2019), qui prennent appui sur les prémisses de la théorie de l'échange social (Blau, 1968 ; Homans, 1958), pour une majorité d'employés, un accroissement de l'engagement organisationnel et l'engagement envers l'emploi est associé à la possibilité de télétravailler. L'engagement organisationnel réfère à l'attitude et au lien affectif, instrumental ou normatif de l'employé face à son organisation (Allen et Meyer, 1990). L'engagement envers l'emploi est concentré vers l'engagement de l'employé envers ses tâches quotidiennes et envers l'atteinte d'objectifs opérationnels. L'engagement organisationnel de nature affective serait le plus positivement affecté par le télétravail (de Vries et al. 2019), car différentes circonstances de travail peuvent influencer l'état affectif d'une personne (Weiss et Cropanzano, 1996). Ce type d'engagement se rattache aux sentiments d'appartenance et d'attachement qu'entretient un employé envers son organisation (Allen et Meyer, 1990). En raison des bénéfices importants que

l'engagement organisationnel et envers l'emploi engendre sur le plan organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990), il s'agit d'une conséquence bénéfique pour l'employeur.

Également, la norme de réciprocité, soit de rendre la pareille à quelqu'un (Gouldner, 1960 ; Nasr et al., 2009), est une norme qui s'accroît lorsque la possibilité de télétravailler est présente au sein des entreprises. Plusieurs voient l'option de faire du télétravail comme un privilège ou encore comme un avantage facilitant la conciliation travail/vie personnelle. Ainsi, les employés se sentent redevables envers leurs supérieurs ou encore envers leur organisation, et donc s'engagent davantage dans des comportements et des attitudes positives au travail. Dans un même esprit, l'accroissement de la performance des employés est un autre bénéfice induit par le télétravail. Les employés sont plus fidèles envers leur employeur et souhaitent être performants afin de montrer leur reconnaissance envers la possibilité de travailler à distance. Dès lors, plusieurs chercheurs en sont venus à la conclusion que plus la flexibilité au travail est grande, plus l'engagement organisationnel est accru, et plus l'organisation en bénéficie (Gajendran et Harisson, 2007 ; Golden, 2006 ; Hornung et al., 2008).

Dans un même ordre d'idées, la satisfaction au travail augmente chez les employés ayant la possibilité de faire du télétravail (Vega et al., 2015). Le fait de pouvoir gérer son temps de façon autonome améliore la satisfaction au travail, puisque l'employé se sent libre dans ses propres décisions et considère qu'il a une meilleure qualité de vie au travail. La satisfaction pourrait aussi être engendrée par le fait que la concentration permet d'atteindre de plus grands objectifs au travail, et donc, un plus grand sentiment de compétence. La confiance qu'accorde un gestionnaire ou une organisation à son employé est une preuve d'autonomie qui affecte positivement la satisfaction au travail des employés (Rey et Sitnikoff, 2006).

Aussi, les employés travaillant à distance libèrent beaucoup d'espace de bureau au sein de leur organisation (Largier, 2001). Les espaces de travail et la superficie des bureaux sont ainsi réduits, ce qui entraîne des économies financières pour les organisations (Largier, 2001). Les bureaux restants sont souvent partagés entre les employés lors de leur présence. Les organisations peuvent donc économiser en l'électricité, mais aussi sur le plan de la superficie d'espace locatif nécessaire à l'organisation (Largier, 2001).

Certains effets négatifs sont toutefois soulignés. D'abord, sur le plan de la justice organisationnelle, le télétravail est susceptible de soulever des enjeux d'iniquité entre les employés. La disparité perçue peut provoquer des attitudes et des comportements négatifs chez les employés dont la nature du poste ne permet pas le télétravail, associée à une plus grande insatisfaction au travail et à de moins bonnes performances professionnelles (Maier et al., 2022). Aussi, certaines études soulignent la diminution de la qualité de la communication et de la coopération au sein des équipes de travail (Gajendra et Harrison, 2007 ; McNaughton et al., 2014), suggérant également une dilution de la culture organisationnelle et de l'identification à l'organisation (Belle et al., 2015).

#### 1.2.3.2 Les conséquences environnementales et sociales

Si le télétravail engendre des effets sur le personnel et sur les organisations, il n'est pas sans impact sur l'environnement et la société. Le télétravail contribue à réduire l'impact énergétique des déplacements en voiture. L'automobile est moins utilisée, et donc le carburant aussi. « Le télétravail est une des solutions possibles aux objectifs de réduction du nombre et/ou de la distance des navettes domicile-travail. Il peut donc être considéré comme un outil de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) issues du trafic routier, à la condition que sa mise en place, en bouleversant les boucles de déplacements quotidiens, ne produise pas de nouveaux déplacements. » (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019, p. 1).

Le parc immobilier des entreprises a aussi été touché par la généralisation du télétravail. L'espace occupé par les bureaux ou par les locaux des travailleurs s'est vu être inoccupé ou utilisé à de nouvelles fins. Les bureaux partagés et les espaces collectifs de travail ont d'ailleurs gagné en popularité dans les dernières années (Sarhou-Lajus, 2020). De nombreux locaux, comme les tours de bureaux des centres-villes, sont actuellement inoccupés et pratiquement vides, et ce, à travers le monde (Lacoursière, 2021). Aussi, une réduction du nombre de travailleurs dans les centres-villes peut aggraver la situation des commerces de détail et des restaurants. L'instauration du télétravail comme pratique courante engendre de nouvelles habitudes qui peuvent modifier les processus et les lieux d'achat et, en conséquence, impacter les commerces implantés dans ces zones (Fournel, 2021).

Ce portrait de la littérature montre que les conséquences individuelles, organisationnelles et sociétales engendrées par le télétravail sont nombreuses. Il témoigne à la fois d'opportunités et d'enjeux pour les organisations. Autant du point de vue de la vie personnelle des employés, notamment sur le plan de la conciliation travail/vie personnelle, que du point de vue de l'organisation, les conséquences du télétravail sont nombreuses. Si la littérature se fait encore discrète quant aux conséquences du travail hybride, les connaissances actuelles indiquent qu'elles sont semblables à celles du télétravail. Comme le télétravail et le travail hybride semblent être des modèles qui attirent un nombre croissant d'employés (Medhi et Morissette, 2021), ces modes d'organisation du travail et la fidélisation du personnel sont des concepts étroitement liés. Dans la prochaine section, il sera donc question du concept de fidélisation du personnel.

### **1.3 LA FIDÉLISATION DU PERSONNEL**

La capacité à fidéliser son personnel est un facteur de succès indéniable pour une entreprise (Shaw et al., 2005). Plus la fidélisation du personnel au sein d'une entreprise est élevée, plus elle bénéficie de retombées positives. Notons, entre autres, la diminution des départs volontaires, une plus grande implication des employés et une confiance accrue envers l'organisation (Giraud, 2015). Dès lors, le succès de l'entreprise est en grande partie basé sur l'engagement et sur la fidélité des employés envers leur employeur (Giraud, 2015). Étudiée depuis plus de 75 ans (p. ex. Kerr, 1947 ; Ross et Zander, 1957), la rétention, et plus récemment la fidélisation, est un thème central en gestion des personnes, autant d'un point de vue scientifique que managérial (Rubenstein et al., 2018). Suscitant un intérêt croissant depuis maintenant quelques années en raison du contexte sociodémographique, la capacité des organisations à attirer et à fidéliser la main-d'œuvre constitue ainsi un enjeu majeur. Le concept de fidélisation fait donc l'objet de la prochaine section.

#### **1.3.1 Définitions et composantes**

Définir et distinguer la fidélisation et la rétention du personnel appellent à comprendre qu'il ne s'agit pas uniquement d'une question de choix de vocabulaire (Paillé, 2011). Selon Peretti (2005), la fidélisation se définit comme : « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort. » (Peretti, 2005, p. 10). Selon Paillé (2004, p. 5) « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés ». Toujours selon Paillé (2005), la fidélisation commence dès les premières étapes du processus de dotation. Dans cette perspective, le maintien en emploi ne suffit pas pour mesurer la fidélité des employés.

La satisfaction au travail, la mobilisation, la motivation, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'engagement organisationnel sont des fondements psychologiques inhérents à la fidélisation et ses conséquences positives dépassent le maintien en emploi (Paillé, 2011). La fidélisation est donc un concept qui s'amorce dès l'affichage d'un poste, et tout au long du processus de dotation, pour assurer que les départs volontaires soient moindres, mais également pour augmenter l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail de la recrue.

Ainsi, l'attraction organisationnelle est un concept qui est intrinsèquement lié à celui de fidélisation. Dans la littérature, de nombreuses définitions de l'attraction organisationnelle sont proposées. Selon Rynes et Barber (1990), l'attraction organisationnelle est définie comme « les activités conçues soit pour accroître le nombre ou pour modifier les caractéristiques des individus qui sont prêts à envisager de postuler ou d'accepter un employé dans une organisation » (traduction libre, p. 287). Heneman et Judge (2008), pour leur part, la définissent comme le processus d'acquisition, de déploiement et de maintien d'une main-d'œuvre en quantité et qualité suffisantes pour créer des impacts positifs sur l'efficacité de l'organisation. L'attraction repose donc sur les caractéristiques attirantes lors de l'affichage du poste et lors de la sélection ainsi que la qualité et quantité de candidatures.

Donc, si la fidélisation et la rétention sont deux concepts liés, ils sont distincts sur le plan théorique. La rétention réfère à ce qui incite l'employé à rester dans l'entreprise. Elle est définie comme la capacité des employeurs à conserver le personnel qui leur permet d'atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels (Arthur, 2001). La rétention va de pair avec la fidélisation, mais la rétention tente de retarder les départs, alors que la fidélisation vise davantage la proactivité et donne le goût aux employés de rester au sein de l'organisation, de s'y engager volontairement et d'en tirer une satisfaction (Dubois et al., 2009).



Le dernier concept à définir est celui du roulement. La fidélisation et la rétention du personnel sont associées au roulement, qui opérationnalise les départs. Ces départs peuvent être orientés vers des employeurs concurrents, vers d'autres organisations dans des champs connexes, vers la retraite ou encore pour entreprendre de nouveaux projets. La capacité d'une organisation à retenir ses employés est généralement mesurée par le roulement, qui peut être volontaire ou involontaire. Le roulement volontaire réfère à la décision consciente de l'employé de mettre fin à sa relation avec une organisation (Shaw et al., 1998). Le roulement involontaire est plutôt dû à la décision de l'organisation de mettre fin à la relation d'emploi, indépendamment du désir de l'employé. Lorsqu'il est question de fidélisation, c'est principalement au roulement volontaire que l'on s'intéresse. Le taux de roulement, pour sa part, réfère au rapport entre le nombre d'employés qui ont quitté l'organisation pendant une période donnée, divisée par le nombre d'employés au sein de l'organisation pendant cette même période (Price, 1977).

Nombreuses sont les entreprises qui n'arrivent pas à mettre le doigt sur les raisons inhérentes au roulement massif de personnel au sein de leur entreprise, et ce, pour diverses raisons qui sont parfois hors de leur contrôle. Au-delà des conditions de travail, la fidélisation du personnel relève d'une impression qui se crée dès le processus d'embauche, puis qui s'ancre lors de l'accueil, de l'intégration et de la socialisation (Marsan, 2008). Dès le moment où un employé potentiel entend parler d'une entreprise, la fidélisation est amorcée. L'image de marque de l'entreprise est donc impliquée dans la fidélisation du personnel (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018).

Dans son sens le plus large, « une marque est un nom et un ensemble de signes distinctifs qui ont du pouvoir sur un marché en donnant du sens aux produits et en créant de la valeur pour les clients de l'entreprise » (Lendrevie et Lévy, 2012, p. 802). Plus précisément, le concept de marque employeur « est une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices — fonctionnels,

économiques et psychologiques — associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur. » (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 62). En ce sens, la marque employeur est associée autant à l'attraction qu'à la rétention du personnel (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018 ; Lauzier et Roy, 2011).

Le capital humain d'une organisation lui procure un avantage concurrentiel (Le Boterf, 2015). Pour tenter de se démarquer en tant qu'entreprise, et pour être en mesure d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents, une organisation doit donc déployer un ensemble de stratégies et de pratiques qui construiront cette image de marque. La marque employeur repose à la fois sur des attributs de nature instrumentale (p. ex. le salaire et les avantages sociaux) et symboliques (p. ex. les possibilités de carrière et la réputation organisationnelle). Ainsi, pour de nombreux travailleurs, la réputation et la notoriété d'une entreprise sont déterminantes dans le choix d'un emploi (Celani et Singh, 2011 ; Turban et al., 1998), puis dans le choix de rester dans l'organisation par la suite (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018)

### **1.3.2 Ancrages théoriques de la fidélisation**

Différentes théories permettent de mieux comprendre et d'expliquer le phénomène de fidélisation du personnel. La théorie de l'identité sociale compte parmi celles-ci. Selon Tajfel et Turner (1986), l'identité sociale et l'appartenance à un groupe influencent les comportements et les attitudes de l'employé. L'individu s'identifie à l'organisation lorsque celle-ci contribue à accroître son estime de soi et comble ses besoins professionnels. Dès lors, son sentiment d'appartenance et sa fidélité envers l'organisation sont liés à son adhésion au regard de ce que représente et véhicule son employeur. Aussi les entreprises qui sont investies dans leur milieu et dans leur communauté et qui ont une responsabilité sociale envers leur environnement ont une capacité de fidélisation plus élevée (Morin et Renaud, 2019). Cette

théorie fait également un lien entre l'attraction organisationnelle et la fidélisation, en ce que l'attraction joue un rôle important pour la suite de l'expérience vécue par l'employée au sein de l'organisation influençant ainsi la fidélisation de façon positive. Lorsque le candidat perçoit une image positive de l'organisation lors du processus d'attraction, son identification à l'organisation, son image de soi et son estime personnelle sont renforcées dès les premières étapes du processus de dotation (Morin et Dauphin-Daffe, 2014). Une fois l'entrée en poste réussie, l'identification à l'organisation se consolide et peut également s'élargir à l'identification à l'équipe de travail. L'image de soi positive de l'individu qui s'identifie à son employeur et à son équipe est donc renforcée, contribuant à le fidéliser.

Ensuite, une seconde théorie souvent mobilisée pour expliquer et comprendre la fidélisation est la théorie du signal (Spence, 1973). Cette théorie est basée sur les postulats selon lesquels l'individu dispose d'une information incomplète et asymétrique au sujet d'une organisation. Elle stipule que l'employé utilise des informations disponibles comme des « signaux » pour interpréter des caractéristiques organisationnelles (Turban, 2001). En ce sens, la réputation d'une entreprise est aussi un élément qui entre en jeu pour comprendre et expliquer la fidélisation (Dubois et al., 2009). La réputation, les antécédents, l'image et la marque employeur sont donc liés à l'attraction et à la fidélisation du personnel. Une entreprise qui se démarque des autres par ses initiatives innovantes, par sa présence dans le milieu environnemental et dans sa communauté se distingue, et envoie des signaux positifs à la fois aux candidats et à ses membres actuels (employés, gestionnaires, etc.). L'image qu'elle projette au sein de son milieu vient ainsi impacter l'attraction et la fidélisation, car les candidats, puis les employés se sentent interpellés par la présence et la présentation de l'organisme dans son milieu. La façon dont les autres personnes, organisations, concurrents à l'externe voient et décrivent l'entreprise est aussi importante aux yeux des employés et est déterminante lors du choix de rester ou non dans une organisation (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

La théorie de l'échange social est un autre ancrage théorique sur lequel se basent plusieurs chercheurs pour comprendre la fidélisation. La théorie de l'échange social précise que les individus tentent de créer des relations avec leurs pairs afin de tirer avantage de celle-ci (Aselage et Eisenberger, 2003). Les avantages tirés de ces relations peuvent être une meilleure rémunération ou encore un accompagnement sur le plan émotionnel (Suazo, 2009). Il en va de même avec les supérieurs. Plus les relations sont bâties sur des bases solides et équilibrées avec les supérieurs et les collègues, plus les avantages et les possibles bénéfices sont nombreux et positifs (Zhao et al., 2007), ce qui entraîne un désir de maintenir la relation d'emploi et donc, la fidélisation.

La dernière théorie sollicitée comme ancrage théorique est celle de l'adéquation individu-organisation (*person-organization fit*). Elle se définit comme « la compatibilité entre les personnes et les organisations qui se produit lorsque : a) au moins une entité comble le besoin de l'autre ; ou b) lorsqu'elles partagent des caractéristiques similaires ; ou c) les deux » (Kristof, 1996, p. 1). Dans cette théorie, deux formes d'adéquation sont possibles. La première, la forme complémentaire, propose que l'individu et l'organisation aient tous deux besoin l'un de l'autre, et qu'ils satisfassent chacun des besoins communs, ce qui confirme leur complémentarité. La seconde, la forme supplémentaire, postule que la relation repose sur le partage de caractéristiques semblables ou similaires (Verquer et al., 2003). Selon leurs préférences, leurs valeurs et les caractéristiques recherchées par les employés, cette théorie permet d'expliquer la raison pour lesquelles certains individus sont plus attirés vers certaines organisations et pourquoi ils y restent. L'adéquation en matière de valeurs individuelles et organisationnelles fait en sorte qu'un individu est attiré vers l'entreprise, et ensuite si celles-ci sont toujours présentes après l'embauche, il y reste (Cable et Judge, 1997 ; Schneider et al., 2000). En somme, la théorie de l'adéquation individu-organisation explique le phénomène d'attraction d'une personne envers une organisation précise et les raisons qui l'ont amené à instinctivement se diriger vers celle-ci, puis d'y rester.

Bref, ces différentes théories permettent de mieux comprendre les mécanismes de la fidélisation, de même que ces différents antécédents, qui seront exposés dans la prochaine section.

### **1.3.3 Les antécédents de la fidélisation**

Trois catégories de facteurs peuvent permettre de comprendre les antécédents qui déterminent la fidélisation du personnel au sein d'une organisation. Les premiers relèvent de l'individu lui-même, les seconds de l'organisation et de ses pratiques et le troisième de facteurs contextuels et relationnels. Ces facteurs sont décrits dans cette section.

#### **1.3.3.1 Antécédents individuels**

Certaines caractéristiques relevant de l'individu, comme l'âge, l'ancienneté dans l'organisation ou le niveau de scolarité sont susceptibles d'intervenir dans l'explication de la fidélisation. Généralement, plus les employés sont âgés, moins ils seront enclins à quitter leur organisation (Rubenstein et al., 2018). A contrario, les personnes issues des générations Y et Z seraient plus volatiles sur le plan de la stabilité d'emploi. À ce sujet, la tranche d'âge la plus susceptible d'avoir une moins grande fidélité à son employeur est celle des individus âgés de 17 à 29 ans (Fabi et al., 2011). Ceux-ci sont dans les premières étapes de leur cheminement professionnel et ne visent pas nécessairement un emploi stable à long terme. L'ancienneté dans l'organisation est aussi un facteur explicatif, de sorte que les employés qui sont à l'emploi d'une même organisation depuis plusieurs années ont tendance à y rester, ne voyant pas l'utilité et les avantages de quitter vers une autre organisation. Ainsi, plus l'ancienneté organisationnelle augmente, plus les intentions de quitter l'organisation diminuent (Rubenstein et al., 2018). Les personnes ayant déjà changé quelquefois d'organisation au cours de leur carrière sont plus susceptibles de regarder les offres à l'externe (Fabi et al., 2011). Pour ce qui est du niveau de scolarité, certaines études montrent que plus l'employé est scolarisé,

plus il est mobile (Lee et al., 2009 ; Stewart et al., 2007). Les travailleurs plus scolarisés visent les meilleures conditions de travail possible et sont souvent plus rares, ce qui leur permet de choisir et non pas de se faire choisir. Les détenteurs de baccalauréat, de maîtrise et de doctorat sont donc plus susceptibles de quitter l'entreprise, et par voie de conséquence, d'y être moins fidèles (Fabi et al., 2011). Par ailleurs, le niveau de stress et la personnalité ont aussi été associés à la fidélisation, de sorte que le stress augmente les intentions de quitter et que les traits de conscienciosité (*conscientiousness*) et de stabilité émotionnelle les diminuent (Rubenstein et al., 2018). Enfin, le statut familial a aussi été identifié, en ce que les personnes avec des enfants sont moins susceptibles de quitter l'organisation (Rubenstein et al., 2018)

#### 1.3.3.2 Antécédents organisationnels

Plusieurs facteurs relevant de l'organisation, de ses pratiques et des attributs de l'emploi expliquent également la fidélisation. D'abord, les possibilités de développement des compétences et les possibilités d'avancement de carrière et de promotion accroissent la fidélité d'un employé auprès de son employeur (Arcand et al., 2010 ; Fabi et al., 2010 ; St-Onge et al., 2021). Dans un même ordre d'idée, l'offre de formation et les possibilités d'apprentissages soutiennent les employés dans les transformations organisationnelles et leur permettent d'accroître leur employabilité interne et externe, ce qui contribue à les fidéliser (Arcand et al., 2010 ; Fabi et al., 2010 ; St-Onge et al., 2021). A contrario, si les possibilités d'apprentissages sont limitées, les employés sont plus sujets à vouloir quitter leur emploi (Amin et Akbar, 2013 ; Harter et al., 2002).

Plusieurs autres conditions de travail contribuent à fidéliser les employés. Le salaire et les avantages sociaux, la charge de travail, les politiques de conciliation travail/vie personnelle, la reconnaissance de la part du gestionnaire immédiat, le climat de travail, la confiance face à l'avenir de l'entreprise, la culture de l'entreprise ainsi que l'ouverture

d'esprit et l'écoute de la part des collègues et des supérieurs sont tous des facteurs ayant été identifiés (Rubenstein et al., 2018). Ajoutons la nature de l'emploi et les différentes caractéristiques du poste, comme la variété des tâches, la latitude décisionnelle d'un employé dans son rôle quotidien, le sentiment de valorisation et les défis professionnels (Rubenstein et al., 2018). D'autres pratiques organisationnelles, comme le coaching, le mentorat, les suivis post-formation et l'amélioration continue sont aussi identifiés (Kleber et al., 2016). La rétroaction et les retours sur le rendement des employés sont des éléments à prendre en compte afin de fidéliser ses employés (Arcand et al., 2010 ; Wilson et al., 2004). Ces différents facteurs sont susceptibles de favoriser la fidélisation.

Les pratiques de gestion et le style de leadership sont également soulevés (Liu et al., 2013). Les attentes du gestionnaire gagnent à être claires, précises et connues d'avance. Les ressources humaines, matérielles et financières pour effectuer les tâches doivent aussi être adéquates et à la disposition de l'employé pour favoriser sa fidélisation (Arcand et al., 2010 ; Wilson et al., 2004).

Le sentiment de bien-être au travail est également un déterminant de la fidélisation, souvent mis en parallèle avec la satisfaction au travail (Wright et Bonett, 2007). Finalement, les possibilités d'aménagement du temps de travail et la flexibilité sont aussi des facteurs organisationnels associés à la fidélisation (Arcand et al., 2010 ; Wilson et al., 2004).

#### 1.3.3.3 Antécédents contextuels et relationnels

Les relations sociales jouent également un rôle dans la fidélisation des employés au sein des organisations. Les relations développées et entretenues au travail ont une incidence sur la fidélisation de l'employé envers l'entreprise, de même que le soutien de la part des collègues et gestionnaires (Arcand et al., 2010 ; Price, 2001 ; Wilson et al., 2004). La communication et la reconnaissance du gestionnaire envers son employé sont importantes et,

lorsqu'elles sont insuffisantes, elles sont souvent la cause de départ (Currie et Hill, 2012 ; Dubois et al., 2009 ; Grawitch et al., 2006 ; Harter et al., 2002). L'attitude adoptée par les pairs et les supérieurs impactent grandement l'ambiance dans le milieu de travail. Le contexte et l'environnement relationnels au travail sont donc déterminants pour assurer la fidélité dans l'organisation.

Finalement, l'esprit d'équipe et les relations de groupe sont des éléments particulièrement recherchés par plusieurs employés, et surtout ceux des générations Y et Z (Bencsik et al., 2016 ; Kleber et Persson, 2016). Pour ces employés, faire partie d'un tout est un élément recherché et primordial dans le maintien de la relation d'emploi. La reconnaissance au sein de l'organisation, qu'elle vienne de la part du gestionnaire immédiat, de collègues ou d'autres supérieurs, augmente la confiance en soi de l'employé et lui donne envie de continuer à se démarquer des autres, ce qui contribue à le fidéliser. Le soutien, qu'il soit psychologique, émotionnel, ou instrumental a lui aussi un effet positif sur la fidélisation (Kleber et Persson, 2016).

À la suite de ce portrait de la littérature, qui permet de comprendre les antécédents de la fidélisation du personnel au sein d'une organisation, il est possible de conclure que la fidélisation est un phénomène complexe, multifactoriel et qui est susceptible de varier d'un individu à l'autre, selon l'expérience vécue. L'individu, l'organisation et ses pratiques et différents facteurs contextuels et relationnels impactent la rétention du personnel et la fidélité des employés envers leur employeur.

La prochaine section vise à faire un examen des connaissances actuelles quant aux liens entre le télétravail et la fidélisation du personnel.



#### **1.4 FIDÉLISATION DU PERSONNEL ET TÉLÉTRAVAIL : ÉTAT DE LA LITTÉRATURE ACTUELLE**

Dans la littérature sur le télétravail, la rétention a le plus souvent été étudiée en mesurant le taux de roulement et les intentions de quitter l'organisation, tant du point de vue de l'employé que de celui de l'organisation ou du gestionnaire. La diminution de l'intention de quitter et du roulement réel sont généralement considérés comme des avantages du télétravail (Martin et MacDonnell, 2012). En général, la littérature confirme depuis maintenant une vingtaine d'années que le télétravail est un motif qui incite les employés à être plus fidèles à leur employeur. Les résultats de la méta-analyse de Martin et MacDonnell (2012) vont d'ailleurs dans ce sens : l'intention de quitter l'organisation, le roulement et l'engagement organisationnel sont positivement corrélés au télétravail. Ce résultat a d'ailleurs été corroboré dans une étude menée auprès d'employés de la fonction publique américaine (Choi, 2020). Selon Greer et Payne (2014), peu importe la forme que prend le télétravail, le télétravail est envisagé de façon positive par les employés, et il est conséquemment associé positivement à une fidélité accrue des travailleurs à l'entreprise. Ainsi, une meilleure rétention du personnel est l'un des avantages qui résulteraient du télétravail.

L'accroissement de la productivité et de la performance, en matière de qualité du travail et de résultats qui sont des conséquences du télétravail (Harker Martin et al., 2012). Celles-ci sont également des facteurs contributifs à la fidélisation du personnel dans un contexte de télétravail (Harker Martin et al., 2012). Aussi, le sentiment d'efficacité des employés en télétravail augmente (Kifor et al., 2022). Ainsi, plus les employés se sentent efficaces dans leurs fonctions, plus la fidélisation est élevée envers l'organisation (Nyaanga, 2012).

La littérature met aussi en lumière les effets bénéfiques du télétravail sur l'engagement organisationnel, l'un des déterminants importants de la fidélisation. Le fait d'accéder à un

régime de travail flexible rend les employés fidèles et plus engagés que lorsqu'ils évoluent dans un contexte d'organisation du travail plus traditionnelle (Harker Martin et al., 2012). La satisfaction au travail, l'amélioration de la qualité de vie et la facilitation de la conciliation entre le travail et la vie personnelle induites par le télétravail contribuent ainsi à fidéliser les employés. Bailey et Kurland (2002) précisent par contre que les effets positifs du télétravail sur la fidélisation doivent être étudiés selon un vaste éventail de résultats et prennent en compte plusieurs facteurs, selon les différents milieux (Harker Martin et al., 2012).

En matière de répercussions négatives répertoriées dans la littérature sur les liens entre le télétravail et la fidélisation, ce sont majoritairement les enjeux liés à l'isolement professionnel et aux problèmes technologiques qui ressortent. Notons, à titre d'exemple, un réseau Internet qui ne serait pas assez performant pour soutenir des logiciels lourds en données, qui serait un frein à la fidélisation (Walrave et al., 2012).

Pour plusieurs employeurs et gestionnaires, les avantages organisationnels du télétravail ne sont pas encore assez solidement démontrés pour prioriser ce régime de travail, notamment quant aux avantages coûts-bénéfice. La rentabilisation de ce mode de travail n'est pas encore confirmée scientifiquement (Harker Martin et al., 2012). Finalement, pour certains, le fait de travailler à partir de la maison complique la conciliation entre le travail et la vie personnelle, ce qui pourrait nuire à la fidélisation (Walrave et al., 2012).

Ainsi, la littérature montre que le télétravail est susceptible d'engendrer plusieurs avantages, ainsi que certaines limites en ce qui a trait à la fidélisation des employés envers leurs organisations (Nyaanga, 2012). La littérature est toutefois plus discrète en ce qui a trait aux perceptions, aux comportements et aux attitudes des employés occupant des postes de gestion. La plupart des études actuelles se concentrent principalement sur les employés sans tâches de gestion. De plus en plus de recherches tentent d'ailleurs de démystifier les

conséquences sur l'organisation qu'apporte le télétravail auprès du personnel d'encadrement (Golden, 2006). Par exemple, la communication, la rétroaction et les échanges entre un gestionnaire en télétravail et son employé risquent d'être affectés par la distance. La fréquence de rétroaction se voit aussi réduite, et effectuée par le biais des TIC, donc moins complète que lorsqu'elles sont réalisées en présence. Ce changement dans les méthodes de rétroaction est donc susceptible d'impacter la relation entre le gestionnaire et ses employés (Golden, 2006).

Enfin, la littérature qui s'intéresse aux liens entre la fidélisation et le télétravail est principalement issue d'études empiriques menées avant la pandémie de COVID-19, alors que le télétravail n'était pas une pratique largement répandue. Actuellement, les liens entre la fidélisation et le travail hybride sont peu développés (Morin et al., 2022). Les écrits mentionnent que la fidélisation repose souvent sur les comportements des gestionnaires et sur un style de leadership qui sont alignés avec les valeurs des employés (Morin et al., 2022). Il est plus difficile pour les gestionnaires et les organisations de conserver la proximité et la synergie dans les équipes de travail depuis l'arrivée de la pandémie (Morin et al., 2022). Concernant le travail hybride et la fidélisation, peu de résultats probants sont disponibles actuellement. De plus, le contexte socioéconomique qui prévaut actuellement au Québec et ailleurs au Canada est susceptible de teinter les relations entre ces deux concepts. Il y a donc là une occasion de bonifier les connaissances théoriques et managériales sur le sujet.

## **1.5 CONCLUSION**

Pour conclure ce premier chapitre, rappelons que la pandémie de COVID-19 a entraîné dans son sillage tout un lot de changements dans le marché du travail. Cette crise, combinée au contexte sociodémographique, a contribué à des modifications importantes dans les attentes et les besoins des employés. Dans cette foulée, le télétravail et la fidélisation du

personnel sont deux concepts d'importance dans la littérature scientifique, mais aussi pour les praticiens. Ce mémoire s'engage dans cette voie. Le prochain chapitre vise à présenter la démarche méthodologique qui sera empruntée dans ce mémoire.

## **CHAPITRE 2**

### **DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Dans ce deuxième chapitre, les aspects méthodologiques seront présentés. La question de recherche, l'objectif principal ainsi que les objectifs secondaires seront d'abord présentés. La pertinence sociale et scientifique ainsi que l'approche méthodologique préconisée suivront. Puis, le cadre d'analyse et la présentation de l'outil utilisé pour mener la cueillette de données seront exposés. Finalement, la population à l'étude, les méthodes d'analyses des données et les considérations éthiques concluront ce chapitre.

#### **2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE**

##### **2.1.1 Question principale de la recherche**

La question principale qui guide la présente recherche est la suivante : **quels sont les facteurs associés à la fidélisation du personnel dans un contexte de travail hybride ?**

##### **2.1.2 Objectif général et objectifs secondaires de la recherche**

L'objectif principal de cette étude est d'examiner les facteurs associés à la fidélisation du personnel dans un contexte de travail hybride.

Cet objectif principal se décline en quatre objectifs secondaires :

- i. Examiner les liens entre le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride.

- ii. Examiner les liens entre le soutien social et l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride.
- iii. Examiner les liens entre l'adéquation personne/organisation et l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride.
- iv. Examiner les liens entre le niveau de qualité de vie perçue et l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride
- v. Identifier les facteurs de nature individuelle qui sont associés à l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride.

## **2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE**

### **2.2.1 Pertinence sociale**

Si le télétravail a fait l'objet d'un certain intérêt managérial par le passé, il était loin d'être une pratique largement répandue dans les organisations avant la crise sanitaire de la COVID-19. L'après-pandémie trace la voie pour la mise en œuvre pérenne d'un nouveau mode d'organisation du travail qui combine distance et présence : le travail hybride (Taskin, 2021). Cette forme de travail a été très peu expérimentée dans les organisations par le passé (Halford, 2005). Si certains milieux de travail ont développé une expertise quant à la gestion de ce nouveau mode de travail, ils sont toutefois encore assez peu nombreux et surtout issus du secteur privé (Delany, 2021). Ainsi, les gouvernements, de même que plusieurs organisations, gestionnaires et employés ne disposent pas actuellement de toutes les connaissances ni de l'expertise requises pour comprendre de façon plus approfondie les enjeux et les conséquences de ce nouveau mode d'organisation du travail. De nouvelles

connaissances sont donc requises pour déployer des pratiques et des stratégies qui répondent aux nouvelles attentes du personnel en vue de favoriser sa fidélisation dans ce contexte.

Ainsi, l'examen de différents facteurs organisationnels et individuels et associés à la fidélisation du personnel dans le nouveau contexte de travail hybride revêt une pertinence sociale autant pour les instances gouvernementales, les organisations, les associations syndicales, les gestionnaires que pour les employés eux-mêmes. La pertinence sociale de cette étude est principalement de nature conceptuelle, en ce qu'elle permet d'améliorer la compréhension de l'environnement dans lequel évoluent les gestionnaires et les organisations. La pertinence conceptuelle d'une recherche propose des grilles de lectures aux gestionnaires et aux organisations afin de les aider à mieux comprendre et à prévoir certaines situations (Barthelemy, 2012 ; Soparnot et al., 2017). C'est dans cette voie que s'inscrit la pertinence sociale de notre étude.

D'abord, les instances gouvernementales seront mieux outillées pour comprendre le phénomène et pour éventuellement mettre en place des lois et un encadrement du télétravail et du travail hybride qui est, encore à ce jour, dans un certain flou juridique en ce qui a trait à l'équipement, à la surveillance, à la santé et à la sécurité et au droit à la déconnexion, entre autres (CNESST, 2022 ; Meyer et al., 2022). Aussi, comme notre étude permet une meilleure compréhension de la situation, les employeurs et les gestionnaires seront plus à même d'adopter et de mettre en place des stratégies et des pratiques de gestion des personnes et des politiques de télétravail qui soient adaptées au contexte postpandémique. Concrètement, ils pourront se servir des constats de notre étude afin d'adapter les politiques de travail déployées, souvent rapidement, à la suite de la fin de l'exigence du télétravail imposé par les instances gouvernementales en raison du contexte sanitaire. En outre, les pratiques de dotation, de formation et d'évaluation des performances, par exemple, pourraient être revisitées, en se basant sur des résultats concrets.

Nos résultats permettront également d’outiller les employés au regard des attitudes et des comportements associés à la fidélisation du personnel dans un environnement de travail hybride. Ils permettront aux employés de mieux saisir la portée du travail hybride sur diverses attitudes associées à la fidélisation du personnel, pour eux-mêmes, et pour leurs collègues. En se penchant sur les facteurs associés à une plus grande fidélité dans ce nouveau contexte, notre étude contribue à une meilleure compréhension des nouvelles attentes et des nouveaux besoins des employés aux regards des politiques de télétravail offertes par les employeurs.

### **2.2.2 Pertinence scientifique**

La recension des écrits sur les deux thèmes principaux de cette étude, soit la fidélisation et le télétravail, témoigne de plusieurs ambiguïtés et de questions qui demeurent sans réponse quant à la fidélisation du personnel dans un contexte de travail hybride. La littérature actuelle témoigne d’un certain déficit de connaissances quant à l’explication des attitudes et des comportements des employés dans un contexte de pénurie de main-d’œuvre. Plusieurs chercheurs se sont certes penchés sur ces deux concepts (p. ex. Carillo et al., 2021 ; Gajendran et Harisson, 2007 ; Golden, 2006 ; Harker Martin et al., 2012 ; Hornung et al., 2008 ; Taskin et Raone, 2004 ; Vega et al., 2015), mais dans un contexte où le télétravail n’était pas encore une pratique démocratisée et généralisée. Ces recherches antérieures sont pertinentes et servent d’assise théorique à la présente étude. Par contre, pour arriver à mieux comprendre et à mieux expliquer les attentes et les besoins des employés dans le contexte actuel, un examen empirique des facteurs associés à la fidélisation dans un contexte de travail hybride s’avère pertinent.

Il apparaît que très peu d’études ont été menées sur les liens entre les attitudes et comportements associés à la fidélisation du personnel (p. ex. l’intention de rester dans



l'organisation) dans la situation actuelle du marché de l'emploi, qui est caractérisée par une importante pénurie de main-d'œuvre et par la généralisation des nouveaux modes de travail hybride et à distance. Ce contexte, très favorable à la mobilité des travailleurs, est susceptible de teinter la perception des travailleurs au regard des facteurs favorisant leur fidélisation dans l'organisation (Chauhan et al., 2022). Par ailleurs, la pandémie de COVID-19 pourrait avoir modifié le sentiment de loyauté et l'engagement des employés à l'égard de leur employeur (Chauhan et al., 2022). Ainsi, d'une perspective scientifique, nos résultats comblent un déficit de connaissances quant aux liens entre la fidélisation et les nouvelles formes de télétravail hybride, alors que la majorité des études disponibles ont été réalisées avant ou pendant la crise pandémique. Les nouvelles connaissances générées par cette étude contribueront ainsi à bonifier les modèles théoriques actuels et les connaissances quant aux liens entre la fidélisation et le travail hybride dans un contexte postpandémique, marqué par un déficit de main-d'œuvre dans la plupart des secteurs d'activité.

### **2.3 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Cette recherche s'appuie sur un raisonnement déductif, qui peut être défini ainsi : « [dans une approche déductive] le chercheur formule d'abord une hypothèse plus ou moins spécifique et infère logiquement à partir de cette dernière des implications matérielles pour ensuite colliger des données et ainsi éprouver la valeur des hypothèses » (Beaugrand, 1988, cité dans Balslev et Saada-Robert, 2002, p. 90). C'est aussi « le raisonnement qui conduit toute proposition générale à ses implications particulières » (Beaugrand, 1988, cité dans Balslev et Saada-Robert, 2002, p. 90). Cette recherche prend appui sur des prémisses déjà démontrées dans la littérature scientifique. Elle permet de se pencher sur les liens entre des concepts déjà examinés par le passé, mais dans un contexte nouveau, qui amène un éclairage différent et bonifié par rapport aux connaissances actuelles. Ainsi, notre étude examine des relations qui sont, pour la plupart, déjà établies, mais les confronte à une nouvelle réalité organisationnelle et environnementale. Le raisonnement déductif amène donc cette recherche

à de nouveaux constats qui confrontent les connaissances antérieures sur le sujet (Balslev et Saada-Robert, 2002). Ce raisonnement part donc d'un modèle connu et examine des données dans un contexte réel où les connaissances et les théories sont existantes (Balslev et Saada-Robert, 2002). Les connaissances antérieures, soit le cadre d'analyse sur lequel l'étude s'appuie, permettent de prendre assises sur ces concepts établis, de faire des liens entre ceux-ci et de les mesurer à partir d'échelles de mesure qui ont été déjà validées dans le cadre d'études précédentes (Balslev et Saada-Robert, 2002).

Dans le cadre d'un raisonnement de type déductif, l'approche méthodologique quantitative est privilégiée pour cette recherche. Plus précisément, deux grandes approches méthodologiques s'offrent au chercheur dans le cadre d'une recherche empirique, chacune possédant des objectifs qui lui sont propres : l'approche quantitative et l'approche qualitative (Royer et Zarlowski, 2007). Dans le cadre de cette étude, l'approche quantitative a été utilisée afin de répondre à la question principale de recherche et d'atteindre les objectifs de l'étude. Les études quantitatives permettent d'atteindre des objectifs divers, comme brosser un portrait, examiner des liens entre des concepts, vérifier un modèle théorique ou encore tester des hypothèses (Giordano et Jolibert, 2016). L'approche quantitative est celle qui répond le mieux aux objectifs de cette recherche, puisqu'elle permet de se pencher sur les relations entre différentes variables qui ont déjà été mobilisées dans des cadres théoriques établis dans la littérature (Giordano et Jolibert, 2016), ce qui est le cas en ce qui concerne le télétravail et la fidélisation. L'objectif de ce mémoire étant d'examiner les facteurs associés à la fidélisation du personnel dans un contexte de travail hybride, l'approche quantitative permet d'opérationnaliser ses deux concepts, à partir de différentes variables, et ce, afin d'examiner les relations entre celles-ci.

L'approche quantitative revêt plusieurs avantages. Entre autres, elle permet de mesurer les variables établies, et ce, de façon à quantifier les données recueillies et à donner lieu à

une généralisation des résultats à la population étudiée (Baumard et Ibert, 2007). Le devis de recherche quantitatif permet de prévoir, de vérifier et de comparer les données issues de la collecte (Giordano et Jolibert, 2016). Un autre avantage de cette approche est qu'elle permet d'être représentative d'une situation à un moment précis, et que les méthodes d'échantillonnage et de collectes des données facilitent la reproductibilité des études. Aussi, la recherche quantitative permet de mesurer des variables à partir d'échelles dont les qualités psychométriques ont été préalablement validées (Giordano et Jolibert, 2016), ce qui contribue à la fiabilité et à la validité des données. L'approche quantitative permet également de tester différentes hypothèses, et donc, de consolider des modèles théoriques de façon empirique (Giordano et Jolibert, 2016).

L'approche quantitative accuse par contre certaines limites. L'une des principales limites associées à l'usage d'une approche quantitative est qu'elle peut être source importante de biais (par exemple, la réelle volonté du participant ou sa suspicion à l'égard des motifs de l'enquête) qui peuvent créer des distorsions dans les résultats (Giordano et Jolibert, 2016). En outre, elle ne permet pas d'approfondir ou de comprendre de façon plus fine des perceptions ou des attitudes auprès de l'échantillon examiné (Baumard et Ibert, 2007).

Le devis emprunté dans cette étude est corrélationnel descriptif, transversal. Celui-ci permet d'explorer les liens ou les associations entre les variables dans une situation précise, c'est-à-dire à partir d'une seule collecte de données (Fortin et Gagnon, 2022). Ce devis permet d'explorer des relations entre des variables, sans toutefois en vérifier les liens de causalité (Rajotte, 2019). Des analyses de corrélation bivariées, à partir d'un coefficient de corrélation, de même que des analyses de variance (ANOVA à un facteur) ont permis d'établir les relations entre les variables mesurées (Rajotte, 2019). Ainsi, une recherche de nature corrélationnelle descriptive mesure à l'aide d'échelles de mesure différentes variables afin d'examiner si elles sont liées les unes aux autres, à partir d'un échantillon d'assez grande

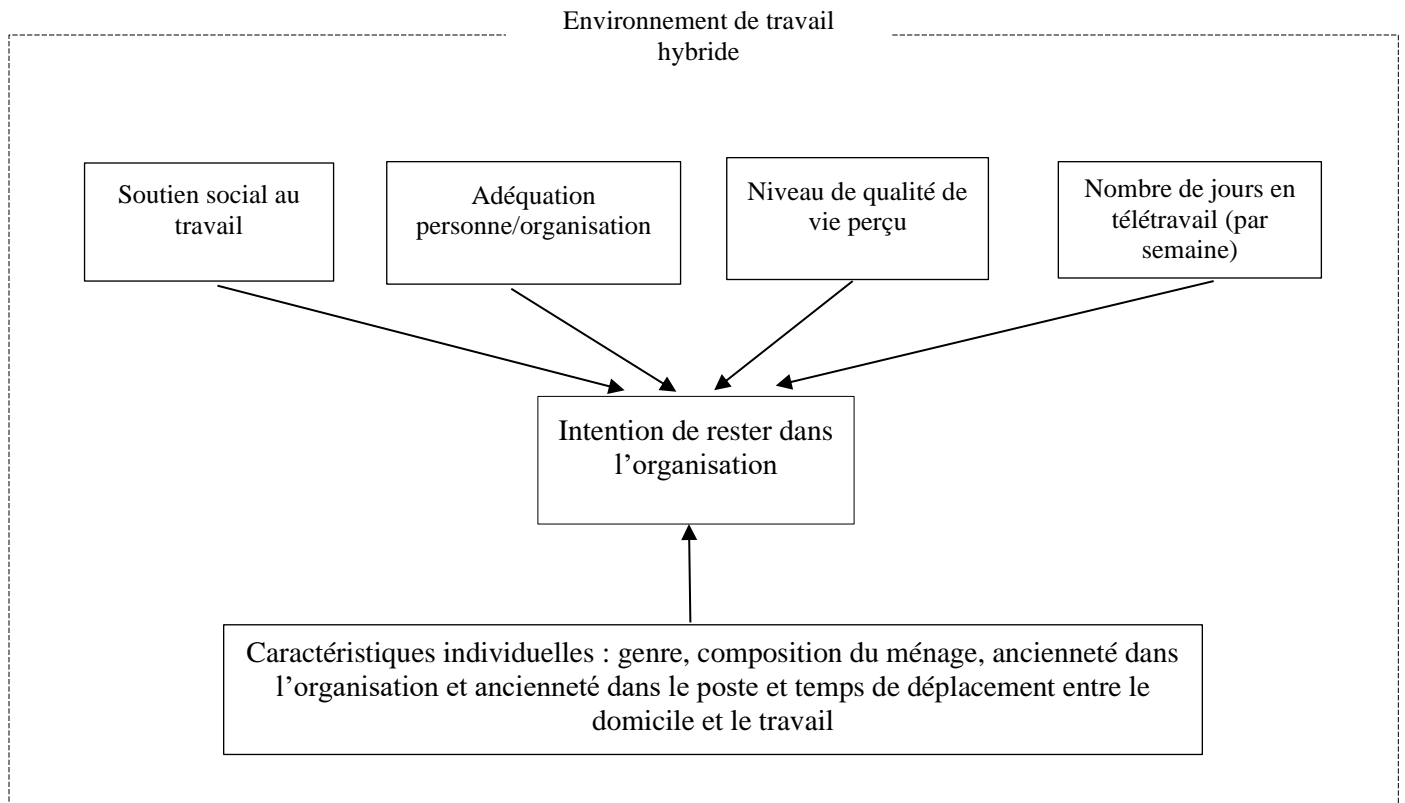
taille, qui représente suffisamment bien la population ciblée (Fortin et Gagnon, 2022). L'objectif d'un tel devis est de déterminer si les variables sont en relation avec d'autres et d'en tirer des liens associatifs. Pour ces raisons et en fonction des objectifs de la recherche, ce type de devis est le plus approprié pour la présente étude.

Après avoir exposé l'approche de recherche privilégiée, le cadre d'analyse et les définitions des concepts à l'étude seront présentés dans la prochaine section.

## **2.4 CADRE D'ANALYSE**

Pour répondre à la question de recherche établie ci-dessus, le concept de la fidélisation du personnel est opérationnalisé par l'intention de rester dans l'organisation.

Pour approfondir davantage la compréhension du phénomène et pour permettre d'identifier les facteurs individuels et organisationnels associés à la fidélisation en contexte de travail hybride, des concepts secondaires sont également inclus dans le cadre d'analyse. Il s'agit du *nombre de jours en télétravail par semaine*, du *soutien social au travail*, de *l'adéquation entre la personne et son organisation* et de la *qualité de vie perçue*. À ces concepts s'ajoutent les variables sociodémographiques (l'âge, le genre, l'ancienneté dans le poste et dans l'organisation, la composition du ménage et le temps de déplacement entre le domicile et le travail). Le cadre d'analyse proposé est illustré à la figure 1.



*Note.* Les flèches indiquent l'association entre les variables.

**Figure 1. Cadre d'analyse**

## 2.4.1 Concepts principaux

### 2.4.1.1 Le travail hybride

Le concept central de ce mémoire est celui du travail hybride, qui est au cœur de notre question de recherche. Pour bien comprendre et conceptualiser la notion de travail hybride, il convient d'abord d'exposer ce qu'est le télétravail, car le travail hybride comporte une partie du travail à distance, en télétravail, et une autre partie en présence, sur les lieux de travail habituel (Halford, 2005). Les définitions du télétravail sont multiples et témoignent

de la variété d'éléments qui le compose. Nous retiendrons ici que « le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC. » (Taskin, 2006, p. 3).

La littérature recense trois modes de télétravail : 1) le télétravail à domicile, où les tâches professionnelles sont effectuées à la maison ; 2) le télétravail à partir de bureaux distants, où le travail est effectué dans des bureaux éloignés du lieu principal de travail ; et 3) le télétravail mobile où le travail est effectué par des personnes dont le travail implique habituellement des déplacements et/ou du temps dans les locaux des clients (Daniels et al., 2001). Dans le cadre cette étude, en prenant appui sur la littérature antérieure dans le contexte québécois (p. ex., Tremblay et al., 2006, 2007), il s'agit principalement du télétravail effectué à partir du domicile du travailleur.

Le concept du travail hybride est le concept central de notre l'étude, et ce, afin de mieux comprendre les enjeux individuels et organisationnels induits par le nouveau contexte de travail postpandémie, où les modes de travail en présence et à distance se côtoient (Grzegorzcyk et al., 2021). Le travail hybride permet d'alterner entre la présence physique sur le lieu de travail habituel et le télétravail à domicile. Halford (2005) a été parmi les premiers chercheurs à se pencher sur les enjeux entourant cette forme d'organisation du travail, qu'elle a défini comme un mode d'organisation du travail alliant travail à domicile et travail sur les lieux de travail, utilisant les technologies de l'information et des communications (TIC) pour connecter les deux lieux. Nous définirons donc le travail hybride comme l'alternance entre une présence physique sur le lieu de travail conventionnel et une présence à distance (Hakizumukama, 2021).

Cette étude se penche de façon plus spécifique sur un mode de travail hybride qui pourrait être qualifié d'*encadré*, mais de *non modulé* (Grzegorzczuk et al., 2021). Dans ce modèle, l'employeur impose un nombre de jours de présence obligatoire (par exemple, deux jours par semaine), mais l'employé a le choix des journées. C'est d'ailleurs ce qui est prescrit par la politique-cadre en matière de télétravail du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) qui régit la population à l'étude dans cette recherche.

#### 2.4.1.2 La fidélisation

Le second concept à l'étude dans cette recherche est celui de la fidélisation. Solliciter ce concept nous permet d'obtenir des résultats qui examinent les facteurs individuels et organisationnels associés à la fidélisation des employés au sein du secteur public dans un contexte de travail en mode hybride.

Pour Peretti (2005), « la fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort. » (Peretti, 2005, p. 10). Un employé fidèle peut être défini par une grande ancienneté, un fort sentiment d'appartenance envers l'organisation et aussi par un goût faible de regarder les offres externes (Peretti, 2005).

Pour Paillé (2004, p. 5), « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés ». Dans cette perspective, le maintien en emploi ne suffit pas pour mesurer la fidélité des employés. Une pléiade d'attitudes et de

comportements au travail permettent d'opérationnaliser la fidélisation. Ainsi les conséquences positives de la fidélisation dépassent le maintien en emploi. La fidélisation repose entre autres sur la qualité des relations et sur l'expérience vécue de l'employé dans son milieu de travail (Bertholet et Gaudet, 2022). Dans le cadre de cette étude, la fidélisation est définie comme un cadre d'action favorisant le désir de rester en emploi au service de l'employeur (Paillé, 2011). Le concept de fidélisation sera ainsi mesuré par l'intention de rester dans l'organisation.

Pour mieux comprendre les facteurs individuels et organisationnels intervenant dans la relation entre le travail hybride et la fidélisation du personnel, trois concepts secondaires sont ajoutés dans le cadre d'analyse. Ces concepts sont retenus sur la base des connaissances actuelles, qui montrent que la fidélisation est un phénomène complexe, influencé par divers facteurs organisationnels et individuels (Rubenstein et al., 2018). Dès lors, le soutien social au travail, l'adéquation entre la personne et son organisation et la qualité de vie perçue sont également des concepts d'intérêt.

## **2.4.2 Concepts secondaires**

### **2.4.2.1 Le soutien social au travail**

Le soutien social au travail réfère à l'aide ou au soutien dont peut bénéficier un employé de la part de son supérieur hiérarchique ou de ses collègues (Karasek et al., 1998). Ce soutien peut être de nature instrumentale ou émotionnelle (House et al., 1988). Ces deux formes de soutien sont incluses dans notre cadre d'analyse et sont mesurées dans notre questionnaire. Le soutien instrumental représente la capacité du réseau social à fournir les ressources permettant à une personne de combler certains besoins alors que le soutien émotionnel représente le soutien psychosocial comme l'empathie et la bienveillance. Le soutien social au travail semble être particulièrement important dans l'explication des attitudes positives



des télétravailleurs (Deschênes, 2022 ; Vayre, 2019), pouvant entre autres servir de contrepoids à des stressseurs environnementaux (Jolly et al., 2020). Il apparaît ainsi pertinent d'examiner ses liens avec la fidélisation du personnel dans un contexte de travail hybride.

#### 2.4.2.2 L'adéquation personne/organisation

L'adéquation personne/organisation se définit comme le degré de congruence, de similitude ou de correspondance entre une personne et son environnement de travail qui se produit lorsque leurs caractéristiques sont bien assorties (Kristof, 1996). L'adéquation d'une personne avec son organisation dépend de l'adaptation, de la cohérence ou de l'harmonisation de différentes caractéristiques entre l'individu et son employeur, et donc, a donc un lien direct avec la fidélisation (Kristof, 1996). Ces caractéristiques, comme les valeurs de l'individu et celles son organisation, doivent être alignés, et ce, afin d'engendrer des bénéfices positifs comme la fidélisation (Hoffman et al., 2006).

Les liens entre la fidélisation et l'adéquation personne/organisation ont été maintes fois montrés par le passé (Kristof-Brown et al., 2005) et elle s'avère un des prédicteurs les plus importants de l'intention de rester dans une organisation. Par contre, la littérature actuelle ne nous informe pas encore à savoir si ces liens tiennent la route dans un contexte de travail à distance ou hybride. C'est donc une avenue prometteuse à examiner et c'est ainsi que ce concept se pose dans notre cadre d'analyse.

#### 2.4.2.3 Le niveau de qualité de vie subjective

La qualité de vie a été associée à la satisfaction envers le télétravail et à la satisfaction au travail (Arief et al., 2021), notamment en considérant le temps de déplacement entre le

domicile et le travail (van Eck et al., 2005). Ainsi, elle est susceptible d'être associée à l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride.

Nous définissons la qualité de vie subjective comme une satisfaction globale et autoperçue des domaines de la vie jugés importants, par exemple, le travail, l'amitié, les loisirs, la possibilité d'être créatif et d'apprendre de nouvelles choses (Katschnig, 2006). La satisfaction globale à l'égard de la vie, le sentiment d'appartenance, le sentiment de devenir et le sentiment d'être sont les quatre éléments reliés à la qualité de vie (Vittersø et al., 2003). La latitude décisionnelle d'un individu concernant le temps accordé à ces différents domaines de la vie impacte directement sa satisfaction professionnelle au quotidien (Katschnig, 2006). Ainsi, les liens entre la perception de la qualité de vie et l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride sont d'intérêt.

Maintenant que le cadre d'analyse a été exposé et que les concepts à l'étude sont définis, la prochaine section vise à présenter la façon dont ont été récoltées les données.

## **2.5 LA MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES**

### **2.5.1 L'enquête par questionnaire**

L'enquête par questionnaire est la méthode de collecte de données qui a été privilégiée dans cette recherche. Cette méthode de collecte est d'ailleurs la plus répandue dans les études quantitatives en sciences de la gestion (Baumard et al., 2007). En comparaison au recensement, qui interroge l'ensemble de la population cible, l'enquête par questionnaire se concentre uniquement sur une partie de la population, soit un échantillon (Durand et Blais, 2016).

Le questionnaire se définit comme : « un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population » (Durand et Blais, 2016, p. 455). Cet outil de collecte de données peut aussi communément s'appeler *sondage* (Durand et Blais, 2016). Le questionnaire de recherche est un instrument visant à mesurer des concepts, qui sont opérationnalisés sous forme de variables. Celui-ci permet donc de quantifier des objets d'étude en vue de les analyser (Durand et Blais, 2016).

Comme tout instrument de collecte de données, le recours à un questionnaire comporte des avantages et des limites. En ce qui a trait aux avantages de l'enquête par questionnaire, notons l'importante quantité d'informations recueillies en peu de temps, en provenance de différents milieux, territoires et domaines (Durand et Blais, 2016 ; Fortin et Gagnon, 2022). Ce type de méthode de collecte de données permet d'interroger plusieurs individus de façon identique avec les mêmes questions (Angers, 1996). Celui-ci permet d'avoir un échantillon représentatif de façon quantitative afin d'arriver à établir certaines relations et comparaisons, toujours selon les concepts à l'étude (Angers, 1996). Le questionnaire permet d'avoir une grande flexibilité et une polyvalence, aussi bien lors de la cueillette que dans l'analyse des données (Durand et Blais, 2016). Il permet de saisir une vaste gamme de phénomènes sociaux, comme les attitudes et les perceptions. Aussi, le questionnaire facilite le processus de standardisation, d'établissement de statistiques et de comparabilité de données (Baumard et al., 2007). Le questionnaire autoadministré en ligne, privilégié dans cette étude, revêt aussi l'avantage d'être rapide à administrer et peu coûteux.

Le questionnaire comme instrument de collecte accuse également certaines limites. L'enquête par le biais de questionnaires peut être biaisée du fait que les énoncés sont parfois mal compris (Fortin et Gagnon, 2022). Les enjeux associés à la désirabilité sociale viennent parfois aussi biaiser les résultats, car il arrive que les participants répondent de façon à être

socialement acceptés (Sabourin et al., 2005). Une autre limite de cette méthode de collecte de données est l'impossibilité de revenir en arrière sur le contenu du questionnaire une fois lancé et envoyé aux répondants (Baumard et al., 2007). Le développement des questions et l'approfondissement de celle-ci sont aussi limités. Finalement, la possibilité que des participants répondent de façon non réfléchie et de façon à se débarrasser est réelle, ce qui peut fausser les résultats (Vilatte, 2007).

Afin de minimiser les risques associés à l'utilisation d'un questionnaire et d'assurer une exactitude et une qualité dans les résultats, la conception de l'instrument est une étape cruciale de la recherche. Le choix des échelles de mesure, leur ordonnancement et les consignes de passation du questionnaire doivent être réfléchis méticuleusement (Podsakoff, 2003). Le questionnaire peut être évalué selon deux notions : 1) la fidélité et 2) la validité. La fidélité se mesure et se distingue en ce qui a trait à la répétition, à la stabilité et à la facilité de reproduction des résultats obtenus (Fortin et Gagnon, 2022). Un instrument qui est fidèle peut reproduire des résultats identiques lorsqu'il est réalisé dans des conditions identiques (Anckaert et al., 2013). Il faut savoir qu'un instrument peut être fidèle, sans toutefois être valide (D'Astous, 2010). La validité d'un instrument réfère à sa capacité à mesurer réellement la mesure de départ qui est basé sur les concepts qui sont liés aux objectifs de la recherche. En bref, il s'agit de sa capacité à mesurer ce qu'il est censé mesurer (Anckaert et al., 2013).

L'enquête par le biais d'un questionnaire autoadministré en ligne est celle qui a été priorisée dans le cadre de cette étude. La cueillette de données s'est faite en collaboration avec un syndicat représentant plus de 20 000 employés de la fonction publique et parapublique québécoise. Ce syndicat a joué le rôle de facilitateur et a transmis l'invitation à répondre à ses membres, par courriel. Un rappel a été effectué une semaine après le premier envoi. Le questionnaire a été administré du 3 au 16 octobre 2022 par le biais de la plateforme de sondage en ligne *SurveyMonkey*. Les données ont été recueillies alors que la consigne du

télétravail obligatoire était levée pour le personnel de la fonction publique et que la politique-cadre en matière de télétravail du SCT s'appliquait.

### **2.5.2 L'instrument de cueillette des données : le questionnaire de recherche**

Lors de la construction d'un questionnaire de recherche, il est possible pour un chercheur de créer ses propres échelles de mesure ou encore d'utiliser des échelles déjà existantes et validées dans la littérature. Le recours à des échelles de mesure préexistantes comporte plusieurs avantages, comme le fait que les propriétés psychométriques de la mesure ont déjà été montrées (Baumard et al., 2007). Dans le cadre cette recherche, les échelles choisies pour mesurer les variables à l'étude sont des échelles préexistantes et/ou légèrement adaptées.

Dans le champ des sciences de la gestion, la majorité des échelles préexistantes proviennent de la littérature anglo-saxonne. Comme la population à l'étude dans le cadre de ce projet est francophone, la procédure de double traduction (Vallerand, 1989) a été utilisée afin de procéder à la traduction inversée pour les différentes échelles, permettant de vérifier la justesse de la traduction effectuée. Le questionnaire de recherche se trouve à l'Annexe 1.

La première section du questionnaire porte sur la situation d'emploi du répondant. Le nombre de jours hebdomadaires en télétravail a été mesuré par une question unique à l'aide d'une échelle nominale. La question était la suivante : « Actuellement, combien de jours par semaine êtes-vous en télétravail ? ». Le participant pouvait répondre sur une échelle allant entre « aucun » et « 5 jours par semaine ». L'ancienneté organisationnelle et l'ancienneté dans le poste ont été mesurées par une question directe, à laquelle le participant répondait en indiquant son ancienneté en nombre d'années et de mois (variable continue). Ensuite, les

répondants ont été sondés sur la durée du trajet pour se rendre à leur lieu de travail, à l'aide d'une question nominale. La question était la suivante : « En moyenne, quelle est la durée du trajet pour vous rendre à votre lieu de travail habituel (aller seulement) ? ». Cette question a été mesurée à partir d'une échelle nominale, à laquelle le répondant pouvait choisir parmi cinq choix de réponses (p. ex. « Entre 5 et 15 minutes »).

Pour ce qui est de la deuxième section, elle correspond à la variable sur le soutien social au travail. L'échelle de mesure choisie est l'échelle Karasek et al. (1998), qui est composée de huit items. Celle-ci a été largement utilisée dans les études antérieures en science de la gestion et en contexte de télétravail (Sardeshmukh et al., 2012). Cette dernière se mesure à partir d'une question directe, reposant sur une échelle de type Likert en cinq points, où les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord avec l'énoncé, allant de 1) *Très fortement en désaccord*, à 5) *Très fortement en accord*. Un exemple d'item est le suivant : « Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents ».

Pour ce qui est de la troisième partie du questionnaire, la variable mesurée était l'adéquation personne/organisation, qui a été évaluée à partir d'une échelle de mesure en six items (Cable et DeRue, 2002). Cette dernière se mesure à partir d'une question directe, reposant sur une échelle de type Likert en cinq points, où les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord avec l'énoncé, allant de 1) *Très fortement en désaccord*, à 5) *Très fortement en accord*. Un exemple d'item est le suivant : « Les valeurs de mon organisation s'harmonisent avec ce que je considère comme important dans la vie ».

La fidélisation a été mesurée par l'intention de rester dans l'organisation, et ce, dans la quatrième partie du questionnaire. L'échelle de mesure choisie est celle de Rhnima et al. (2014), qui mesure l'intention de rester dans l'organisation à partir de quatre items. Cette

dernière se mesure à partir d'une question directe, reposant sur une échelle de type Likert en cinq points, où les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord avec l'énoncé, allant de 1) *Très fortement en désaccord*, à 5) *Très fortement en accord*. Un exemple d'item est le suivant : « Je considère que les probabilités que je reste au sein de mon organisation sont fortes ».

L'avant-dernière variable mesurée est celle de la qualité de vie subjective. Elle a été mesurée à partir de l'échelle en 12 items de Lindner et al. (2016) (*Brunnsviken Brief Quality of life scale* [BBQ]). La mesure utilisée couvre six aspects de la vie en général, soit les loisirs, la vision de la vie, la créativité, l'apprentissage, les relations d'amitié et la vision de soi-même. Elle est mesurée par des paires d'items qui mesure 1) la satisfaction face à l'aspect de la vie et 2) son importance pour la personne. Encore une fois cette variable se mesure à partir d'une question unique, reposant sur une échelle de type Likert en cinq points, où les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord avec l'énoncé, allant de 1) *Très fortement en désaccord*, à 5) *Très fortement en accord*. Un exemple d'une paire d'items est le suivant : « Je suis satisfait de mes loisirs : j'ai la possibilité de faire ce que je veux pour me détendre et me divertir » et « Mes loisirs sont importants pour ma qualité de vie ».

Finalement, la dernière section du questionnaire de recherche comporte les mesures relatives aux variables sociodémographiques des répondants. Les trois variables mesurées sont le genre, l'âge et la composition du ménage, à partir d'échelles continues et nominales.

Enfin, mentionnons que ce mémoire est réalisé dans le cadre d'un projet de recherche plus vaste<sup>4</sup>. Ainsi, le questionnaire contient d'autres variables que celles mobilisées dans le

---

<sup>4</sup> Ce mémoire est réalisé dans le cadre d'un projet de recherche financé par les Fonds de recherche du Québec — Société et Culture (FRQSC) qui s'intitule « L'adéquation entre l'employé, l'organisation et le supérieur hiérarchique dans un contexte de télétravail. Un examen intégratif des effets de la distance sur l'adéquation

cadre d'analyse de la présente étude, qui sont, rappelons-le, le télétravail, la fidélisation, le soutien social, l'adéquation personne/organisation, la qualité de vie subjective et diverses variables sociodémographiques.

## **2.6 LA POPULATION À L'ÉTUDE**

La population à l'étude est composée de professionnels œuvrant dans des organisations des secteurs public et parapublic qui sont en travail hybride, c'est-à-dire que leur horaire de travail est régi par la politique-cadre du SCT, qui prévoit deux jours de présence obligatoire sur les lieux de travail. Ce sont 20 892 personnes qui ont été sollicitées et 3904 questionnaires complets ont été retenus, résultant en un taux de réponse de 18,9 %. Cependant, comme l'objectif de notre étude est de se pencher spécifiquement sur les employés qui télétravaillent de façon hybride, seuls les répondants ayant mentionné travailler à distance au moins un jour par semaine ont été retenus. Les analyses ont donc été réalisées sur un échantillon de 3814 répondants.

Concernant la constitution de l'échantillon, elle repose sur un mode d'échantillonnage non probabiliste (Beaud, 2009), c'est-à-dire que l'échantillon n'a pas été constitué de façon aléatoire ni basé sur un calcul de probabilités. Comme notre étude cible les membres d'un syndicat en particulier et non tous les professionnels œuvrant dans des organisations des secteurs public et parapublic, ce ne sont pas tous les membres de la population qui ont eu les mêmes chances de participer à l'étude). Cette façon de faire revêt l'avantage d'être peu coûteuse, facile d'utilisation et rapide (Amyotte, 2002). Par contre, son principal inconvénient est le risque de constituer un échantillon qui soit peu représentatif de la population réelle (Statistique Canada, 2021c). De plus, l'échantillon est de type volontaire,

---

personne/organisation et subordonné/superviseur ». Ce projet longitudinal consiste en trois phases de collecte de données. Ce mémoire tire ses données de la seconde phase de l'étude.



ce qui signifie que les participants ont été sélectionnés sur une base volontaire. Ce type de sélection peut permettre d'assurer une meilleure représentativité de l'échantillon. Il peut par contre être la source de certains biais, comme des traits de caractère similaires entre les volontaires de l'échantillon.

Enfin, comme mentionné précédemment, les critères de sélection des participants sont qu'ils doivent être des employés professionnels de la fonction publique ou parapublique québécoise qui travaillaient au minimum un jour par semaine en télétravail, afin d'avoir un mode de travail hybride (Beaud, 2009). Les types de témoins étudiés sont des témoins privilégiés, puisque ce sont eux qui ont vécu la situation à l'examen, étant des travailleurs ayant expérimenté le mode de travail hybride.

## **2.7 LES MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES**

### **2.7.1 Épuration de la base de données et vérification de la fiabilité interne**

Dans un premier temps, les données recueillies par le biais de la plateforme *SurveyMonkey* ont été importées dans le logiciel d'analyse statistique SPSS (version 28). Sa grande flexibilité au niveau des variables, ces différentes fonctions et la facilité d'utilisation le placent devant plusieurs autres logiciels d'analyse statistiques (Zheng et al., 2019). Ensuite, la base de données a été épurée, c'est-à-dire que les données manquantes, extrêmes et aberrantes ont été ciblées. Comme leur nombre était en deçà du seuil de 5 % (Haziza et Rao, 2003), leur imputation a été effectuée selon la méthode de la moyenne (ou de la moyenne des classes). Par la suite, les questions à formulation inversées ont été recodées dans la base de données.

Dans un deuxième temps, la fiabilité interne des échelles de mesure a été validée. Le coefficient alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) a été calculé pour l'intention de rester dans l'organisation, l'adéquation personne/organisation, le soutien social au travail et la qualité de vie subjective, et ce, afin de vérifier la cohérence interne des construits. Pour assurer les propriétés psychométriques acceptables de la mesure, la valeur attendue du coefficient alpha de Cronbach est minimalement de 0,70, suivant les préconisations de DeVellis (2003).

Enfin, les indices globaux (variables composites) ont été calculés à partir de la moyenne des items de chacune des variables mesurées (intention de rester, adéquation personne/organisation, soutien social au travail, niveau de qualité de vie subjective).

### **2.7.2 Statistiques descriptives**

Par la suite, des statistiques descriptives ont été réalisées afin de brosser un portrait des résultats. Les pourcentages (%) et les effectifs (n), ont été utilisés pour les variables nominales (le nombre de jours en télétravail, le temps de déplacement, le genre et la composition du ménage). La moyenne (M) et l'écart-type (É.T.) ont été calculés pour les variables continues mentionnées ci-haut (l'âge, l'ancienneté dans le poste et l'ancienneté dans l'organisation). Enfin, concernant les variables ordinales (l'intention de rester dans l'organisation, le soutien social, l'adéquation personne/organisation et la qualité de vie subjective) la moyenne (M) et l'écart-type (É.T.) ont également été calculés, à la fois pour les items constituant les échelles et pour les indices composites (mesure globale).

### **2.7.3 Vérification des objectifs de recherche**

Finalement différentes analyses bivariées ont été réalisées pour venir répondre à certains objectifs de recherche mentionnés précédemment. En plus de corrélations bivariées,

des analyses de variance (ANOVA à un facteur) ont été effectuées pour atteindre les différents objectifs de recherche. Le choix des analyses statistiques a été fait en prenant appui sur nos objectifs de recherche et sur la nature des données à analyser (nominales, continues et/ou ordinales).

Les corrélations bivariées mesurent la signification et l'ampleur de l'association entre deux variables. Elles permettent d'examiner l'association entre deux variables à l'aide d'un coefficient de corrélation ( $r$ ), qui est une mesure d'association linéaire. Lorsque nous avons à comparer des résultats pour un nombre de groupes supérieurs à deux (p. ex., les hommes, les femmes, les personnes non-binaires et celles qui préfèrent ne pas répondre nous utilisons la technique d'analyse statistique connue sous le nom d'analyse de variance (Tabachnick et Fidell, 2018). L'analyse de la variance à un facteur (ou *one-way ANOVA*) est une méthode statistique largement répandue, qui est employée pour comparer plus de deux moyennes. Elle est dite à un facteur, car les moyennes sont relatives aux différentes modalités d'une seule variable, ou facteur. Son objectif est de vérifier si des variations, ou des niveaux différents de ce facteur ont un effet mesurable sur une variable dépendante.

## **2.8 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES**

La relation de confiance entre le chercheur et les participants à une étude repose sur le respect de certains principes éthiques. Mentionnons que l'éthique de la recherche vise à protéger les participants qui prennent part à un projet de recherche (Lambert-Chan, 2012). Les considérations éthiques d'une recherche permettent également d'expliquer et de clarifier le bénéfice pour chaque individu de participer à la recherche (Savoie-Zajc, 2007).

Dans le cadre de notre étude, la participation se limite à remplir le questionnaire de recherche. Pour les participants, le principal avantage est de contribuer aux connaissances sur le travail hybride et sur les facteurs associés à la fidélisation dans ce nouveau contexte. Cet avantage leur était d'ailleurs divulgué dans l'introduction du questionnaire. Ensuite, comme le questionnaire était rempli de façon anonyme, la confidentialité des données a été garantie. Aucune information ne permettant d'identifier les participants, ni leur employeur n'est diffusé dans ce mémoire, ni dans aucune autre publication. En ce qui concerne le consentement des répondants, soit leur accord à participer à la recherche, il a été donné par la soumission du questionnaire. Il s'agit donc d'un consentement implicite, ce qui a été expliqué aux répondants dans l'introduction du questionnaire.

Enfin, mentionnons que la présente étude a reçu l'approbation du comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR (numéro de certificat CER-18-926).

## **2.9 CONCLUSION**

Ce second chapitre, qui portait sur la démarche méthodologique, a permis de présenter les objectifs découlant de la question principale de recherche, ainsi les considérations méthodologiques qui permettront d'atteindre ces objectifs. Le prochain chapitre vise à présenter les résultats obtenus.

## **CHAPITRE 3**

### **RÉSULTATS**

Dans ce troisième chapitre, les résultats de la recherche seront présentés. Il sera premièrement question de décrire les caractéristiques de l'échantillon afin d'établir le profil des répondants en ce qui a trait à leurs caractéristiques sociodémographiques et à leur situation de travail. Puis, nous poursuivrons avec les statistiques descriptives des variables à l'étude, c'est-à-dire l'intention de rester dans l'organisation, le soutien social au travail, l'adéquation personne/organisation et la qualité de vie subjective. Ensuite, les liens entre le nombre de jours en télétravail et l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride seront exposés. Suivront les liens entre l'intention de rester et le soutien social, ainsi que ceux entre l'intention de rester et l'adéquation organisation/individu. Pour terminer cette partie, les liens entre l'intention de rester et la qualité de vie subjective seront présentés. Finalement, les liens entre différents facteurs de nature individuelle et l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride seront dévoilés.

#### **3.1 PROFIL DES RÉPONDANTS**

Le premier tableau présente le profil des répondants en fonction de leur âge. Les résultats montrent que la moyenne d'âge est de 45,88 ans, avec un écart-type de 8,60 ans. La personne la plus âgée a 77 ans, alors que la moins âgée a 20 ans.

**Tableau 1. Âge des répondants**

	<b>Moyenne (années)</b>	<b>Écart- type (années)</b>	<b>Minimum (années)</b>	<b>Maximum (années)</b>
Âge des répondants	45,88	8,60	20	77

Le deuxième tableau présente les statistiques descriptives en fonction du genre des répondants. Les résultats montrent que sur 3814 répondants, la majorité est composée de femmes (n = 2333), soit 61,2 %.

**Tableau 2. Genre des répondants**

	<b>Effectif (n)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Un homme	1378	36,1
Une femme	2333	61,2
Une personne non binaire	6	0,2
Je préfère ne pas répondre	67	1,8
Sans réponse	30	0,8
<b>Total</b>	<b>3814</b>	<b>100</b>

En ce qui a trait à la composition du ménage des répondants, les résultats (tableau 4) indiquent que 13,3 % (n = 509) des répondants sont des personnes vivant seules, sans enfant, que 8,2 % (n = 313) sont des personnes vivant seules, avec enfant(s), que 22,6 % (n = 861) sont des personnes en couple, sans enfant et enfin, que 54,5 % (n = 2077) des répondants sont des personnes en couple, avec enfant(s).

**Tableau 3. Distribution des répondants selon la composition de leur ménage**

	<b>Effectif (n)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Personne seule, sans enfant	509	13,3
Personne seule, avec enfant(s)	313	8,2
En couple, sans enfant	861	22,6
En couple, avec enfant(s)	2077	54,5
Sans réponse	54	1,4
<b>Total</b>	<b>3814</b>	<b>100</b>

Le tableau 3 présente le profil des répondants selon leur ancienneté dans l'organisation. Les résultats montrent que les répondants travaillent pour leur organisation actuelle depuis une période allant de 1 mois à 37,92 ans, avec une ancienneté organisationnelle moyenne de 10,66 ans (É.T. = 8,35).

**Tableau 4. Ancienneté dans l'organisation**

	<b>Moyenne (années)</b>	<b>Écart- type (années)</b>	<b>Minimum (années)</b>	<b>Maximum (années)</b>
Ancienneté dans l'organisation	10,66	8,35	0,08	37,92

Le tableau 5 présente l'ancienneté dans le poste des répondants. Les résultats montrent que la moyenne d'ancienneté dans le poste est de 5,62 années (É.T. = 5,58). Le nombre d'années maximum est de 37 ans et 11 mois (37,92 années) et le minimum est de 1 mois, soit 0,08 année.

**Tableau 5. Ancienneté dans le poste**

	<b>Moyenne (années)</b>	<b>Écart-type (années)</b>	<b>Minimum (années)</b>	<b>Maximum (années)</b>
Ancienneté dans le poste	5,62	5,58	0,08	37,92

Le tableau 6 fait état du nombre de jours hebdomadaires en télétravail des répondants. Les résultats indiquent que 5,8 % des répondants (n = 223) travaillent un jour par semaine en télétravail, 16,9 % (n = 646) deux jours par semaine, trois jours de télétravail est le plus haut pourcentage avec 52,8 % (n = 2015), 17,2 % (n=657) quatre jours de télétravail, et finalement la minorité, soit 7,2 % des répondants (n = 273) travaillent à distance tous les jours de la semaine, soit cinq jours par semaine.

**Tableau 6. Le nombre de jour(s) hebdomadaire(s) en télétravail**

	<b>Effectif (n)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
1 jour	223	5,8
2 jours	646	16,9
3 jours	2015	52,8
4 jours	657	17,2
5 jours	273	7,2
<b>Total</b>	<b>3814</b>	<b>100</b>

Les résultats présentés dans le tableau 7 concernent le temps de déplacement entre le domicile et le travail (aller seulement). Les résultats indiquent que 14,2 % (n = 542) des répondants sont des personnes qui dont la durée du déplacement entre le domicile et le travail est de 5 à 15 minutes, 30,2 % (n = 1150) de 15 à 30 minutes, ce qui est le plus haut pourcentage de réponses, 25,6 % (n = 975) de 30 à 45 minutes, 17,3 % (n = 658) de 45 à



60 minutes de déplacements et finalement, la minorité soit 12,8 % (n = 488) des répondants ont plus de 60 minutes de déplacement vers leur lieu de travail.

**Tableau 7. Le temps de déplacement domicile/travail**

	<b>Effectif (n)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Entre 5 et 15 minutes	542	14,2
Entre 15 et 30 minutes	1150	30,2
Entre 30 et 45 minutes	975	25,6
Entre 45 et 60 minutes	658	17,3
60 minutes et plus	488	12,8
<b>Total</b>	<b>3814</b>	<b>100</b>

### **3.2 STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES À L'ÉTUDE**

#### **3.2.1 L'intention de rester dans l'organisation**

Le tableau 8 présente les moyennes et les écarts-types de chacun des items, ainsi que la moyenne, l'écart-type et l'alpha de Cronbach de l'indice global de la variable de l'intention de rester dans l'organisation. La moyenne de l'indice global est de 3,58 (É.T. = 1,06). Le coefficient alpha de Cronbach témoigne d'une bonne cohérence interne ( $\alpha = 0,934$ ), avec une valeur qui surpasse le seuil de 0,70.

**Tableau 8. Statistiques descriptives de l'intention de rester dans l'organisation**

<b>Items</b>	<b>Moyenne (M)</b>	<b>Écart-type (É.T.)</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
1. Je me vois encore travailler dans mon organisation dans trois ans.	3,58	1,17	-
2. J'ai l'intention de quitter mon organisation.	3,60	1,19	-
3. Je considère que les probabilités que je reste au sein de mon organisation sont fortes.	3,58	1,15	-
4. J'aimerais continuer à travailler pour mon organisation pour une longue période.	3,56	1,13	-
<b>Indice global</b>	<b>3,58</b>	<b>1,06</b>	<b>0,934</b>

### 3.2.2 Le soutien social au travail

Le tableau 9 présente les moyennes et les écarts-types de chacun des items, ainsi que la moyenne, l'écart-type et l'alpha de Cronbach de l'indice global de la variable du soutien social au travail. La moyenne de l'indice global est de 4,04 (É.T. = 0,57). La valeur du coefficient alpha de Cronbach valeur surpasse le seuil de 0,70, ce qui témoigne d'une bonne cohérence interne ( $\alpha = 0,860$ ) de l'indice.

**Tableau 9. Statistiques descriptives du soutien social au travail**

Items	Moyenne (M)	Écart-type (É.T.)	Alpha de Cronbach
1. Mon ou ma supérieur(e) réussit facilement à faire collaborer ses subordonné(es).	3,89	0,84	-
2. Mon ou ma supérieur(e) aide à mener ma tâche à bien.	3,78	0,91	-
3. Mon ou ma supérieur(e) prête attention à ce que je dis.	3,95	0,94	-
4. Mon ou ma supérieur(e) se sent concerné(e) par le bien-être de ses subordonné(es).	3,97	0,94	-
5. Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents.	4,22	0,72	-
6. Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien.	4,07	0,72	-
7. Les collègues avec qui je travaille sont amicaux.	4,35	0,63	-
8. Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.	4,07	0,72	-
<b>Indice global</b>	<b>4,04</b>	<b>0,57</b>	<b>0,860</b>

### 3.2.3 L'adéquation personne/organisation

Le tableau 10 présente les moyennes et les écarts-types de chacun des items, ainsi que la moyenne, l'écart-type et l'alpha de Cronbach de l'indice global de la variable de l'adéquation personne/organisation. La moyenne de l'indice global est de 3,16 (É.T. = 0,76). Le coefficient alpha de Cronbach témoigne d'une bonne cohérence interne ( $\alpha = 0,910$ ), surpassant le seuil attendu de 0,70.

**Tableau 10. Statistiques descriptives de l'adéquation personne/organisation**

Items	Moyenne (M)	Écart-type (É.T.)	Alpha de Cronbach
1. Ce que j'estime dans la vie est très semblable à ce que mon organisation estime.	3,13	0,89	-
2. Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de mon organisation.	3,39	0,87	-
3. Ce que m'offre mon organisation correspond à ce que j'attends d'un employeur.	3,14	0,96	-
4. Les valeurs de mon organisation s'harmonisent avec ce que je considère comme important dans la vie.	3,34	0,87	-
5. Les caractéristiques que je recherche chez un employeur sont comblées par mon organisation.	3,08	0,96	-
6. Mon organisation me donne exactement ce que je recherche chez un employeur.	2,88	0,94	-
<b>Indice global</b>	<b>3,16</b>	<b>0,77</b>	<b>0,910</b>

### 3.2.4 La qualité de vie subjective

La perception de qualité de vie a aussi été mesurée. Rappelons que la mesure utilisée couvre six aspects de la vie en général, soit 1) les loisirs, 2) la vision de la vie, 3) la créativité, 4) l'apprentissage, 5) les relations d'amitié et 6) la vision de soi-même. Cette variable est mesurée par des paires d'items qui mesurent d'une part la satisfaction face à l'aspect de la vie, et d'autre part son importance pour la personne.

Il est ainsi possible d'obtenir un score de la qualité de vie subjective, en additionnant les résultats de la satisfaction pondérés, c'est-à-dire en fonction de leur importance relative. Les résultats peuvent varier sur une échelle allant de 0 à 96. La moyenne de la qualité de vie subjective obtenue auprès de l'échantillon de cette étude est de 61,44 (É.T. = 17,95). Les statistiques descriptives de chacun des items et de l'indice global sont présentées au tableau 11.

**Tableau 11. Statistiques descriptives de la qualité de vie subjective au travail**

Item	Moyenne (M)	Écart-type (É.T.)	Alpha de Cronbach
1. Je suis satisfait(e) de mes loisirs : j'ai la possibilité de faire ce que je veux pour me détendre et me divertir.	3,87	0,95	-
2. Mes loisirs sont importants pour ma qualité de vie.	4,44	0,62	-
3. Je suis satisfait(e) de la manière dont je perçois la vie : je sais ce qui est important pour moi, ce en quoi je crois et ce que je veux faire de ma vie.	4,23	0,73	-
4. La manière dont je perçois la vie joue un rôle important dans ma qualité de vie.	4,39	0,60	-
5. Je suis satisfait(e) par les possibilités que j'ai d'utiliser ma créativité : j'ai l'occasion d'utiliser mon imagination dans la vie de tous les jours, dans un loisir ou au travail.	3,81	0,82	-
6. Le fait de pouvoir utiliser ma créativité est important pour ma qualité de vie.	3,94	0,81	-
7. Je suis satisfait(e) de l'aspect d'apprentissage de ma vie : j'ai la possibilité et le désir d'apprendre de nouvelles choses intéressantes (que ce soit en matière de connaissances ou d'aptitudes).	4,08	0,74	-
8. Le fait d'apprendre est important pour ma qualité de vie.	4,33	0,65	-
9. Je suis satisfait(e) par mes ami(es) et mes relations sociales : j'ai des ami(es) que je côtoie et qui me soutiennent et autant de relations sociales que je veux et dont j'ai besoin.	4,02	0,89	-
10. Mes amis et les relations sociales sont importants pour ma qualité de vie.	4,23	0,74	-
11. Je me sens satisfait(e) de moi-même : je m'apprécie et je me respecte moi-même.	4,14	0,74	-
12. La satisfaction que je ressens par rapport à ma propre personne est importante pour ma qualité de vie.	4,37	0,62	-
<b>Indice global</b>	<b>61,44</b>	<b>17,95</b>	<b>0,862</b>

Après avoir présenté le portrait des répondants ainsi que les statistiques descriptives des variables à l'étude, la prochaine section vise à examiner les liens entre les variables afin de répondre aux objectifs de la recherche.

### **3.3 LES LIENS ENTRE LE NOMBRE DE JOURS HEBDOMADAIRES EN TÉLÉTRAVAIL ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE**

Afin d'examiner les liens entre le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et l'intention de rester dans l'organisation, une corrélation bivariée a été effectuée. Le coefficient de corrélation ( $r$ ) obtenu est de  $-0,011$  ( $p = 0,497$ ). Ce résultat est non significatif, indiquant ainsi que le nombre de jours hebdomadaires en télétravail n'est pas associé à l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride.

### **3.4 LES LIENS ENTRE LE SOUTIEN SOCIAL ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE**

Les liens entre le soutien social au travail et l'intention de rester dans l'organisation en contexte de travail hybride ont été examinés à partir d'une corrélation bivariée. Le résultat obtenu ( $r = 0,421$ ,  $p < 0,001$ ) fait état d'une relation positive et significative, ce qui signifie que le soutien social au travail est positivement associé à l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride. Par ailleurs, il est possible de qualifier la taille de l'effet de cette corrélation de modérée (Cohen, 1988).

### **3.5 LES LIENS ENTRE L'ADÉQUATION PERSONNE/ORGANISATION ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TÉLÉTRAVAIL HYBRIDE**

Les liens entre l'adéquation personne/organisation et l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride ont eux aussi été examinés à partir d'une

corrélation bivariée. Le résultat obtenu témoigne d'une relation positive et significative ( $r = 0,540$ ,  $p < 0,001$ ), ce qui signifie que l'adéquation personne/organisation est associée positivement à l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride. La force de cette relation peut être qualifiée de modérée (Cohen, 1988).

### **3.6 LES LIENS ENTRE LE NIVEAU DE QUALITÉ DE VIE PERÇUE ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE**

Les liens entre le niveau de qualité de vie perçue et l'intention de rester dans l'organisation en contexte de travail hybride ont été analysés à partir d'une corrélation bivariée. Le résultat obtenu est positif et significatif ( $r = 0,147$ ,  $p < 0,001$ ). La qualité de vie subjective est donc associée positivement à l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride. La force de cette relation peut être qualifiée de moyennement faible (Cohen, 1988).

### **3.7 FACTEURS DE NATURE INDIVIDUELLE ASSOCIÉS À L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE**

#### **3.7.1 Âge**

Afin d'examiner les liens entre l'âge des répondants et l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride, une corrélation bivariée a été effectuée. Les résultats font état d'une relation négative et significative ( $r = -0,056$ ,  $p < 0,001$ ), ce qui signifie que l'âge est négativement associé à l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride. L'ampleur de cette relation peut être qualifiée de faible (Cohen, 1988).



### 3.7.2 Genre

Afin d'examiner la relation entre le genre et l'intention de rester dans l'organisation, une analyse de variance (ANOVA à un facteur) a été réalisée. Les résultats témoignent d'une différence significative en fonction du genre ( $F = 11,645$ ,  $p < 0,001$ ,  $ddl = 3$ ). En effet, la valeur- $p$  est inférieure à 0,05, donc le test est significatif. Il est alors possible de constater une différence entre les genres en ce qui a trait à l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride. Comme l'illustre le tableau 12, que ce sont les femmes qui témoignent de l'intention de rester la plus élevée.

**Tableau 12. Comparaison entre les genres quant à l'intention de rester dans l'organisation**

Genre	Moyenne (M)	Écart-type (É.T.)
1. Hommes	3,49	,019
2. Femmes	3,64	1,03
3. Personnes non-binaires	3,30	0,48
4. Préfère ne pas répondre	3,05	1,18

### 3.7.3 Composition du ménage

Afin d'examiner la relation entre la composition du ménage et l'intention de rester dans l'organisation, une analyse de variance (ANOVA à un facteur) a été réalisée. Les résultats témoignent d'une différence significative en fonction de la composition du ménage ( $F = 7,127$ ,  $p < 0,001$ ,  $ddl = 3$ ). En effet, la valeur- $p$  est inférieure à 0,05, donc le test est significatif. Ce résultat signifie donc qu'une différence existe entre les répondants quant à l'intention de rester dans l'organisation en contexte de travail hybride et la composition du ménage de l'employé. Une analyse des moyennes de chacun des groupes permet de constater,

comme l'illustre le tableau 13, que ce sont les personnes en couple, avec enfant, qui ont l'intention de rester la plus élevée.

**Tableau 13. Comparaison entre les compositions du ménage quant à l'intention de rester dans l'organisation**

<b>Composition du ménage</b>	<b>Moyenne (M)</b>	<b>Écart-type (É.T.)</b>
1. Personne seule, sans enfant	3,45	1,06
2. Personne seule, avec enfant(s)	3,60	1,11
3. En couple, sans enfant	3,48	1,11
4. En couple, avec enfant(s)	3,64	1,02

### **3.7.4 Ancienneté dans l'organisation**

Les liens entre l'ancienneté dans l'organisation et l'ancienneté dans le poste ont été examinés à partir d'une corrélation bivariée. Les résultats montrent une relation non significative ( $r = 0,002$ ,  $p = 0,84$ ). L'ancienneté organisationnelle et l'intention de rester dans l'organisation en contexte de travail hybride ne sont donc pas liées significativement.

### **3.7.5 Ancienneté dans le poste**

Les liens entre l'ancienneté dans le poste et l'intention de rester ont été examinés à partir d'une corrélation bivariée. Le coefficient de corrélation obtenu est de  $-0,037$  ( $p < 0,05$ ). Le coefficient est négatif, ce qui signifie que l'ancienneté dans le poste est associée de façon négative à l'intention de rester dans l'organisation en contexte de travail hybride. L'ampleur de la relation est toutefois faible (Cohen, 1988).

### 3.7.6 Temps de déplacement domicile/travail

Afin d'examiner la relation entre le temps de déplacement domicile/travail et l'intention de rester dans l'organisation, une analyse de variance (ANOVA à un facteur) a été réalisée. Les résultats témoignent d'une différence significative en fonction du temps de déplacement entre le domicile et le travail ( $F = 6,425$ ,  $p < 0,001$ ,  $ddl = 4$ ). En effet, la valeur- $p$  est inférieure à 0,05, le test est donc significatif. Il existe donc une différence entre les répondants quant à l'intention de rester dans l'organisation en fonction du temps de déplacement entre le domicile et le travail. Une analyse plus fine des résultats permet de constater, comme l'illustre le tableau 14, que ce sont les personnes dont le domicile est situé entre 5 et 15 minutes de leur travail qui témoignent de l'intention de rester la plus élevée.

**Tableau 14. Comparaison entre le temps de déplacement domicile/travail quant à l'intention de rester dans l'organisation**

<b>Temps de déplacement</b>	<b>Moyenne (M)</b>	<b>Écart-type (É.T.)</b>
1. Entre 5 et 15 minutes	3,68	1,02
2. Entre 15 et 30 minutes	3,64	1,05
3. Entre 30 et 45 minutes	3,58	1,06
4. Entre 45 et 60 minutes	3,49	1,07
5. 60 minutes et plus	3,41	1,09

Ce troisième chapitre a permis de brosser le portrait des résultats descriptifs ainsi que des liens entre les variables à l'étude. Le prochain et dernier chapitre sera dédié à la discussion de ces résultats. Ceux-ci seront expliqués, comparés et analysés au regard de la littérature scientifique actuelle.



## **CHAPITRE 4**

### **DISCUSSION**

Dans ce dernier chapitre, les résultats de la recherche feront l'objet d'une discussion. Premièrement, les résultats présentés dans le chapitre 3 seront interprétés et comparés avec la littérature présentée dans le premier chapitre. Ensuite, les contributions de cette étude sous les angles théoriques et la pratique seront exposées.

#### **4.1 LA RELATION ENTRE LE NOMBRE DE JOURS HEBDOMADAIRES EN TÉLÉTRAVAIL ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE**

Le premier objectif de cette recherche était d'examiner les liens entre le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et l'intention de rester dans l'organisation, dans un contexte de travail hybride. La première variable mise en relation avec l'intention de rester est donc celle du nombre de jours hebdomadaire en télétravail. Rappelons que la littérature scientifique définit l'intention de rester comme un cadre d'action de la fidélisation favorisant le désir de rester en emploi au service de l'employeur (Paillé, 2011). La fidélisation du personnel est ainsi mesurée par l'intention de rester dans l'organisation.

Rappelons que notre échantillon est constitué de travailleurs qui exercent leur emploi entre un et cinq jours par semaine en télétravail. Le résultat de l'analyse bivariée entre les deux variables est non significatif, indiquant ainsi que le nombre de jours hebdomadaires en télétravail n'est pas associé à l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride. Ce résultat nous permet de conclure que le niveau d'intention de rester du personnel ne varie pas en fonction du nombre de jours hebdomadaires qu'il passe à l'extérieur des locaux de l'employeur. Ainsi, les répondants ne sont pas plus (ou moins) fidèles à

l'organisation s'ils exercent leur emploi plus fréquemment à distance, c'est-à-dire en télétravail.

Les connaissances antérieures sur les liens entre l'ampleur ou la fréquence du télétravail et ses conséquences montrent que la satisfaction au travail est plus élevée chez les personnes qui télétravaillaient modérément par rapport aux personnes qui télétravaillent moins fréquemment ou encore de façon plus intense (relation curvilinéaire) (Golden, 2006 ; Golden et Veiga, 2005 ; Virick et al., 2010). En outre, l'ampleur du télétravail a été associée positivement à l'engagement organisationnel et négativement à l'intention de quitter l'organisation, de sorte qu'un télétravail plus fréquent est associé à un plus grand engagement organisationnel et à une diminution des intentions de quitter (Golden, 2006). Nos résultats ne peuvent donc pas confirmer ses constats, qui ont par contre été obtenus avant l'expérience de télétravail induit par la pandémie.

Nos résultats rejoignent toutefois ceux d'autres études antérieures auprès du personnel de la fonction publique, notamment celle de Caillier (2013), qui montre que les télétravailleurs et les non-télétravailleurs à l'emploi d'une agence publique fédérale témoignent de niveaux similaires d'intentions de quitter leur emploi. Ainsi, dans la fonction publique, le télétravail à lui seul ne semble pas être une panacée pour accroître la fidélisation du personnel.

#### **4.2 LA RELATION ENTRE LE SOUTIEN SOCIAL AU TRAVAIL ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE**

Le deuxième objectif de la recherche était d'examiner les liens entre l'intention de rester et le soutien social au travail. Ces deux variables ont donc été mises en relation à partir d'une corrélation bivariée. Rappelons que le soutien social au travail réfère au soutien dont

peut bénéficier un employé de la part de son supérieur hiérarchique ou de ses collègues (Karasek et al., 1998). Dans notre étude, le soutien social a été opérationnalisé sous ces formes, soit instrumentale et émotionnelle (House et al., 1988).

Nos résultats montrent qu'il existe une relation positive entre le soutien social au travail et l'intention de rester au sein de l'organisation en contexte de travail hybride. Ce résultat rejoint celui de plusieurs études antérieures (Deschênes, 2022 ; Jolly et al., 2020 ; Parent-Lamarche et Boulet, 2021 ; Vayre, 2019), voulant que le soutien perçu des collègues et du superviseur peut servir de contrepoids à l'isolement social et professionnel et à certains stressseurs environnementaux, parfois induits par le travail hybride. Ainsi, le soutien social contribue à des attitudes positives, comme l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride.

Les relations sociales, et plus en encore le soutien social au travail, incitent la contribution organisationnelle des employés, et par le fait même, diminuent l'intention de quitter l'organisation (Lamsakhar et al., 2021). La littérature montre que lorsque la relation entre un subordonné et son gestionnaire repose sur un engagement mutuel, et que lors de moments difficiles un soutien est offert, les employés seront désireux de rester au sein de l'organisation et de fournir les efforts nécessaires à son succès (Rhoades et Eisenberger, 2002). Plusieurs études montrent à cet égard que lorsque les employés se sentent appréciés, valorisés et que leur bien-être est pris en compte, ils restent plus longtemps au sein des organisations. Ils vont aussi redoubler d'efforts au travail et ils deviennent plus attachés à l'organisation, ce qui diminue l'intention de quitter (Arshadi, 2011 ; Kudo et al., 2006 ; Langford, 2009 ; Laschinger et al., 2012 ; Maertz Jr et al., 2007 ; Rhoades et Eisenberger, 2002). Ces études démontrent donc qu'il y a un lien observable et significatif entre le soutien social et l'intention de rester au sein d'une organisation, en contexte de travail hybride ou non. Par ailleurs, dans un contexte hybride, le déploiement des technologies de l'information

et des communications ont contribué à ce maintien du lien social entre les employés, et ainsi, d'assurer un soutien social malgré la distance (Vayre, 2019).

#### **4.3 LA RELATION ENTRE L'ADÉQUATION PERSONNE/ORGANISATION ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE**

Comme troisième objectif secondaire de recherche, nous souhaitons examiner les liens entre l'adéquation personne/organisation et l'intention de rester dans l'organisation. Ces deux variables ont donc été mises en relation à partir d'une corrélation bivariée. Le résultat obtenu témoigne d'une relation positive et significative entre l'adéquation de l'employé avec l'organisation et son intention d'y rester. Rappelons que l'adéquation personne/organisation se définit comme le degré de congruence, de similitude ou de correspondance entre une personne et son environnement de travail qui se produit lorsque leurs caractéristiques sont bien assorties (Kristof, 1996). Ces caractéristiques, comme les valeurs de l'individu et celles son organisation, doivent être alignés, et ce, afin d'engendrer des bénéfices positifs comme la fidélisation (Hoffman et al., 2006).

Notre résultat fait écho à tout un pan de la littérature qui a montré à mainte reprise l'effet positif de l'adéquation personne/organisation sur l'intention de rester (p. ex. Kristof-Brown et al., 2005). La théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986) est une piste pour expliquer ce résultat. Cette théorie postule qu'un individu définit son identité sociale à partir de son appartenance à une catégorie sociale ou à un groupe (Tajfel et Turner, 1986). Ce groupe social, soit l'environnement de travail, possède des traits et des valeurs qui ont une signification émotionnelle pour l'individu. Ainsi, si celui-ci partage certaines caractéristiques avec l'organisation, une réaction émotive positive est déclenchée. Dès lors, l'individu s'identifie à des groupes, et cette appartenance influence ses comportements, ses attitudes et son estime personnelle, déclenchant l'intention de demeurer à l'emploi de l'organisation. Nos résultats



viennent ainsi confirmer des prémisses déjà connues, mais dans un nouveau contexte, soit celui du travail hybride.

Il a été démontré que lorsque les employés perçoivent une adéquation entre leurs valeurs et celles mises de l'avant par l'organisation, ils sont plus engagés au sein de l'organisation et plus satisfaits au travail (Kristof-Brown et al., 2005). L'adéquation entre la personne et son organisation, surtout quant à la compatibilité des valeurs individuelles et des valeurs organisationnelles, est donc un vecteur important de conséquences positives (Stinglhamber et al., 2004). Ces valeurs mobilisées par l'organisation doivent être porteuses de sens pour le personnel et transparaître quotidiennement dans les décisions et dans les pratiques organisationnelles (Blanchard et O'Connor, 1997). Dès lors, en contexte de travail hybride, lorsque les valeurs organisationnelles sont bien véhiculées et vécues par l'organisation, par le gestionnaire et par l'employé, l'intention de rester est accrue (Tremblay et al., 2005), et ce malgré la distance induite par cette forme d'organisation du travail.

#### **4.4 LA RELATION ENTRE LA QUALITÉ DE VIE SUBJECTIVE ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE**

Le quatrième objectif secondaire de notre recherche visait l'examen des liens entre la qualité de vie perçue et l'intention de rester dans l'organisation. Rappelons que la qualité de vie subjective transmet à une satisfaction globale et autoperçue des domaines de la vie jugés importants, par exemple, le travail, l'amitié, les loisirs, la possibilité d'être créatif et d'apprendre de nouvelles choses (Katschnig, 2006).

Nos résultats indiquent une association positive et significative entre la qualité de vie perçue et l'intention de rester au sein de l'organisation en contexte de travail hybride. Les répondants qui témoignent de bons niveaux satisfaction à l'égard de différents aspects de leur

vie (comme leurs loisirs, leurs possibilités d'apprentissage ou leurs relations sociales) sont donc moins tentés de quitter leur organisation. Ce résultat fait écho aux théories de la satisfaction des besoins individuels et de la satisfaction au travail (p. ex. Locke, 1969), qui stipulent que la satisfaction à l'égard de différentes facettes (personnelles ou professionnelles) engendre des attitudes positives, comme l'intention de rester au sein de l'organisation.

L'amélioration de la qualité de vie, au travail comme la qualité de vie en général, est donc un élément à considérer par les employeurs. Pensons entre autres aux pratiques qui ciblent l'amélioration du bien-être physique, des relations sociales, du sentiment de sécurité, voire au sentiment de liberté du personnel. Plusieurs éléments peuvent contribuer à améliorer la qualité de vie et, a contrario, lui nuire. Ainsi, pour les organisations, il importe de permettre aux employés d'avoir une bonne qualité de vie, notamment à travers des conditions de travail plus flexibles, comme celles induites par le travail hybride (Frimousse et Peretti, 2022). Plus la qualité de vie de l'employé sera élevée, plus celui-ci sera reconnaissant envers son employeur et lui sera fidèle (Macia et al., 2010).

#### **4.5 LA RELATION ENTRE LES VARIABLES DE NATURE INDIVIDUELLE ET L'INTENTION DE RESTER DANS L'ORGANISATION DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE**

Le dernier objectif de la recherche englobe plusieurs sous-concepts. C'est celui des liens entre les facteurs individuels et l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride. Ces différentes variables de nature individuelle permettent de mieux comprendre les facteurs susceptibles d'influencer l'intention de rester, et donc, la fidélisation du personnel. Il est question de l'âge, du genre, de la composition du ménage, de l'ancienneté organisationnelle, de l'ancienneté dans le poste et du temps de déplacement entre le domicile et le travail.

#### **4.5.1 L'âge**

Les résultats qui ressortent de l'examen des liens entre l'âge des répondants et l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride font état d'une relation négative et significative. Cela signifie donc que l'âge est négativement associé à l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride. Pour mieux comprendre et expliquer ce résultat, la perspective de la prise de retraite est envisagée. Plus les employés avancent en âge, plus ils tendent vers leur retraite et envisage celle-ci rapidement, parfois plus vite que prévu. Ainsi, plus l'âge avance, plus l'intention de quitter pour la retraite augmente (Van Dam et al., 2009) et par voie de conséquence, plus l'intention de rester au sein de l'organisation sera faible. Rendu à un certain âge, les employés près de leur retraite considèrent de plus en plus leurs loisirs, veulent profiter de la vie et prendre soin de leurs petits-enfants, ce qui les pousse à quitter l'organisation pour leur retraite, voire préretraite (Bertrand et al., 2010). Une implication organisationnelle et dans l'emploi faible, un plafonnement de carrière et une diminution de la stimulation associée à l'apprentissage et aux expériences de travail sont d'ailleurs susceptibles d'engendrer des départs hâtifs vers la retraite. Les conditions de travail globales viennent ainsi intervenir dans l'intention de prendre sa retraite ou de rester au sein de l'organisation (Molinié, 2005). Ainsi, le contexte de travail hybride est susceptible d'intervenir dans cette décision.

#### **4.5.2 Le genre**

Pour ce qui est des résultats obtenus concernant le genre des répondants, rappelons qu'une analyse de variance (ANOVA à un facteur) a été réalisée. Nos résultats font état d'une différence significative en fonction du genre et ce sont les femmes qui témoignent de l'intention de rester la plus élevée. Ce résultat n'est pas dans le même sens que les résultats d'études antérieurs, qui montrent qu'il n'y a généralement pas de différence significative quant aux intentions de quitter ou de rester entre les hommes et les femmes (Lewis et Park,

1989), ce serait plutôt d'autres facteurs qui interviennent dans la prédiction des intentions de rester ou de quitter, comme la satisfaction au travail ou la composition du ménage (Emmenegger, 2010 ; Miller et Wheeler, 1992).

Des études antérieures ont par contre démontré que les femmes recherchent plus souvent la sécurité d'emploi (Konrad et al., 2000). Dès lors qu'elles l'atteignent, celles-ci ont davantage tendance à souhaiter rester en emploi par sécurité ou par peur de perdre leur acquis, et ce, souvent dans le but de protéger leur famille (Igarria et Chidambaram, 1995).

Enfin, les études montrent de plus en plus que les femmes ont une préférence pour le télétravail (Nguyen et Armoogum, 2021), notamment en raison des enjeux de conciliation entre le travail et la vie personnelle (Tremblay, 2022a). Ainsi, les femmes ayant accès au télétravail, même sur une base hybride, seraient plus enclines à rester au sein de l'organisation.

### **4.5.3 La composition du ménage**

Rappelons que la composition du ménage a été mise en relation avec l'intention de rester et que les résultats témoignent d'une différence significative dans les intentions de rester en fonction de la composition du ménage. Ce sont les personnes en couple, avec enfant, qui ont l'intention de rester les plus élevées. Selon les études antérieures, ce résultat est cohérent, puisque les parents veulent assurer une stabilité au sein de leur famille et ont donc un engagement organisationnel plus élevé, en raison de leur charge familiale qui les pousse à conserver leur stabilité d'emploi (De Lay, 1995).

Par ailleurs, les études montrent que le conflit travail/vie personnelle est un facteur explicatif dans l'intention de quitter l'organisation (Chen et al., 2018). Le travail hybride et le télétravail étant perçus comme des moyens de faciliter la conciliation entre le travail et la vie personnelle pour les parents (Madsen, 2006), ces modes d'organisations du travail sont donc associés à une plus forte intention de rester dans l'organisation.

#### **4.5.4 L'ancienneté organisationnelle**

Ensuite, ce sont les liens entre l'ancienneté dans l'organisation et l'ancienneté dans le poste qui ont été examinés à partir d'une corrélation bivariée. Les résultats obtenus suite à cette analyse font état d'une relation non significative. L'ancienneté organisationnelle et l'intention de rester dans l'organisation en contexte de travail hybride ne sont donc pas liées significativement. Ce résultat indique donc que même si une personne cumule plus de 30 ans d'ancienneté au sein de l'organisation, elle n'a pas un degré d'intention de rester plus élevé qu'une personne qui est là depuis moins de cinq ans. Ce résultat pourrait partiellement s'expliquer par le contexte socioéconomique actuel, qui très favorable aux employés (Abid-Dupont et al., 2020). Peu importe si un employé détient cinq ou 35 ans d'ancienneté au sein de l'organisation, les entreprises sont actuellement dans une « guerre de talents » et les employés qui ont un libre choix dans le marché de l'emploi actuel sous tension (Abid-Dupont et al., 2020).

#### **4.5.5 L'ancienneté dans le poste**

Dans un même ordre d'idées, les liens entre l'ancienneté dans le poste et l'intention de rester ont été examinés. Nos résultats indiquent que l'ancienneté dans le poste est associée de façon négative à l'intention de rester dans l'organisation en contexte de travail hybride. Une personne qui serait en poste depuis longtemps aurait donc plus tendance à manifester une intention de quitter élevée qu'une personne qui est nouvelle dans ses fonctions. Ce

résultat peut s'expliquer par le fait qu'à un certain point, l'employé est lassé de ses tâches et de ses fonctions, il a besoin de changement, de nouveauté, de se sentir épanoui en ayant une vitesse de croisière constante dans son poste et dans ses différents mandats au sein de l'organisation (Giraud et Roger, 2011). Cependant, vu l'ampleur de la relation d'association entre les deux variables qui est faible, ce n'est pas un résultat qui nous permet de tirer des conclusions fortes ni de nous avancer sur des hypothèses.

#### **4.5.6 Le temps de déplacement entre le domicile et le travail**

Finalement, la dernière variable individuelle mise en relation avec l'intention de rester dans l'organisation en contexte de travail hybride est le temps de déplacement entre le domicile et le travail. Les résultats témoignent d'une différence significative en fonction du temps de déplacement entre le domicile et le travail. Il existe donc une différence entre les répondants quant à l'intention de rester dans l'organisation en fonction du temps de déplacement entre le domicile et le travail. Plus précisément, une personne qui effectue entre 5 et 15 min de déplacement entre le domicile et son travail présente un degré d'intention de rester plus élevé que ceux qui ont un déplacement supérieur à 15 minutes.

Les longs déplacements entre le domicile et le travail peuvent engendrer du stress (Gottholmseder et al., 2009), en raison de plusieurs facteurs comme les retards, les accidents, les mauvaises conditions climatiques, le temps consacré au déplacement et les coûts rattachés au véhicule ou au transport en commun. Ce stress est même associé à des niveaux plus importants de détresse psychologique et de dépression (Raza et al., 2021). Cette variable est donc à prendre en considération autant par l'employé que par l'employeur afin d'adapter les pratiques et les stratégies en matière de travail hybride.

## **4.6 CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE**

La présente étude apporte des contributions à la fois théoriques et pratiques. Elle permet de bonifier la littérature scientifique actuelle sur les thèmes de la fidélisation du personnel et du travail hybride, peut examiner par le passé, notamment en raison de la récence du phénomène. Elle se verra aussi être utile pour les gestionnaires, les organisations, voire les différentes instances gouvernementales. Ceux-ci pourront adapter leurs différentes pratiques et stratégies à la lumière des résultats obtenus dans ce mémoire.

### **4.6.1 Contributions théoriques**

Nos résultats viennent contribuer à la littérature actuelle et s'ajoutent aux connaissances scientifiques sur les liens entre le travail hybride et la fidélisation du personnel. Les connaissances sur nouveaux modes d'organisation du travail, comme le télétravail et le travail hybride, se sont rapidement enrichies dans la suite de la pandémie de COVID-19 (Grzegorzcyk et al., 2021). Cependant, les conséquences du travail hybride sur la fidélisation du personnel sont encore à enrichir, et c'est surtout sur ce plan que notre étude contribue.

La gestion des personnes est une science complexe qui requiert de rester à l'affût des connaissances entourant ce nouveau mode de travail qu'est le travail hybride, qui se veut être une combinaison entre le télétravail, à distance, et le travail en présentiel, dans les locaux habituels de l'employeur. L'intérêt scientifique autour de ce nouveau mode de travail l'a placé à l'agenda de plusieurs chercheurs depuis la pandémie de COVID-19 en mars 2020. Avant, le télétravail avait certes déjà été étudié au sein de la littérature scientifique dans un contexte pré-pandémique, mais il n'était pas un mode de travail fréquent ou priorisé, tant par les organisations que par les individus (Golden, 2006). La présente étude vient donc ajouter aux études antérieures, ainsi qu'à celles ayant vu le jour depuis l'arrivée de la pandémie en fournissant des résultats post-pandémiques.

Une de nos contributions scientifiques est en lien avec l'association entre le soutien social et l'intention de rester au sein de l'organisation. Nos résultats ont démontré qu'il existe une relation positive entre le soutien social au travail et l'intention de rester au sein de l'organisation en contexte de travail hybride, ce qui confirme certains résultats antérieurs, mais dans un nouveau contexte et auprès d'une population spécifique, soit celle des employés de la fonction publique québécoise. Nos résultats viennent ainsi appuyer les connaissances à l'égard des liens entre le soutien social et l'intention de rester. Ils confirment que les relations sociales, et plus encore le soutien social au travail, incitent la contribution organisationnelle des employés, et par le fait même, diminuent l'intention de quitter l'organisation (Lamsakhar et al., 2021).

Ensuite, nos résultats quant aux liens entre l'intention de rester et l'adéquation personne/organisation sont une autre contribution. Nos résultats viennent confirmer que les postulats théoriques de l'adéquation individu/organisation, c'est-à-dire qu'une bonne adéquation engendre des effets positifs, tiennent la route malgré la distance. L'adéquation d'une personne avec son organisation dépend de l'adaptation, de la cohérence ou de l'harmonisation de différentes caractéristiques entre l'individu et son employeur, et donc, a un lien direct avec la fidélisation (Kristof, 1996). Nos résultats confirment que malgré la distance qui peut séparer l'employé de son employeur, l'adéquation demeure associée à l'intention de rester. Nos résultats constituent dès lors un apport important aux connaissances empiriques et théoriques sur le sujet, car ces liens n'avaient encore jamais été examinés en contexte de travail hybride, à notre connaissance.



Nos résultats viennent par ailleurs confirmer empiriquement que le temps de déplacement entre le domicile et le travail est associé à l'intention de quitter l'organisation dans un contexte de travail hybride, ce qui se révèle une contribution importante. Aussi, nos résultats ajoutent à aux connaissances en ce qu'ils montrent que le genre et la composition des ménages sont associés à l'intention de rester. Ce résultat contribue aux connaissances puisqu'il vient montrer que les hommes sont plus sujets à avoir une intention de rester en contexte de travail hybride plus faible que les femmes. Il confirme également les connaissances antérieures selon lesquelles le contexte de travail hybride contribue à la conciliation travail/vie personnelle pour les parents et qu'il est associée à l'intention de rester dans l'organisation. Une autre contribution relève de l'association entre la qualité de vie subjective et l'intention de rester. Nos résultats montrent l'association positive entre la perception de qualité de vie et l'intention de rester dans l'organisation en contexte de travail hybride, relation qui n'a pas été montrée auparavant, à notre connaissance.

Enfin, la population étudiée est aussi une contribution théorique, en ce qu'elle ajoute à la littérature actuelle. En se penchant spécifiquement sur le personnel de la fonction publique, notre étude bonifie certaines études antérieures s'étant intéressée à cette population, mais axée sur le télétravail dans un contexte pré-pandémique (Jhair, 2022). De plus, le travail hybride de cette population est encadré par une politique-cadre, qui requiert deux jours de présence sur les lieux de travail (SCT, 2021). Nos résultats viennent donc contribuer à une meilleure connaissance des modes de régulation, en termes de temporalité, du travail hybride.

En somme, tous ces résultats montrent empiriquement que diverses variables sont associées positivement ou au négativement à l'intention de rester des employés de la fonction publique québécoise et viennent bonifier la littérature actuelle. À partir des résultats de notre étude, des recherches futures pourront être envisagées et développées autour de la question de la fidélisation en contexte de mode de travail hybride par exemple, les futures recherches

découlant de celle-ci pourraient porter sur un public cible au sein du secteur privé, sur les différences intergénérationnelles, sur le rôle des technologies dans le travail hybride ainsi que sur la santé, la sécurité et le bien-être des employés, autant à la maison qu'au bureau.

#### **4.6.2 Contributions pratiques et managériales**

Les résultats découlant de cette étude seront d'un grand support aux gestionnaires actuels et futurs, aux organisations et aux différentes instances gouvernementales. Nos résultats portent à croire qu'une transition importante est en train de se vivre sur le marché du travail, soit celle passant d'un mode de travail en présentiel au bureau à un mode de travail offrant le travail hybride pour une grande majorité d'organisations. Cette transition engendre une capacité d'adaptation des pratiques de gestion, ainsi que dans la flexibilité qu'offrent celles-ci.

D'abord, l'adaptation des pratiques en fonction du statut familial et du genre, comme l'ont démontré nos résultats, serait bénéfique. Concernant la variable de la composition des ménages, des pratiques pourraient venir pallier différents enjeux pour éviter de perdre des employés dus à certains manquements à ce niveau. Clairement, les organisations bénéficieront de favoriser l'accès au télétravail et au travail hybride aux parents. De plus, certaines pratiques en contexte de travail hybride pourraient être mises en place pour favoriser la conciliation travail famille et aider à la flexibilité de parents. Par exemple, l'implantation d'horaire flexible sur le plan des heures travaillées ou encore de jours en télétravail variables et non fixes. Aussi, tout ce qui touche l'aménagement du temps de travail, comme les semaines comprimées et des banques d'heures accessibles peuvent aider les familles dans leur conciliation entre le travail et la vie personnelle.

En ce qui concerne le temps de déplacement entre le domicile et le lieu de travail, plusieurs alternatives sont envisageables, autant d'un point de vue organisationnel que d'un point de vue sociétal. Par exemple, la densification urbaine, l'offre de logements près des bureaux disponibles pour accueillir certains employés, des compensations financières pour les déplacements sur les lieux de travail, une offre bonifiée et améliorée des moyens de transport collectif ou encore des avantages fiscaux se verraient des moyens d'action bénéfiques pour la société en général en matière de diminution de carburant et de pollution et pour l'organisation, en matière de fidélisation du personnel. Déjà après deux ans, nous constatons une grande popularité pour le travail hybride au sein de plusieurs entreprises de ce monde (Tremblay, 2022b). Les pratiques et les politiques devront donc suivre la tendance.

Pour ce qui est du soutien social, la relation est positive avec l'intention de rester au sein de l'organisation en contexte de travail hybride. Il est donc crucial que les organisations adaptent leur pratique pour favoriser les occasions d'échanges (travaux collaboratifs, activités sociales, etc.), afin de s'assurer que l'isolement social et professionnel ne nuit pas à la fidélisation de leur personnel. En se préoccupant du soutien social, autant celui des pairs que celui des gestionnaires, au sein des organisations, les organisations contribueront à des attitudes positives, comme l'intention de rester dans l'organisation dans un contexte de travail hybride.

Finalement, la présente étude amène une meilleure compréhension des liens pouvant être faits entre le travail hybride et l'intention de rester au sein de l'organisation pour les employés de la fonction publique québécoise. Ces connaissances pourront être utiles au Secrétariat du Conseil du Trésor, aux syndicats ou aux gestionnaires œuvrant dans la fonction publique afin d'offrir des pratiques, notamment en matière de soutien social et d'adéquation entre l'individu et son organisation, qui favorisent la fidélisation du personnel. Pour le soutien social des pratiques comme le tutorat, mentorat, etc. en contexte hybride peut favoriser le

soutien perçu et favoriser les liens entre les pairs au sein du groupe et de l'organisation (Nissen, 2009). En termes d'adéquation entre l'individu et son organisation, lorsque les valeurs organisationnelles sont bien véhiculées et vécues par l'organisation, par le gestionnaire et par l'employé, l'intention de rester est accrue (Tremblay et al., 2005). Dès lors, la fonction publique pourrait communiquer et diffuser ses valeurs, à travers son image de marque employeur par exemple, pour favoriser l'attraction et la rétention d'un personnel qui est compatible avec elle.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

La littérature actuelle disponible sur les thèmes du télétravail et de la fidélisation du personnel montre que ce sont deux thèmes qui ont été largement étudiés par le passé, mais de façon parallèle. Dès lors, peu de connaissances sur les liens entre les deux concepts sont disponibles. Pour bien des chercheurs et des praticiens, la pandémie aura amené son lot de questions vis-à-vis les nouvelles formes d'organisation du travail, dont le télétravail et le travail hybride. La recension des écrits nous a permis de constater que le télétravail n'est pas un sujet nouveau, tout comme celui de la fidélisation. Cependant, certaines études présentent des résultats parfois contradictoires et se concentrent surtout sur les avantages et les inconvénients du télétravail, sans se pencher spécifiquement sur la relation entre le travail hybride et la fidélisation.

L'objectif de cette recherche était donc d'examiner les facteurs associés à la fidélisation du personnel dans un contexte de travail hybride chez les employés de la fonction publique québécoise. Les résultats obtenus montrent que l'intention de rester est associée à diverses variables, notamment l'adéquation individu/organisation, le soutien social au travail, la qualité de vie perçue, l'âge, le genre, le statut familial, l'ancienneté organisationnelle et le temps de déplacement entre le domicile et le lieu de travail. Le nombre de jours en télétravail n'est pas associé à l'intention de rester.

Malgré ses contributions, notre étude comporte quelques limites. Premièrement, les réponses obtenues suite à la collecte de données ont résulté d'un questionnaire quantitatif avec le devis corrélationnel transversal ce qui limite la conclusion à des relations de cause à

effet entre les variables. Certaines données qualitatives comme des entrevues semi-dirigées auraient assurément apporté plus de précision et une analyse plus fine des perceptions et du vécu des employés quant à leur expérience de travail hybride. De plus, l'approche quantitative ne permet pas d'avoir de la rétroaction de la part des répondants ce qui nous empêche d'interpréter les résultats comme une réelle situation ou plus comme une manière désintéressée. De plus, le biais de désirabilité sociale peut avoir teinté certaines réponses. Finalement, nos résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble des travailleurs, puisque nous avons visé une population particulière, soit celle de la fonction publique du Québec.

Notre étude ouvre la voie à diverses pistes de réflexion et à des études dans les futures. Entre autres, il pourrait être intéressant de suivre l'évolution de la situation et de sonder à nouveau le personnel ciblé afin de constater la possible évolution de la part de l'organisation et du personnel. Aussi, afin d'élargir la portée de l'étude, il pourrait être intéressant de sonder les effets du travail hybride au sein d'autres organisations, notamment dans le secteur privé. Aussi, les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, de santé et de sécurité au travail pourraient être des avenues de recherche pertinentes dans le futur à la suite de ces transformations du monde de travail. Enfin, inclure d'autres variables dans l'examen des liens entre la fidélisation et le travail hybride, comme la satisfaction au travail, la santé psychologique ou encore le style de leadership du gestionnaire compléteraient nos résultats et les connaissances actuelles.

La présente étude a contribué à la bonification de la littérature et à une meilleure compréhension des facteurs associés à la fidélisation du personnel en contexte de travail hybride. Les nouvelles connaissances issues de ce mémoire permettront ainsi aux gestionnaires, aux organisations et aux travailleurs eux-mêmes de mieux s'adapter à la nouvelle réalité postpandémique au sein des organisations.



# ANNEXE I : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE



## Le télétravail dans la fonction publique québécoise - Volet 2

### 1. Introduction

En février dernier, les membres du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) ont été invités à répondre à un questionnaire sur le télétravail et ses effets. Ce second questionnaire vise à constater l'évolution de votre situation professionnelle.

En tant que membres du SPGQ, vous êtes invité-e à remplir ce questionnaire de 27 questions, **que vous ayez répondu ou non à l'enquête cet hiver**. Le sondage requiert environ 15 minutes de votre temps. Les données collectées sont entièrement confidentielles. Ni votre nom, ni votre employeur n'apparaîtra sur un rapport de recherche ou dans une publication. Vous serez invité à répondre à un dernier questionnaire de suivi en janvier 2023.

En participant à cette étude, vous contribuerez à outiller les employeurs, les associations syndicales, les gestionnaires et les télétravailleuses et les télétravailleurs à l'égard des pratiques à mettre en œuvre pour favoriser la fidélisation, la performance et le bien-être des employé-es en contexte de télétravail.

Si vous avez des questions, communiquez avec madame Andrée-Anne Deschênes, responsable du projet, professeure à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), campus de Lévis, par courriel : [andree-anne\\_deschenes@uqar.ca](mailto:andree-anne_deschenes@uqar.ca) ou par téléphone : 1 800 463-4712, poste 3206.

Avec nos sincères remerciements.

*Ce projet de recherche a reçu le financement des Fonds de recherche du Québec - Société et culture (2022-NP-296738) dans le cadre du programme Soutien à la recherche pour la relève professorale. Il est approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQAR (CERUQAR) (numéro d'approbation CER-118-926).*



## Le télétravail dans la fonction publique québécoise - Volet 2

### 2. Votre organisation et votre situation d'emploi

**Cette section porte sur votre situation d'emploi actuelle.**

Dans le questionnaire, le terme **organisation** réfère à votre employeur, dans l'ensemble. Il s'agit du ministère, de l'institut ou de l'organisme gouvernemental qui vous emploie. Le terme **emploi** réfère au poste que vous occupez actuellement. Le terme **supérieur-e immédiat-e** réfère à la personne qui a un lien hiérarchique direct avec vous, soit votre gestionnaire immédiat-e.

#### 1. Actuellement, combien de jours par semaine êtes-vous en télétravail ?

- Aucun, je suis présent-e physiquement sur mon lieu habituel de travail tous les jours
- 1 jour
- 2 jours
- 3 jours
- 4 jours
- 5 jours

#### 2. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec l'énoncé suivant?

Je souhaiterais déterminer par moi-même le nombre de jours de travail mensuel à réaliser en télétravail, selon mes besoins.

- Tout à fait en désaccord
- En désaccord
- Ni en désaccord, ni en accord
- En accord
- Tout à fait en accord

#### 3. Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel?

années

mois

#### 4. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel?

années

mois

5. Quel est votre employeur actuel?

6. Dans quelle mesure estimez-vous que le matériel et le mobilier que vous utilisez pour votre travail à la maison est ergonomique?

- Pas du tout
- Peu
- Modérément
- En bonne partie
- Totalement

7. Généralement, votre employeur fournit-il ou rembourse-t-il le matériel nécessaire à la réalisation du télétravail?

- Pas du tout
- Partiellement
- En bonne partie
- Totalement



Rimouski | Lévis

## Le télétravail dans la fonction publique québécoise - Volet 2

### 4. Le télétravail et ses enjeux

Cette série de question porte sur votre expérience actuelle de télétravail.

11. De façon générale, à quelle fréquence effectuez-vous du travail en dehors des heures habituelles de travail (p. ex. le soir, la nuit, la fin de semaine ou lors de congés) ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Très souvent

12. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants relatif à votre charge de travail.

	Très fortement en désaccord	En désaccord	Ni en ni en accord	En accord	Très fortement en accord
Dans le cadre de mes activités professionnelles, je dois travailler très vite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dispose du temps pour exécuter correctement mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je reçois des ordres contradictoires de la part de plusieurs personnes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail me demande de travailler intensément.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail demande de longues périodes de concentration.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au travail, je suis souvent sollicité de tous côtés par des affaires diverses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Le télétravail dans la fonction publique québécoise - Volet 2

### 5. Le télétravail et ses enjeux (suite)

13. Veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants relatifs au soutien social au travail.

	Très fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Très fortement en accord
Mon ou ma supérieur-e réussit facilement à faire collaborer ses subordonné-es.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon ou ma supérieur-e m'aide à mener ma tâche à bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon ou ma supérieur-e prête attention à ce que je dis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon ou ma supérieur-e se sent concerné-e par le bien-être de ses subordonné-es.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues avec qui je travaille sont amicaux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec les éléments suivants relatifs à votre latitude décisionnelle.

	Très fortement en désaccord	En désaccord	Ni en ni en accord	En accord	Très fortement en accord
Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail demande un haut niveau de compétence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon travail, j'ai des activités variées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail me demande d'être créatif.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans le cadre de mon travail, j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Le télétravail dans la fonction publique québécoise - Volet 2

### 6. Le télétravail et ses enjeux (suite)

15. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les éléments suivants relatifs à vos jours de travail en présence (au lieu de travail habituel)?

	Très fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Très fortement en accord
Me rendre à mon lieu de travail est bénéfique pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une journée de travail en présence est agréable pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les avantages de me rendre à mon lieu habituel de travail dépassent les inconvénients.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans l'ensemble, une journée de travail en présence est une journée agréable pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me rendre sur les lieux habituels de travail est généralement avantageux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C'est agréable pour moi de me rendre sur les lieux de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait-e de votre expérience de télétravail hybride, actuellement?

- Pas du tout satisfait-e
- Peu satisfait-e
- Ni satisfait-e, ni insatisfait-e
- Satisfait-e
- Très satisfait-e

Quels sont les commentaires que vous auriez à formuler au regard de votre expérience de télétravail hybride?

17. Selon vous, les mesures incitatives suivantes seraient-elles avantageuses lors des jours de travail en présence?

	Pas du tout	Un peu	Modérément	En bonne partie	Totalement
Inviter les personnes d'une même direction à se déplacer un jour spécifique de la semaine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offrir des pauses-café gratuites aux employé-es un jour spécifique de la semaine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiser des activités de socialisation pour les employé-es d'une même direction un jour spécifique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rendre obligatoire une journée spécifique de travail en présence pour tous les employé-es d'une même direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offrir des aires de collaboration où les employé-es pourront réfléchir, collaborer, partager et travailler en équipe lors des journées en présentiel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre (veuillez préciser)

## Le télétravail dans la fonction publique québécoise - Volet 2

### 7. Votre organisation, votre supérieur·e immédiat·e et votre emploi

Cette série de questions porte sur votre attitude et sur vos perceptions à l'égard de votre organisation, de votre supérieur·e immédiat·e et de votre emploi. Le terme *organisation* réfère à votre employeur, dans l'ensemble. Il s'agit du ministère, de l'institut ou de l'organisme gouvernemental qui vous emploie. Le terme *emploi* réfère au poste que vous occupez actuellement. Le terme *supérieur·e immédiat·e* réfère à la personne qui a un lien hiérarchique direct avec vous, soit votre gestionnaire immédiat·e.

18. Voici un certain nombre d'énoncés relatifs à l'adéquation avec votre organisation. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun d'eux.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Ce que j'estime dans la vie est très semblable à ce que mon organisation estime.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les valeurs de mon organisation s'harmonisent avec ce que je considère comme important dans la vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ce que m'offre mon organisation correspond à ce que j'attends d'un employeur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les caractéristiques que je recherche chez un employeur sont comblées par mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon organisation me donne exactement ce que je recherche chez un employeur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les éléments suivants relatifs à votre organisation, comme employeur?

	Pas du tout	Un peu	Modérément	En très bonne partie	Entièrement
Mon organisation a une signification personnelle pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ressens vraiment un sentiment d'appartenance à l'égard de mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis fier de faire partie de cette organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai vraiment l'impression que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je n'ai pas l'impression de faire partie d'une grande famille au sein de mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Le télétravail dans la fonction publique québécoise - Volet 2

### 8. Votre organisation, votre supérieur-e immédiat-e et votre emploi (suite)

20. Indiquez la fréquence à laquelle vous éprouvez les sentiments suivants par rapport à votre supérieur.

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Vous savez si votre supérieur immédiat est satisfait de ce que vous faites.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre supérieur immédiat connaît bien vos problèmes et vos besoins.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre supérieur immédiat reconnaît votre potentiel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre supérieur immédiat n'hésiterait pas à utiliser son pouvoir pour vous aider à résoudre un problème au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre supérieur immédiat n'hésiterait pas à vous tirer d'affaire à ses propres dépens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez confiance en votre supérieur immédiat pour défendre et justifier vos décisions si vous n'êtes pas présent pour le faire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre relation de travail avec votre supérieur est efficace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des énoncés suivants.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de mon ou de ma supérieur-e immédiat-e.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ce que j'estime dans la vie est très semblable à ce que mon ou ma supérieur-e immédiat-e estime.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les valeurs de mon ou de ma supérieur-e immédiat-e s'harmonisent avec ce que je considère comme important dans la vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ce que m'offre mon ou ma supérieur-e immédiat-e correspond à ce que j'attends d'un-e gestionnaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les caractéristiques que je recherche chez un-e supérieur-e sont comblées par mon ou ma gestionnaire immédiat-e.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon ou ma supérieur-e immédiat-e me donne exactement ce que je recherche chez un ou une supérieur-e.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Le télétravail dans la fonction publique québécoise - Volet 2

### 9. Votre organisation, votre superviseur et votre emploi(*suite*)

22. Dans quelle mesure êtes-vous en accord les éléments suivants?

	Pas du tout en accord	Peu en accord	Ni en en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord
Je suis assez satisfait-e de mon travail actuellement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La plupart des jours, je suis enthousiaste au sujet de mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les journées de travail me semblent interminables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'éprouve un réel plaisir dans mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère mon travail comme étant désagréable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants?

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Je me vois encore travailler dans mon organisation dans trois ans.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai l'intention de quitter mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère que les probabilités que je reste au sein de mon organisation sont fortes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aimerais continuer à travailler pour mon organisation pour une longue période.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Le télétravail dans la fonction publique québécoise - Volet 2

### 10. Votre qualité de vie

Cette section porte sur votre perception à l'égard de votre qualité de vie en général.

24. Voici une série d'énoncés qui concernent votre qualité de vie. Nous souhaitons connaître le degré de satisfaction que vous ressentez dans différents domaines de votre vie et l'importance de ces domaines pour vous.

Veillez indiquer votre niveau d'accord avec chacun des énoncés.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Entièrement d'accord
Je suis satisfait-e de mes loisirs : j'ai la possibilité de faire ce que je veux pour me détendre et me divertir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes loisirs sont importants pour ma qualité de vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis satisfait-e de la manière dont je perçois la vie : je sais ce qui est important pour moi, ce en quoi je crois et ce que je veux faire de ma vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La manière dont je perçois la vie joue un rôle important dans ma qualité de vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis satisfait-e par les possibilités que j'ai d'utiliser ma créativité : j'ai l'occasion d'utiliser mon imagination dans la vie de tous les jours, dans un loisir ou au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le fait de pouvoir utiliser ma créativité est important pour ma qualité de vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis satisfait-e de l'aspect d'apprentissage de ma vie : j'ai la possibilité et le désir d'apprendre de nouvelles choses intéressantes (que ce soit en matière de connaissances ou d'aptitudes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le fait d'apprendre est important pour ma qualité de vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis satisfait-e par mes ami.es et mes relations sociales : j'ai des ami.es que je côtoie et qui me soutiennent et autant de relations sociales que je veux et dont j'ai besoin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes amis et les relations sociales sont importants pour ma qualité de vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens satisfait-e de moi-même : je m'apprécie et je me respecte moi-même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La satisfaction que je ressens par rapport à ma propre personne est importante pour ma qualité de vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Rimouski | Lévis

## Le télétravail dans la fonction publique québécoise - Volet 2

### 11. Votre profil

**Cette dernière série de questions porte sur votre profil.**

25. Vous vous identifiez comme :

- Un homme
- Une femme
- Une personne non binaire
- Je préfère ne pas répondre

26. Quel âge avez-vous?

ans

27. Quelle est la composition de votre ménage?

- Personne seule, sans enfant
- Personne seule, avec enfant(s)
- En couple, sans enfant
- En couple, avec enfant(s)

28. Afin d'obtenir un portrait évolutif de la situation en janvier 2023. Afin de vous rejoindre, quelle est votre adresse courriel ? *(Cette information ne servira qu'à vous identifier aux fins de la deuxième et de la*

*troisième phase de la collecte de données.)*

29. Veuillez nous faire part de tout commentaire jugé pertinent.

Merci pour votre précieuse collaboration!

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abid-Dupont, M. A., Escoubes, F., Giraud, L. et Ruspil, T. (2020). Attirer des talents en fonction de leur ancienneté organisationnelle. *Décision Marketing*, (3), 61-75.
- Alberio, M. et Tremblay, D.-G. (2021). COVID-19 : Quels effets sur le travail et l'emploi ? *Revue interventions économiques*, 66, 1-11. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14725>
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amin, Z. et Akbar, K. P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 662-671.
- Amyotte, L. (2002), *Méthodes quantitatives, Applications à la recherche en sciences humaines* (2<sup>e</sup> édition). ERPI.
- Anckaert, P., Eyckmans, J., Justens, D. et Segers, W. (2013). Bon sens, faux sens, contresens et non-sens sens dessus dessous : pour une évaluation fidèle et valide de la compétence de traduction. Dans Le Dizez, J.-Y. et Segers, W. (dir.) *Le bon sens en traduction*, (p. 79-93). Presses universitaires de Rennes.
- Angers, M. (1996). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* (2<sup>e</sup> édition). Les Éditions CEC.
- Arcand, G., Tellier, G. et Chrétien, L. (2010). Le défi de la rétention des jeunes travailleurs : le cas de la fonction publique québécoise. *Canadian Public Administration*, 53(2), 201-220.
- Arief, N. R., Purwana, D. et Saptono, A. (2021). Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(1), 259-269.
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-1108.
- Arthur, D. (2001). *The Employee Recruitment and Retention Handbook*. Amacom.

- Aselage, J. et Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Bailey, D. E. et Kurland, N. B. (1999), Telework : the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28, 53-68.
- Bailey, D. E. et Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Balslev, K. et Saada-Robert, M. (2002). Expliquer l'apprentissage situé de la littéracie : une démarche inductive/déductive. *Raisons éducatives*, (5), 89-110
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, (9), 269-283.
- Baumard, P. et Ibert, J. (2007). Quelle approche avec quelles données ? Dans Thietart, R.-A., (dir). *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> édition), p. 84-106). Dunod.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. Dans Thietart, R.— A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, (3<sup>e</sup> édition), p. 228-262. Dunod.
- Beaud, J. P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> édition), 169-198. Presses de l'Université du Québec.
- Belle, S. M., Burley, D. L. et Long, S. D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76-96.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. et Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331-331.
- Bertholet, J.-F. et Gaudet, M.— C. (2022, 8 janvier). Fidélisation ou rétention ? Pourquoi vos employés restent-ils ? *Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/fidelisation-ou-retention-pourquoi-vos-employes-restent-ils>

- Bertrand, F., Peters, S., Pérée, F. et Hansez, I. (2010). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges. *Le travail humain*, 73(3), 213-237.
- Birimoglu Okuyan, C. et Begen, M. A. (2022). Working from home during the COVID-19 pandemic, its effects on health, and recommendations: The pandemic and beyond. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(1), 173-179.
- Blais, A. et Durand, C. (2009). Le sondage. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (5<sup>e</sup> édition), p. 445-487. Presses de l'Université du Québec.
- Blanchard, K. et O'Connor, M. (1997). Seven steps to becoming a fortunate 500 company. *Leader to Leader*, (4), 40-46.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7(4), 452-457.
- Breton T. (1994). *Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*. La Documentation française, Collection des rapports officiels.
- Buecker, S. et Horsmann, K. T. (2021). Loneliness and social isolation during the COVID-19 pandemic: A systematic review enriched with empirical evidence from a large-scale diary study. *European Psychologist*, 26(4), 272-284.
- Cable, D. M. et DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875.
- Judge, T. A. et Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are ? *The American Review of Public Administration*, 43(1), 72-88.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. et Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, (2), 179-185.

- Celani, A. et Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238.
- Charbonnier-Voirin, A. et Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125(2), 97-119.
- Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 41(246), 63-82.
- Chauhan, R. S., Howe, D. C. et Nachmias, S. (2022). Organizational commitment: an ever-shifting concept forever changed by COVID-19. *Human Resource Development International*, 1-8. Prépublication en ligne : <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047150>.
- Chen, H., Ayoun, B. et Eyoun, K. (2018). Work-Family conflict and turnover intentions: A study comparing China and US hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 247-269.
- Choi, S. (2020). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470-495.
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>e</sup> édition). Lawrence Erlbaum Associates.
- Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre. (2020). *Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre — Une vision commune du télétravail*. <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/comite-consultatif-du-travail-et-de-la-main-doeuvre-une-vision-commune-du-teletravail>.
- Commission des normes et de la santé et de la sécurité au travail (CNESST). (2022). *Télétravail*. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/teletravail-politique-entente/teletravail>.
- Criscuolo, C., P. Gal, T. Leidecker, F. Losma et G. Nicoletti. (2021). *Telework after COVID-19: survey evidence from managers and workers on implications for productivity and well-being*. OECD Global Forum on Productivity. <https://oecdecoscope.blog/2021/07/28/telework-after-covid-19-survey-evidence-from-managers-and-workers-on-implications-for-productivity-and-well-being/>



- Currie, E. J. et Hill, R. A. C. (2012). What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. *International Journal of Nursing Studies*, 49(9), 1180-1189.
- Daniels, K., Lamond, D. et Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38, 1151-1185.
- D'Astous, A. (2010). *Le projet de recherche en marketing* (4<sup>e</sup> édition). Chenelière éducation.
- Dauvin, M., Malliet, P. et Sampognaro, R. (2020). Étude spéciale. Impact du choc de demande lié à la pandémie de la Covid-19 en avril 2020 sur l'activité économique mondiale. *Revue de l'OFCE*, 2(166), 161-193.
- De Lay, N. L. (1995). *The effects of telecommuting and gender on work-family conflict and satisfaction*. Thèse. *Illinois Institute of Technology*.
- DeVellis, R. (2003). *Scale development: theory and applications: Theory and application*. Sage.
- De Vries, H., Tummers, L. et Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- Delany, K. (2022). What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? *Human Resource Development International*, 25(5), 642-650.
- Deschênes, A.-A. (2021). Partager les connaissances malgré la distance : quel est l'effet de l'usage des technologies collaboratives ? *Ad Machina*, 5(1), 54-68.
- Deschênes, A.-A. (2022). Professional Isolation and Pandemic Teleworkers' Satisfaction and Commitment: The Role of Perceived Organizational and Supervisor Support. *European Journal of Applied Psychology*, 73(2), 100823.
- Diard, C. et Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 2(144), 38-52.
- Dingel, J. I. et B. Neiman. (2020). *How many jobs can be done at home?* Document de travail du National Bureau of Economic Research, no 26948. National Bureau of Economic Research.
- Dubois, D., Pelletier, É. et Morin, D. (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés ?* Édition transcontinental.

- Durand, C. et Blais, A. (2016). Le sondage. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données* (6<sup>e</sup> édition), p. 455-501. Presses de l'Université du Québec.
- Emmenegger, P. (2010). *Gendering insiders and outsiders: labour market status and preferences for job security*. Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe, REC-WP 02/2010. University of Edinburgh, Publication and Dissemination Centre.
- Fabi, B., Lacoursière, R. et Raymond, L. (2011). Processus de fidélisation des employés : une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes. Dans Paillé, P. (Dir.), *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*, p. 213-234. Presses de l'Université Laval.
- Farsad, M. E. (2021). Modèle de la réussite des PME : Une revue narrative de la littérature sur les facteurs de succès et d'échec des PME. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(2), 318-337.
- Fay, M. J. et Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144-163.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). (2022). Pénurie de main-d'œuvre : un rouleau compresseur pour les secteurs économiques du Québec. <https://www.cfib-fcei.ca/fr/medias/communiqués-de-presse/penurie-de-main-doeuvre-un-rouleau-compresseur-pour-les-secteurs>
- Fonner, K. L. et Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche* (4<sup>e</sup> édition). Chenelière.
- Fournier, M.-E. et Thériault, W. (2022, 5 juin). Et si les jeunes avaient raison ? *La Presse*. En ligne : <https://www.lapresse.ca/contexte/2022-06-05/marche-du-travail/et-si-les-jeunes-avaient-raison.php>.
- Frimousse, S. et Peretti, J. M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 31(1), 151-206.
- Frimousse, S. et Peretti, J. M. (2022). Travail et organisation hybrides en question(s). *Question(s) de management*, (3), 121-152.

- Gajendran, R. S. et Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of the psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-41.
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, 29(2), 7-17.
- Giraud, L. et Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. *Humanisme et entreprise*, 302(2), 13-28.
- Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97, 58-86.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187.
- Golden, T. D. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641-1667.
- Golden, T. D. et Veiga, J. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301-318.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. et Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412.
- Gottholmseder, G., Nowotny, K., Pruckner, G. J. et Theurl, E. (2009). Stress perception and commuting. *Health economics*, 18(5), 559-576.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gouvernement du Canada. (2013). Le programme pilote de télétravail dans la Fonction publique. <https://publications.gc.ca/site/fra/15921/publication.html>
- Gouvernement du Canada. (2023). Perspectives d'emploi des professions touchées par la pandémie de COVID-19 au Québec. <https://www.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapports-marche-travail/quebec/rapport-perspectives-emploi>.

- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. et Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Greer, T. W. et Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111.
- Grenier, A. (2011). Les pénuries de main-d'œuvre guettent-elles le marché du travail québécois ? *Regards sur le travail*, 7(2), 1-12.
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L. et Schraepen. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work, *Bruegel Policy Contribution, No. 14/2021, Bruegel, Brussels*. En ligne : <https://www.econstor.eu/handle/10419/251067>.
- Haddon L., Silverstone R. et Checconi C. (1996). Le télétravail et révolution des relations entre le domicile et le travail. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 14(79), 57-71.
- Hakizumukama, A. (2021). Période post-Covid 19 et organisation : Enjeux et dualité pour un management hybride. *Question(s) de Management*, 34(4).
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Harker Martin, B. et MacDonnell, R. (2012). Le télétravail est-il efficace pour les organisations ? Une méta-analyse de la recherche empirique sur les perceptions du télétravail et les résultats organisationnels. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. et Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Haziza, D. et Rao, J. N. K. (2003). Inference for population means under unweighted imputation for missing survey data. *Survey Methodology*, 29(1), 81-90.
- Heneman, H. G. et Judge, T. A. (2008). *Staffing organizations*. (6<sup>e</sup> édition). The McGraw-Hills Companies.
- Hill, E. J., Ferris, M. et Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence

- aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Hoffman, B. J. et Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 389-399.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- House, J. S., Umberson, D. et Landis, K. R. (1988). Structures and processes of social support. *Annual review of sociology*, 293-318.
- Hornung, S., Rousseau, D. M. et Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655–664
- Igbaria, M. et Chidambaram, L. (1995, avril). Examen des effets de genre sur l'intention de rester parmi les employés des systèmes d'information. Dans *Proceedings of the ACM SIGCPR conference of 1995 ACM SIGCPR on Supporting teams, groups, and learning inside and outside the SI function reinventing IS* (p. 167-180).
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2021). *Les effets de la pandémie de COVID-19 sur le marché du travail au Québec*. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/effets-pandemie-covid-19-sur-marche-du-travail-quebec>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2022, mars). *La statistique au service de la société*. <https://statistique.quebec.ca/fr>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2022). *Vitrine statistique sur les jeunes de 15 à 29 ans*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/vitrine-statistique-sur-les-jeunes-de-15-a-29-ans>.
- Jhair, S. U. C. (2022). Gaps In The Implementation Process Of Remote Work/Telework In Public Management: A Literature Review. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 3022-3034.
- Jolly, P. M., Kong, D. T. et Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229-251.
- Jullien, C. et Taskin, L. (2022). *La reconfiguration des liens sociaux nécessaires au partage de connaissances en contexte de travail hybride*. LouRIM Working Paper Series. Université Catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/263254>

- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. et Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322.
- Katschnig, H. (2006). Quality of life in mental disorders: challenges for research and clinical practice. *World psychiatry*, 5(3), 139-145.
- Kerr, W. A. (1947). Labor turnover and its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 31(4), 366–371.
- Kifor, C. V., Săvescu, R. F. et Dănuț, R. (2022). Work from Home during the COVID-19 Pandemic—The Impact on Employees’ Self-Assessed Job Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10935.
- Kleber, A. et Persson, S. (2016). Fidéliser des managers de la Génération Y. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22(53), 155-186.
- Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Lieb, P. et Corrigall, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593–641.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. et Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kudo, Y., Satoh, T., Hosoi, K., Miki, T., Watanabe, M., Kido, S. et Aizawa, Y. (2006). Association between intention to stay on the job and job satisfaction among Japanese nurses in small and medium-sized private hospitals. *Journal of Occupational Health*, 48(6), 504-513.
- Lacoursière, J. (2021). *Analyse systémique des enjeux du télétravail dans la communauté métropolitaine de Montréal*. Essai. Université de Sherbrooke.
- Lahtinen, H. K. et Wilson, F. M. (1994). Les femmes et le pouvoir dans les organisations. *Développement des cadres*.
- Lakel, A., Massit-Folléa, F. et Robert, P. (2015). *Imaginaire(s) des technologies d'information et de communication*. Les Editions de la MSH.

- Lambert-Chan, M. et Gougeon, B. (2012). *Petit guide de survie des étudiants*. Presses de l'Université de Montréal.
- Lamsakhar, Y., Mhimra, M. et Esslimani, B. (2021). De la perception du soutien organisationnel à l'intention de rester : effet des pratiques RH de développement. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 1-30.
- Largier, A. (2001). Le télétravail : trois projets pour un même objet. *Réseaux*, (2), 201-229.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. et Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266-1276.
- Lauzier, M. et Roy, M. (2011). Application of the instrumental-symbolic framework within an employer positioning context: a test using perceptual maps. *Journal of Organizational Psychology*, 11(2), 35-45.
- Le Boterf, G. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions*. Editions Eyrolles.
- Lee, W. J., Phelps, J. R. et Beto, D. R. (2009). Turnover intention among probation officers and direct care staff: A statewide study. *Fed. Probation*, 73(3), 28-39.
- Lendrevie, J. et Lévy, J. (2012). *Mercator 2013 : Théories et nouvelles pratiques du marketing*. Dunod.
- Lewis, G. B. et Park, K. (1989). Turnover rates in federal white-collar employment: Are women more likely to quit than men? *The American Review of Public Administration*, 19(1), 13-28.
- Lindner, P., Frykheden, O., Forsström, D., Andersson, E., Ljótsson, B., Hedman, E., Andersson, G. et Carlbring, P. (2016). The Brunnsvikén Brief Quality of life scale (BBQ): Development and psychometric evaluation. *Cognitive behaviour therapy*, 45(3), 182-195.
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S. and et Fang, Y. (2013), Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International*, 18(3), 305-324.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.

- Macia, E., Duboz, P. et Gueye, L. (2010). Les dimensions de la qualité de vie subjective à Dakar. *Sciences sociales et santé*, 28(3), 41-73.
- Madsen, S. R. (2006). Work and family conflict: Can home-based teleworking make a difference? *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(3), 307-350
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. et Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Maier, C., Laumer, S. et Weitzel, T. (2022). A Dark Side of Telework: A Social Comparison-Based Study from the Perspective of Office Workers. *Business & Information Systems Engineering*, 64, 793–811.
- Malhotra, N., Decaudin, J.-M. et Bouguerra, A. (2007). *Études marketing avec SPSS* (5<sup>e</sup> édition). Pearson Éducation.
- Marsan, B. (2008). *Facteurs d'attraction et de fidélisation de la jeune main-d'œuvre au sein des PME, dans un contexte où la population est vieillissante*. Thèse. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Martin, B. H. et MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Mathieu, J. E. et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mathieu, S. et Tremblay, D. G. (2021). L'effet paradoxal de la pandémie sur l'articulation emploi-famille : le cas du Québec. *Revue Interventions économiques*. (66). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14234>
- McNaughton, D., Rackensperger, T., Dorn, D. et Wilson, N. (2014). "Home is at work and work is at home" : Telework and individuals who use augmentative and alternative communication. *Work*, 48(1), 117-126.
- Mehdi, T. et Morissette, R. (2021). *Travail à domicile. Productivité et préférence*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>



- Meyer, V., Diard, C. et Rost, D. (2022). Télétravail et formes de contrôle émergentes : le cas du secteur bancaire et financier pendant la crise sanitaire de la Covid-19. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 149(3), 35-46.
- Miller, J. G. et Wheeler, K. G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 465-478.
- Molinié, A. F. (2005). Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(1). <https://doi.org/10.4000/pistes.3254>
- Morin, C., Fortin-Bergeron, C. et Austin, S. (2022). La fidélisation de la main-d'œuvre en contexte de forte incertitude : le rôle du leadership des gestionnaires de proximité. *Ad machina*, (6), 118-130.
- Morin, D. et Dauphin-Daffe, O. (2014). La conceptualisation de la marque employeur. Dans Paillé, P. (dir.), *Attirer et fidéliser les ressources humaines*, p. 1-27. Presses de l'Université Laval.
- Morin, L. et Renaud, S. (2019). La RSE et le développement de l'engagement anticipé des salariés. *Gestion 2000*, 36(1), 59-77.
- Nasr, M., El Akremi, A. et Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 74, 3-23.
- Nguyen, M. H., & Armoogum, J. (2021). Perception and preference for home-based telework in the covid-19 era: A gender-based analysis in Hanoi, Vietnam. *Sustainability*, 13(6), 3179.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Nissen, E. (2009). Accompagnement dans une formation à distance et dans une formation hybride : analyse de pratiques. Dans Rivens Mompean, A. et Barbot, M.-J. (dir). *Dispositifs médiatisés en langues et évolutions professionnelles pour l'accompagnement-tutorat* (p. 191-210). Université Charles-de-Gaulle-Lille 3
- Nyaanga, S. G. (2012). *The Impact of Telecommuting Intensity on Employee Perception Outcomes: Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment*. Thèse. Stevens Institute of Technology.

- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021). *La transformation numérique à l'heure du COVID-19 : Renforcer la résilience et combler les fractures, Supplément à l'édition 2020 des Perspectives de l'économie numérique*. [www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf](http://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf).
- Ojala, S. (2011). Supplemental work at home among Finnish wage earners: Involuntary overtime or taking the advantage of flexibility? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), 77-97.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*. Economica.
- Paillé, P. (2005). La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé-organisation. *Gestion 2000*, 22(6), 295-309.
- Paillé, P. (2011). Introduction. Dans Paillé, P. (dir.). *La fidélisation des ressources humaines*, p. 1-7, Presses de l'Université Laval.
- Parent-Lamarche, A. et Boulet, M. (2021). Employee well-being in the COVID-19 pandemic: The moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada. *Work*, 70(3), 763-775.
- Peretti J.-M. (2005). *Ressources humaines* (9<sup>e</sup> édition). Vuibert.
- Petit, R. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Eléments de réponse aux problématiques générationnelles. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(1), 3-26.
- Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.
- Rajotte, T. (2019). Les méthodes d'analyse en recherche quantitative : une introduction aux principaux outils disponibles pour le chercheur. *Revue Francophone de Recherche en Ergothérapie*, 5(1), 103-110.
- Raza, A., Pulakka, A., Hanson, L. L. M., Westerlund, H. et Halonen, J. I. (2021). Commuting distance and behavior-related health: a longitudinal study. *Preventive Medicine*, 150, 106665.

- Registre, J. F. R., Danthine, É., Ouellet, A. M., Cachat-Rosset, G. et Saba, T. (2022). Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(3), 151-165.
- Rey, C. et Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.697>.
- Rhnima, A., Wils, T., Pousa, C. E. et Frigon, M. (2014). Conflits travail-famille et intention de quitter dans le domaine de la santé. *Relations industrielles*, 69(3), 477-500.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Ross, I. C. et Zander, A. (1957). Need satisfactions and employee turnover. *Personnel Psychology*, 10(3), 327-338.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2007). Le design de la recherche. Dans Thietart, R.-A. (dir). *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> édition), p.143-172. Dunod.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. et Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.
- Rynes, S. L. et Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: an organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Sabourin, S., Valois, P. et Lussier, Y. (2005). L'utilisation des questionnaires en recherche : une solution pratique qui nécessite une démarche rigoureuse, dans Bouchard, S. et Cyr, C. (dir.), *Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique*, 2<sup>e</sup> édition, p. 279-320. Presses de l'Université du Québec.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D. et Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Sarthou-Lajus, N. (2020). En « télétravail » ou en « présentiel » ? *Études*, 11, 5-6.
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5, 99-111.

- Schalock, R. L. (1993). La qualité de vie : conceptualisation, mesure et application. *Revue francophone de la déficience intellectuelle*, 4(2), 137-151.
- Schneider, B., Smith, D. B. et Goldstein, H. W. (2000). *Attraction–selection–attrition: Toward a person–environment psychology of organizations*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Secrétariat du conseil du trésor (SCT). (2021). Politique-cadre en matière de télétravail. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique\\_cadre\\_teletravail.pdf?1658411746#:~:text=La%20politique%2Dcadre%20en%20mati%C3%A8re,de%20cette%20organisation%20du%20travail.](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique_cadre_teletravail.pdf?1658411746#:~:text=La%20politique%2Dcadre%20en%20mati%C3%A8re,de%20cette%20organisation%20du%20travail.)
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D. et Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Shaw, J. D., Gupta, N. et Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Smith, V. et Langford, P. (2009). Évaluer l'impact des programmes de responsabilité sociale des entreprises sur les consommateurs. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 97-109.
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers : une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, (6), 117-132.
- Spence, A. M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-74
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. et Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.
- St-Arnaud, L. et Giguère, É. (2020). Les nouveaux visages de la précarisation du travail au Québec et au Canada : les risques de penser la raréfaction de la main-d'œuvre sans penser le travail. *Travailler*, 44, 171-194.
- Statistique Canada. (2020, 10 juillet). *Contexte : Les restrictions liées à la COVID-19 sont graduellement assouplies.* [https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200710/dq200710a-fra.htm?HPA=1.](https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200710/dq200710a-fra.htm?HPA=1)

- Statistique Canada. (2021a, 24 mars). *Caractéristiques des entreprises qui ont fermé pendant la pandémie de COVID-19 en 2020*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021003/article/00003-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021b, 1<sup>er</sup> avril). *Travail à domicile : productivité et préférences*. Division de l'analyse sociale et de la modélisation. Produit no 45280001 au catalogue de Statistique Canada. Statistique Canada (2021c). *Échantillonnage*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/5214895-fra.htm>
- Statistique Canada. (2022a). *Tendances relatives à la pénurie de main-d'œuvre au Canada*. [https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets-debut/travail/\\_tendances-penurie-main-oeuvre-canada](https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets-debut/travail/_tendances-penurie-main-oeuvre-canada)
- Statistique Canada. (2022b). *Enquête canadienne sur la situation des entreprises, premier trimestre de 2022*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/220225/dq220225b-fra.pdf?st=zNpzopVI>.
- Statistique Canada. (2023). *Enquête sur la population active, février 2023*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230310/dq230310a-fra.htm>.
- Stewart, S. M., Bing, M. N., Gruys, M. L. et Helford, M. C. (2007). Men, women, and perceptions of work environments, organizational commitment, and turnover intentions. *Journal of Business and Public Affairs*, 1(1), 1-21.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 165-187.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Dextras-Gauthier, J. (2021). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (6<sup>e</sup> édition). Chenelière.
- Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 136-160.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2018). *Using Multivariate Statistics* (6<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Tajfel, H. et Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. Dans S. Worchel et W. G. Austin (dir.), *Psychology of Intergroup Relations* (2<sup>e</sup> édition), p. 7–24). Nelson–Hall.

- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Revue Interventions économiques*, (34). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. *Revue française de gestion*, 3, 61-76.
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-COVID. *Regards économiques*, 164, 13-19.
- Taskin, L. et Raone, J. (2004). Flexibilité et disciplinarisation : repenser le contrôle en situation de distanciation. *Économies et sociétés. Série KC, Études critiques en management*, 3(1), 35-69.
- Taskin, L., Schiffino, N., Raone, J. et Donis, C. (2017). The conditions to interdisciplinary dialogue: the coexistence of institutional logics as an example. *Gestion 2000*, 34(5), 83–83.
- Taskin, L. et Tremblay, D. G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion*, 35(1), 88-96.
- Thulin, E., Vilhelmson, B. et Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 3067.
- Thulin, E. et Vilhelmson, B. (2022). Pacesetters in contemporary telework: How smartphones and mediated presence reshape the time–space rhythms of daily work. *New Technology, Work and Employment*, 37(2), 250-269.
- Tissandier, P. et Mariani-Rousset, S. (2019). Les bénéfices du télétravail. Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre. *Revue francophone sur la santé et les territoires. Mobilités Transports et Santé*. <https://doi.org/10.4000/rfst.397>.
- Tran, S. (2014). Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? *Systèmes d'information & management*, 19, 75-111.
- Tremblay, D. G. (2021). La COVID-19 et les transformations du travail et de l'emploi. *Revue Interventions économiques. Hors-série. Transformations*, 25-30. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14785>.
- Tremblay, D. G. (2022a). Les enjeux et risques du télétravail pour les femmes au Canada et au Québec. *Travail, genre et sociétés*, (2), 157-161.
- Tremblay, D. G. (2022b). Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ? Compte-rendu de Suzy Canivenc et Marie-Laure. La fabrique de l'Industrie et Chaire FIT.

*Management international/International Management/Gestión Internacional*, 26(2), 204-207.

- Tremblay, D. G. et Mathieu, S. (2020). Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec. *Les politiques sociales*, 34(2), 75-93.
- Tremblay, D. G., Najem, E. et Paquet, R. (2007). Temps de travail et organisation du travail : une source de stress et de difficultés de conciliation emploi-famille ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 9-1. En ligne : <https://doi.org/10.4000/pistes.3000>.
- Tremblay, D. G., Chevrier, C. et Loreto, M. D. (2006). Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34. En ligne : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.689>.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È. et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- Truchon, A. (2021). *L'influence de la Covid-19 sur l'appréciation du télétravail par les travailleurs*. Thèse. Université du Québec en Outaouais.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Turban, D. B., Forret, M. L. et Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 30(4), 662.
- Van Dam, K., Van der Vorst, J. D. et Van der Heijden, B. I. (2009). Employees' intentions to retire early: A case of planned behavior and anticipated work conditions. *Journal of Career Development*, 35(3), 265-289.
- van Eck, J. R., Burghouwt, G. et Dijst, M. (2005). Lifestyles, spatial configurations and quality of life in daily travel: an explorative simulation study. *Journal of Transport Geography*, 13(2), 123-134.

- Van Yperen, N. W., Wörtler, B. et De Jonge, K. M. (2016). Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60, 179-184.
- van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. et Vartiainen, M. (2021). Facteurs influençant l'adaptation au travail à distance : réponses initiales des employés à la pandémie de COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6966.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, (1), 1-39.
- Vayre, É. (2021). Comment télétravailler demain ? *L'Économie politique*, 92, 62-73.
- Vega, R. P., Anderson, A. J. et Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.
- Venne, J.-F. (2022, 25 avril). Pénurie de main-d'œuvre : la catastrophe annoncée. *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/penurie-de-main-douvre-la-catastrophe-annoncee>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. et Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Vilatte, J. C. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire. *Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon*.
- Viot, C. et Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(3), 60-81.
- Virick, M., DaSilva, N. et Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63, 137-154.
- Vittersø, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T. E., Yttri, B. et Bergvik, S. (2003). Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a European survey. *Journal of happiness studies*, 4(2), 201-233.



- Walrave, M., Taskin, L., Tremblay, D. — G., Robert, F., Najem, E., St-Onge, S., Lagassé, G., Brunelle, E., Dubé, L., Karjalainen, H. et Soparnot, R. (2012). Le travail à domicile, le télétravail et la gestion des équipes virtuelles. *Collectif Revue Gestion*, 35(1), 1-56.
- Wang, W. (2021). *Les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur la croissance de la productivité au Canada*. Statistique Canada. <https://doi.org/10.25318/36280001202100500004-fra>.
- Weiss, H. M. et Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Wilson, Z. S., Holmes, L., Degraeves, K., Sylvain, M. R., Batiste, L., Johnson, M., ... et Warner, I. M. (2012). Hierarchical mentoring: A transformative strategy for improving diversity and retention in undergraduate STEM disciplines. *Journal of Science Education and Technology*, 21(1), 148-156.
- Wright, T. A. et Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. et Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Zheng, L., Plaisent, M., Zuccaro, C., Bernard, P., Daghfous, N. et Favreau, S. (2019). *L'analyse des données de sondage avec SPSS : Un guide d'introduction*. Presses de l'Université du Québec.