







Université du Québec  
à Rimouski

**Compétences de gestion à distance du supérieur immédiat  
en contexte de télétravail  
dans les organisations publiques et parapubliques**

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

© VÉRONIQUE POULIN

Avril 2024



**Composition du jury :**

**Andrée-Anne Deschênes, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Catherine Beaudry, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Ann-Gabrielle Carette, examinatrice externe, Direction des ressources humaines de la  
Financière agricole**

Dépôt initial le 4 avril 2024

Dépôt final le 17 avril 2024



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris 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.



## RÉSUMÉ

La pandémie mondiale de la Covid-19 a bousculé le monde du travail par le déploiement à grande échelle du télétravail. L'avènement du télétravail de façon massive mérite donc d'être étudié puisque son implantation n'a pas été choisie, mais imposée, heurtant le mode de gestion des supérieurs immédiats. Ainsi, il devint pertinent de se demander comment ce changement majeur affecte le mode de gestion et, par conséquent, les compétences des gestionnaires pour effectuer ce mode de gestion de façon élargie.

Cette recherche s'attarde donc à définir les compétences détenues par les supérieurs immédiats qui sont pertinentes dans la gestion des employés en télétravail mis en place dans la foulée de la pandémie de Covid-19 dans les organismes publics et parapublics. En d'autres termes, il s'agit de brosser un portrait des compétences nécessaires dans la gestion du télétravail et d'ouvrir une réflexion sur les nouvelles compétences à développer par les supérieurs immédiats pour effectuer ce mode de gestion à distance. S'appuyant sur un raisonnement inductif, le devis de recherche privilégié est qualitatif. La méthode de collecte de données a été réalisée par des entretiens semi-dirigés.

Les résultats obtenus appuient les précédentes recherches associées au télétravail, bien que peu d'entre elles soient associées directement à la pandémie, et permettent de comprendre en quoi les compétences des gestionnaires sont appelées à se modifier par la mise en place de façon élargie et permanente du télétravail. Il est possible de conclure que le contexte pandémique amène un changement organisationnel déjà documenté dans la littérature et qu'à l'exception des compétences numériques qui sont pertinentes au travail de gestion en contexte de télétravail, les gestionnaires des organisations publiques et parapublics participant à cette recherche ont davantage connu une évolution de leurs compétences que l'acquisition de nouvelles compétences.

Mots clés : Compétence, gestion, distance, télétravail, organisme public ou parapublic



## ABSTRACT

The global Covid-19 pandemic has shaken up the world of work with the large-scale deployment of teleworking. The advent of teleworking on a massive scale therefore deserves to be studied since its implementation was not chosen, but imposed, clashing with the management method of immediate superiors. Thus, it became relevant to ask how this major change affects the management mode and, consequently, the skills of managers to carry out this management mode in a broader manner.

This research therefore focuses on defining the skills held by immediate superiors which are relevant in the management of teleworking employees set up in reaction to Covid-19 pandemic in public and parapublic organizations. In other words, it is a question of exposing the skills necessary in the management of teleworking and of starting a reflection on the new skills to be developed by immediate superiors to carry out this mode of management. Based on inductive reasoning, the preferred research design is qualitative. The data collection method was carried out by semi-structured interviews.

The results obtained support previous researches associated with teleworking, although few of them are directly linked with the pandemic, and allow us to understand how the skills of managers are expected to change through the implementation in an expanded and permanent manner. It is possible to conclude that the pandemic context brings about an organizational change already documented in the literature and that with the exception of digital skills which are relevant to management work in the context of teleworking, managers of public and parapublic organizations participating in this research experienced an evolution of their skills more than the acquisition of new skills.

*Keywords:* Skills, management, distance, teleworking, public or parapublic organization



## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	vii
ABSTRACT.....	ix
TABLE DES MATIÈRES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX .....	xiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits .....	4
1.1 MISE EN CONTEXTE.....	4
1.1.1 Le télétravail d'aujourd'hui à demain .....	4
1.2 COMPETENCES DE GESTION.....	8
1.2.1 Notion de compétences.....	8
1.2.2 Compétences de gestion .....	9
1.3 LE TELETRAVAIL.....	12
1.3.1 Définition du concept de télétravail .....	12
1.3.2 Impacts du télétravail .....	16
1.3.3 Compétences des gestionnaires en contexte de télétravail .....	28
1.3.4 Compétences des gestionnaires en contexte de télétravail dans les organisations publiques et parapubliques.....	33
CHAPITRE 2 Devis de recherche .....	35
2.1 QUESTION ET OBJECTIF DE RECHERCHE.....	35
2.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA PROBLEMATIQUE .....	36
2.3 DEFINITION DES CONCEPTS A L'ETUDE.....	37
2.4 RAISONNEMENT DE RECHERCHE .....	38
2.5 DEVIS DE RECHERCHE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE .....	39
2.6 METHODOLOGIE .....	40

2.7	POPULATION ETUDIEE ET CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON .....	42
2.7.1	Critères de sélection pour la constitution de l'échantillon.....	44
2.8	ANALYSE DES RESULTATS .....	46
2.9	CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE .....	47
CHAPITRE 3 Présentation des résultats .....		49
3.1	RETOUR SUR LES ENJEUX LIES AU TELETRAVAIL .....	49
3.2	DEFIS LIES AU TELETRAVAIL .....	52
3.3	COMPETENCES DE GESTION .....	53
3.3.1	Contrôle.....	54
3.3.2	Confiance .....	56
3.3.3	Communication.....	57
3.3.4	Gestion des cas problématiques .....	60
3.3.5	Gestion du changement.....	62
3.3.6	Synthèse .....	65
CHAPITRE 4 Conclusion de l'étude .....		68
4.1	CONTEXTE.....	68
4.2	COMPETENCES PERSONNELLES, INTERPERSONNELLES ET DE GROUPE.....	69
4.2.1	Contrôle.....	69
4.2.2	Confiance .....	71
4.2.3	Communication.....	71
4.2.4	Gestion des cas problématiques .....	73
4.2.5	Gestion du changement.....	74
CONCLUSION GÉNÉRALE .....		77
ANNEXE I : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (FIC) CONCERNANT LA PARTICIPATION .....		80
ANNEXE II : GUIDE D'ENTRETIEN .....		87
ANNEXE III : COURRIEL D'INVITATION À L'ÉTUDE .....		89
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....		91



## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 Exemples d'actions de communication et d'activités informelles .....	60
--	----





## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La pandémie mondiale de la Covid-19 a bousculé le monde du travail par le déploiement à grande échelle du télétravail. La pandémie ayant officiellement pris fin, ce mode d'organisation du travail s'implante de façon permanente et demande de réfléchir aux compétences que les gestionnaires sont appelés à déployer dans ce contexte.

C'est à partir de ce préambule que se pose la question de la présente recherche : quelles sont les compétences détenues par les supérieurs immédiats qui sont pertinentes dans la gestion des employés en télétravail mis en place dans la foulée de la pandémie de Covid-19 dans les organismes publics et parapublics ? L'objectif principal consiste à dégager, décrire et comprendre les compétences pertinentes pour effectuer le travail de gestion auprès des télétravailleurs pour les supérieurs immédiats dans les organisations publiques et parapublics. Cette recherche qualitative a été réalisée par des entretiens semi-dirigés auprès de gestionnaires de proximité d'organisations publiques et parapublics québécoises.

Les recherches antérieures à propos des compétences de gestion en contexte de télétravail ne tiennent pas compte de l'implantation forcée en contexte d'urgence. Ce passage obligé et inattendu transforme le monde du travail, d'où la pertinence de cette étude, puisque le télétravail est maintenant une forme d'organisation du travail permanente dans les organisations publiques et parapublics. Le secteur public québécois s'est doté de politiques formelles encadrant le télétravail et bon nombre d'entreprises ont actualisé leurs conventions collectives pour y intégrer le télétravail. Cette étude s'attarde donc à consolider les résultats obtenus à ce jour dans le cadre d'autres recherches. La pertinence scientifique de cette étude tient du fait qu'elle permet d'accéder à des connaissances nouvelles sur l'évolution des compétences de gestion avant et après la pandémie. Il y a donc un aspect de nouveauté à considérer puisque les recherches datant d'avant 2020 ne tiennent pas compte du contexte de pandémie qui a mené à l'imposition du télétravail à un grand nombre de travailleurs et

puisque l'angle conceptuel permet de comprendre les enjeux et les nouvelles réalités liés à la gestion en contexte de télétravail.

Ce mémoire de recherche se divise ainsi ; le chapitre 1 présente une recension des écrits sur les thématiques du télétravail et des compétences de gestion. Le chapitre 2 fait état de la démarche méthodologique empruntée pour répondre à la question de recherche. Le chapitre 3 présente les résultats obtenus dans le cadre des entrevue semi-dirigées et le chapitre 4 propose une discussion afin d'interpréter ces résultats à la lumière de la littérature scientifique. La conclusion présente les limites de l'étude et des pistes de réflexion.



# **CHAPITRE 1**

## **RECENSION DES ECRITS**

Ce premier chapitre permet de contextualiser le présent mémoire de recherche. Afin de bien comprendre l'objet d'étude, il convient de présenter la définition du télétravail, son évolution jusqu'à aujourd'hui, et les concepts permettant de bien en saisir ses conséquences, tant positives que négatives. Par la suite, les définitions des compétences de gestion, dans un cadre général et de façon plus spécifique en contexte de télétravail, seront présentées.

### **1.1 MISE EN CONTEXTE**

#### **1.1.1 Le télétravail d'aujourd'hui à demain**

Le terme « télétravail » (*telecommuting*) est mentionné pour la première fois en 1973 par le chercheur américain et ingénieur à la NASA Jack Nilles (Gan, 2015). À cette époque, Internet n'existe pas et l'objectif est de trouver une solution aux problèmes de congestion routière. Nilles imagine alors une formule dans laquelle le travailleur réalise son travail à partir de bureaux satellites afin d'éviter de se rendre tous les jours au siège social de l'entreprise. Sa vision consiste à développer des technologies favorisant le télétravail, mais prévoit également que la culture organisationnelle des entreprises constituera un frein à son déploiement.

Puis, les avancées technologiques se déploient à une vitesse vertigineuse au cours des 30 années suivantes : Internet, le wifi, les courriels, la visioconférence, les téléphones cellulaires, etc. Ces technologies facilitent le travail et permettent l'évolution des contextes

et des conditions de travail. Certains facteurs comme les avancées technologiques, la congestion routière et des considérations environnementales incitent de plus en plus de gens à revoir leur horaire sur une base variable ou à réaliser une partie de leur tâche à partir de la maison. Le télétravail devient de moins en moins marginal. Selon Brunelle et Lord (2018), la gestion d'équipes à distance touche 1,2 milliard d'employés en 2018, soit le tiers de la main-d'œuvre mondiale. Cependant, malgré l'explosion des moyens technologiques avant la pandémie, les entreprises demeurent alors réticentes à l'idée de permettre à leur personnel de télétravailler (Dojoux et al., 2018). Plutôt que de revoir le cadre de travail, ce sont les lieux qui sont repensés. Les entreprises font l'acquisition de nouveaux bureaux, développent des espaces de travail minimisant les coûts tels que les « open spaces », le « desk sharing » ou le coworking. Les travailleurs s'approprient ces nouvelles façons de travailler, mais le manque d'espace continue de poser des problèmes pour plusieurs entreprises.

À ce moment, le monde de l'immobilier s'enflamme, les centres-villes se bondent de travailleurs, créant des problèmes de congestion, de surenchères du prix des loyers commerciaux, des développements industriels (Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL), 2020). La construction atteint des sommets. Cette augmentation sera constante jusqu'en octobre 2020 avant que la tendance des mises en chantier d'habitations au Canada soit à la baisse en raison des répercussions négatives de la Covid-19 sur les indicateurs de l'économie et du logement (SCHL, 2020). Cependant, les données se sont inversées en 2021 où une augmentation de 21,6 % au Canada est observée. Cette croissance s'est stabilisée dans les années subséquentes et semble vouloir reprendre en date de février 2024.

En mars 2020, la pandémie mondiale de la Covid-19 bouscule le marché du travail à l'échelle mondiale. Confinement oblige, les entreprises autorisent leur personnel à travailler de la maison, tandis que les gouvernements imposent aux employés qui le peuvent à travailler

de la maison. D'abord en réaction à la situation sanitaire, cet environnement de travail a des répercussions majeures sur le monde du travail et sur la conception de la productivité dans un contexte de télétravail dans l'ensemble de la société. Emplois perdus ou pénurie de main-d'œuvre, employés mis à pied et réembauchés, tâches modifiées, besoins technologiques accrus, toute une transformation s'est opérée au cours de l'année 2020. Selon l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2020), 23,8 % des CRHA font de la gestion de télétravailleurs au début de la pandémie, 62 % des travailleurs ayant accompli leurs tâches à distance pendant la crise sanitaire souhaitent alors travailler de la maison plus souvent contre 8 % qui veulent retourner au bureau sur une base régulière, comme ils le faisaient avant la pandémie.

Lors du confinement majeur qui a affecté grand nombre de pays en avril 2020 et les mois suivants, une grande proportion des travailleurs s'est vue dans l'obligation de faire du télétravail afin de maintenir une partie de l'activité économique durant la crise. Selon Statistique Canada (2020), au Québec en août 2020, ce sont plus du tiers (37,2 %) des entreprises qui permettent le travail à distance. De ce nombre, plus du quart (27,1 %) affirme que la totalité de leur effectif était en télétravail.

Plusieurs mesures, appliquées en réaction à la pandémie de Covid-19 par les organisations, pourraient être adoptées de façon permanente après la crise. Selon les données de Statistique Canada (2021), en pleine période pandémique, 3 entreprises sur 10 envisageaient réaménager le lieu de travail pour accroître la distance entre les employés (32,8 %), augmenter l'infrastructure de technologie informatique pour supporter le télétravail (29,3 %) ou faire des investissements pour améliorer la sécurité des systèmes de télétravail (28,9 %).

De ces transformations naît également une autre forme d'utilisation des technologies pour les entreprises qui favoriseront le télétravail. Ainsi, selon les prévisions de 2021 en plein cœur de la crise, une fois la pandémie terminée, plus de 2 entreprises sur 5 prévoient accroître leur capacité de vente en ligne (44,3 %) ou offrir plus d'options de livraison ou de ramassage sans contact (42,6 %). Environ 3 entreprises sur 10 comptent augmenter l'utilisation d'un site Web externe, d'une plateforme, d'une application ou d'un marché en ligne qui ne leur appartient pas (32,8 %), d'un compte sur les médias sociaux (27,9 %) ou de leur site Web d'entreprise (27,2 %) (Statistique Canada, 2021). À l'heure actuelle, selon l'Enquête sur la population active (EPA) qui vise à estimer le nombre et le pourcentage de Canadiens travaillant la plupart de leurs heures à domicile et à déterminer leur lieu de travail habituel, les données montrent qu'après avoir augmenté pour atteindre environ 40 % en avril 2020, le pourcentage de Canadiens travaillant la plupart de leurs heures de travail à domicile pendant la semaine de référence de l'EPA a diminué pour s'établir à près de 30 % en janvier 2022, et il se situait à environ 20 % en 2023 (Statistique Canada, 2024). Au Québec, en 2022, selon l'Institut de la statistique du Québec (2024), l'administration publique fait partie des groupes qui ont pratiqué le télétravail en plus grande proportion à 65 %. Le télétravail est particulièrement répandu chez les gestionnaires et chez les personnes ayant un emploi professionnel, de même que chez celles ayant une rémunération élevée.

Ces transformations organisationnelles affectent les organisations, mais également les personnes y travaillant. D'ailleurs, les gestionnaires sont particulièrement bousculés dans leur gestion par la pandémie et l'évolution marquée du télétravail. Il convient donc de s'attarder aux compétences de gestion.

## **1.2 COMPETENCES DE GESTION**

### **1.2.1 Notion de compétences**

Avant de s'attarder aux avantages et aux inconvénients reliés au télétravail, il convient de s'intéresser aux compétences que les gestionnaires gagnent à détenir pour s'adapter à cette évolution du travail. Cette notion de compétence demeure floue, les théories et les définitions divergent sans articulations évidentes. Elle ne peut donc se définir de façon universelle dans un cadre du travail qui diffère selon les contextes sociétaux et se modifie selon l'époque (Coulet, 2011 ; Gilbert, 2006 ; Le Boterf, 2002 ; Wittorski, 1998). Malgré cette diversité de définitions dans la littérature, les chercheurs sur ce thème conviennent qu'une compétence permet d'améliorer la performance humaine au travail (Hoffman, 1999 ; Rivard et al., 2013).

Les travaux de certains chercheurs permettent de définir les compétences selon des conceptions différentes. La compétence comme entité cognitive et/ou sociale intrinsèquement liée au jugement social (Coulet, 2011) est vue comme un ensemble de savoirs et de savoir-faire au regard de la performance attendue, soit un champ de compétences pouvant être jugé satisfaisant ou non selon des critères organisationnels et de temps. La compétence est également une combinaison de savoir agir (agir en situation, savoir quoi faire), savoir combiner (sélectionner, mobiliser des ressources personnelles et de son environnement et les organiser) selon une dimension individuelle et collective (réfère à des personnes ou des situations de travail) (Le Boterf, 2002). Les trois dimensions de la compétence (p. ex., Benchemam et Galindo, 2011 ; Borg, 2017 ; Cappelletti et al. 2014, ) sont le savoir, soit l'ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage ou l'expérience, le savoir-faire, soit l'expérience pratique qui témoigne de la maîtrise technique d'un domaine et qui permet l'application d'une connaissance et enfin, le savoir-être, lié à l'attitude et aux valeurs qui sont des qualités personnelles et comportementales.

Enfin, la compétence peut prendre davantage la forme d'un processus que d'un état. (Wittorski, 2007). Elle se définit alors comme étant « produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée/reconnue socialement. Elle correspond à la mobilisation, dans l'action, d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'acteur de la situation » (Wittorski, 2007, p. 148). Selon ce constat, Wittorski (2007) propose une définition des savoirs, des connaissances et des capacités (savoir-faire). Le savoir se caractérise comme un descriptif ou explicatif d'une réalité (savoirs théoriques, d'action ou professionnels), la connaissance comme un construit social transformant le savoir en résultat, soit une construction de l'expérience et de l'identité, et enfin, la capacité comme un processus d'action.

### **1.2.2 Compétences de gestion**

Les recherches à propos des compétences de gestion sont légion et en brosser un portrait exhaustif s'avère difficile. Ces différentes compétences interagissent en combinaison et sont difficilement isolables pour en dresser une liste. Les termes utilisés par les chercheurs diffèrent d'un ouvrage à l'autre, mais il est possible de catégoriser les meilleures compétences de gestion de proximité selon de grandes catégories, soit les compétences personnelles, interpersonnelles et de groupe.

Whetten et al. (2005) et Kœnig (2011) dressent une liste de compétences qui peut se résumer selon les trois catégories citées précédemment. Ils mettent toutefois une limite à ces listes en mentionnant qu'un chevauchement existe entre ces regroupements de compétences puisque pour passer des compétences personnelles aux compétences interpersonnelles ou aux compétences de groupe, les compétences de base développées dans une catégorie servent à une autre. D'abord, parmi les compétences personnelles ou cognitives du gestionnaire, soit celles qui se concentrent sur des problèmes qui peuvent ne pas impliquer d'autres personnes,

mais se rapportent plutôt à la gestion de soi, se retrouvent la connaissance de soi, la pensée critique, la capacité de résolution de problème, la pensée systémique, la résistance au stress, l'intelligence émotionnelle, la tolérance à l'ambiguïté, etc. Ensuite, parmi les compétences interpersonnelles, soit celles requises pour entrer en relation avec d'autres personnes, Whetten et al. (2005) et Kœnig (2011) mentionnent la capacité de communication, l'influence, la capacité à motiver les autres, la gestion des conflits, la collaboration. Enfin, parmi les compétences de gestion de groupe, soit celles se concentrant principalement sur les problèmes qui surviennent dans les interactions avec d'autres personnes, Whetten et al. (2005) et Kœnig (2011) énumèrent les capacités à résoudre des problèmes, les compétences de motivation, de pouvoir et d'influence, l'innovation et la vision et particulièrement la communication.

Sans définir l'ensemble de ces listes de compétences, qui sont possiblement incomplètes, plusieurs chercheurs font consensus à travers le temps sur certaines compétences dans la littérature ; la notion de leadership est largement exploitée comme thématique de recherche. Malgré la diversité des définitions, il existe un élément central à celles-ci qui est l'exercice de l'influence d'une personne sur une autre dans le but de guider, de structurer ou faciliter les relations ou les actions d'un groupe ou d'une organisation (Yukl et Becker, 2006). Pour ne citer que ceux-ci, Tremblay et al. (2005), Henry (2020), Groselj et al. (2021), Masmoudi (2020) et Al Harbi et al. (2019) insistent sur le fait qu'un gestionnaire doit détenir un leadership à utiliser comme levier de motivation, de créativité, de changement organisationnel ou d'innovation. Ces chercheurs présentent différents types de leaders, que ce soit le leader transformationnel, transactionnel ou laisser-faire inspiré par les travaux de Bass (1985), ou le leader motivateur, mobilisateur ou démobilisateur inspiré de la théorie des buts (*goal setting theory* de Locke et Latham 2002). Les notions de leadership de la littérature moderne s'éloignent des principes de Taylor (1911) de Fayol (1916) ou de Weber (1921) où « prévoyance, organisation – commandement, coordination – contrôle » sont les termes à retenir décrivant les compétences des dirigeants d'une organisation.

Une autre compétence largement étudiée est celle de la capacité de communication. Parmi les nombreux modèles proposés par les chercheurs à travers le temps, celui de Whetten et al. (2005) présente la « communication aidante », une sorte de communication qui s'applique particulièrement à un contexte de coaching et de counseling. Elle vise à préserver une relation positive entre les interlocuteurs alors même qu'ils s'attaquent à des questions sensibles. La communication aidante permet de transmettre un message de façon exacte tout en maintenant et en améliorant la relation entre les parties. Elle engendre chez l'interlocuteur le sentiment d'être compris, soutenu et aidé en évitant de créer chez lui des réactions défensives ou l'impression d'être dévalorisé. Plusieurs chercheurs, dont Chan (2009), Ellis, (2004) et Koekig (2011), définissent la communication sous l'angle de la clarté, du contenu et de la précision du message, sur l'art de poser des questions et écouter les réponses, sur la capacité d'écriture et de présentations efficaces. Ce qui nuit à la communication se trouve plutôt dans les problèmes de communication interpersonnelle. La relation entre le transmetteur et le récepteur est à la base d'une communication efficace.

Enfin, certains chercheurs s'intéressent à la gestion dans un contexte de changement ou de transformation organisationnelle (p. ex., Lemire et al., 2000 ; Du Roy, 2018 ; Mazouz et al., 2019). Bien évidemment, les précédentes compétences demeurent à la base du profil de compétences du gestionnaire, mais il est possible d'en mentionner certaines autres plus spécifiques au changement. Par exemple, dans un environnement en mouvement, Durand (2021) propose le refus du statu quo, qui permet au gestionnaire de vérifier systématiquement si les décisions opposées à celles qu'il envisage de prendre sont meilleures avec plus de recul. Il s'agit de gérer ce qui semble contradictoire et de lui donner un sens. Ensuite, l'agilité permet d'intégrer des contraintes multiples en faisant appel à l'intelligence des équipes plutôt qu'à leur obéissance, et d'éviter de tomber dans la facilité ou le simplisme. Dans un univers où il faut accélérer le mouvement sous peine de rater des opportunités ou d'enliser les projets, la compétence de la maîtrise du tempo permet de faire appliquer des décisions par

anticipation dans un esprit d'innovation et de créativité. Enfin, la capacité de créer la confiance, par l'instauration d'une culture du partage de l'information et de l'attention aux risques. À cet égard, une culture permettant la transparence, le partenariat, la confiance et la responsabilité de la décision au plus près des problèmes présente des atouts indéniables. De son côté, Masmoudi (2020) catégorise les compétences ainsi ; savoir fournir une vision stratégique, détecter le besoin de changement et chercher une nouvelle réponse stratégique, donner du sens « sensegiving » et construire une réalité « sensemaking », s'engager dans un processus de légitimation, bien communiquer les limites de l'ancienne stratégie et le bien-fondé de la nouvelle, mettre en œuvre une stratégie de développement organisationnel et vaincre la résistance au changement.

Afin de contextualiser les compétences de gestion de proximité abordées dans le cadre de ce mémoire, il importe de définir plus précisément la notion de télétravail et les effets, tant positifs que négatifs, que cette forme d'organisation du travail génère.

## **1.3 LE TELETRAVAIL**

### **1.3.1 Définition du concept de télétravail**

Le télétravail évolue rapidement et sa définition est également en constante évolution. Bien que nombre de recherches datent, certaines définitions n'en restent pas moins pertinentes encore aujourd'hui. Télétravail, travail nomade, e-work, travail à distance ou travail à domicile, voilà autant de termes utilisés pour référer à un travail qui s'effectue généralement en dehors du lieu de travail. Selon Sullivan (2003) et Larguier (2001), il existe un consensus croissant selon lequel, en termes généraux, le télétravail est un travail à distance et qu'il implique l'utilisation des technologies d'information et de communication (TIC). De la même façon, Tremblay (2006) présente le télétravail et le travail à domicile soutenus par les TIC soit comme une façon de réduire la congestion urbaine, soit comme étant une

nouvelle forme d'organisation du travail rendue accessible par les TIC, soit comme une façon de mieux concilier les responsabilités parentales et professionnelles.

Ajzen et al. (2015), Barlow (2021) et Tremblay et al. (2006) présentent différents modes de télétravail tels que le travail en centres d'affaires délocalisé ou le bureau satellite réunissant les employés d'une même entreprise (travail nomade ou e-work), le travail mobile réalisé en divers endroits hors du bureau (tel que le personnel de vente et de représentation qui est généralement chez des clients, mais qui travaillent parfois à domicile, sans avoir d'autre bureau au sein de l'organisation), le télécentre ou télécottage qui réunit des employés de plusieurs entreprises. Dans cet ordre d'idées, Pontier (2014) présente trois critères pour décrire les différents contextes du télétravail. D'abord, le statut indépendant (autonome) ou salarié du télétravailleur qui oppose la volonté d'indépendance à un travail délocalisé chez le télétravailleur. Le statut de télétravailleur indépendant ou autonome permet à l'individu de mettre à la disposition d'une organisation ses compétences et ses relations dans un cadre lié à son désir d'indépendance, contrairement à un travail salarié qui peut être effectué de façon délocalisée en recréant à distance une ambiance de bureau. Ensuite, la proportion du temps de travail hors des locaux de l'employeur peut être variable, que ce soit un statut à temps complet, à mi-temps ou de façon occasionnelle. Enfin, le lieu de l'activité de télétravail (domicile, télécentre ou nomade) modifie les conditions d'exercice du télétravailleur.

Larguier (2001) répertorie trois concepts en lien avec le télétravail, soit l'aspect politique, dans le sens d'organisation de la société, l'aspect écologique, c'est-à-dire le rapport de l'individu à son milieu et l'aspect organisationnel, qui revoit les modes de fonctionnement des organisations. Sullivan (2003), pour sa part, propose cinq concepts pour contextualiser le télétravail, soit les notions de transport, de technologie, du lieu de travail, de la proportion du temps de travail décentralisé et du contrat de travail. Ces cinq concepts serviront de base à la prochaine section.

#### 1.3.1.1 Transport

Le télétravail comporte différentes dimensions, dont celle liée au moyen d'éviter ou d'éliminer les déplacements entre le domicile et le travail. À cela faut-il ajouter la portée économique-environnementale du télétravail : diminution des coûts immobiliers, réduction de la congestion urbaine, instrument d'aménagement du territoire et d'attraction dans les zones rurales (Fernandez et al., 2014). Cette notion de transport sera abordée dans les avantages liés au travail puisque nombre de recherches abordent ce point pour expliquer l'avènement et l'étendue du télétravail.

#### 1.3.1.2 Technologie

L'aspect technologique est également une des causes premières du développement du télétravail. Lederlin (2020) mentionne que le télétravail n'est pas apparu en réponse à la crise sanitaire, mais qu'il fait plutôt partie intégrante des modalités de travail qui se sont mises en place au cours des dernières décennies, sous l'effet des mutations technologiques (digitalisation, robotisation, assistance algorithmique) ainsi que des théories managériales qui les ont accompagnées (en particulier, les injonctions à l'autonomie et à l'adaptation). À cet égard, Sullivan (2003) et Larguier (2001) mentionnent que l'un des éléments les plus fondamentaux de la définition large du télétravail est l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC). La technologie est un élément crucial dans la distinction entre le télétravail et les autres formes de travail décentralisé et de travail à domicile. D'ailleurs, Taskin (2006) stipule que l'apparition et l'évolution du télétravail sont indissociables du contexte de changement qui caractérise le monde du travail et, plus particulièrement, des tendances de fond que sont l'individualisation, le développement des compétences ainsi que la flexibilité et la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC). Pour Rey et Sitnikoff (2006), l'usage des TIC se généralise dans un

contexte où les frontières des entreprises se redessinent à l'échelle globale (délocalisations, sous-traitances) comme à l'échelle des pratiques des employés (intrication plus grande entre le travail et le hors travail, possibilité accrue d'exercer son activité professionnelle en dehors des murs de l'entreprise).

#### 1.3.1.3 Lieu du télétravail

Un autre aspect important de la conceptualisation du télétravail est le lieu dans lequel le travail est effectué. Plusieurs recherches définissent le télétravail comme un travail à domicile, mais généralement la définition du travail à distance comprend une variété de lieux et l'accent est mis sur l'éloignement (Lamond et al., 1998 ; Baruch, 2000, cités par Sullivan, 2003). Plus précisément, Tremblay et al. (2006) partagent en trois grands groupes les télétravailleurs qui se basent sur le lieu de travail : 1) les télétravailleurs à domicile, c'est-à-dire les travailleurs branchés à la maison (*Home-based, Telcommuting*) ou les travailleurs autonomes qui reçoivent une charge de travail à la pièce ou de télémarketing, 2) ceux qui travaillent dans des centres d'affaires délocalisés que l'on considère comme satellite (*Satellite Office*) ou centre de voisinage ou télécentre (*Neighborhood Work Center*) et 3) ceux qui sont habituellement chez des clients ou qui sont en déplacement (*Mobile Work*). Dans le même ordre d'idées, selon Rey et Sitnikoff (2006), ces groupes de télétravailleurs peuvent accomplir leur travail sur un autre site de l'entreprise, que ce soit dans des locaux partagés par plusieurs entreprises, que ce soit à domicile ou de façon nomade.

#### 1.3.1.4 Proportion du temps de travail décentralisé

La quantité ou la proportion du temps de travail passé à travailler à distance ou à domicile fait également partie des critères pour définir le télétravail. Selon Tremblay et al. (2006), les télétravailleurs se distinguent selon la dimension temporelle, à savoir le nombre de jours travaillés à l'extérieur du lieu d'affaires principal de leur employeur. En effet,

certaines sont télétravailleurs à plein temps à domicile ou hors du lieu principal d'affaires, alors que d'autres sont des télétravailleurs « occasionnels », qui ne travaillent que quelques journées par semaine ou par mois à la maison. Dans certains emplois professionnels, Sullivan (2003) distingue spécifiquement des types d'emplois universitaires comme n'ayant pas d'heures de travail fixes et enregistrées, ce qui amène un certain nombre d'indicateurs qui suggèrent que le type de travail le plus courant à domicile est le travail occasionnel à domicile.

#### 1.3.1.5 Arrangements contractuels

À l'instar du statut de télétravailleur indépendant mentionné par Pontier (2014), Sullivan (2003) considère que la nature de l'accord contractuel entre le travailleur et son employeur est également déterminant comme moyen de différencier les types de travail à distance et s'avère un facteur particulièrement important à prendre en compte, car les travailleurs indépendants sont surreprésentés parmi les personnes travaillant à domicile selon certaines études (par exemple Felstead et al., 2000). Tremblay et al. (2006) décrivent d'ailleurs ce type de travailleur autonome (charge de travail à la pièce) comme faisant davantage référence au travail à domicile qu'au télétravail salarié.

### 1.3.2 Effets du télétravail

Avant la pandémie, de nombreuses recherches se sont penchées sur les avantages et les inconvénients du télétravail. Dans le cadre de la pandémie qui a frappé le monde, le télétravail forcé a également fait l'objet de recherches. Carillo et al. (2020) s'attardent spécifiquement aux caractéristiques du télétravail conventionnel versus le télétravail induit par la pandémie, mentionnant que les employés, en contexte de pandémie, sont contraints à répondre à la demande de leur employeur, de sorte que le caractère volontaire du télétravail n'est plus respecté et que la mise en place du télétravail se fait de manière brutale et non préparée.

Belzunegui-Eraso et al. (2020) analysent la mise en œuvre du télétravail comme pratique de sécurité pour faire face à la crise afin d'assurer la continuité de l'activité commerciale. Dans cette optique, une mise en œuvre sélective du télétravail peut être déterminée de façon non uniforme selon les professions et les processus commerciaux à travers le monde.

Malgré le contexte très différent de la tenue de ces recherches, il n'en demeure pas moins que les résultats pré et post pandémie permettent de catégoriser les avantages et les inconvénients pour les employés, pour les organisations, ainsi que pour l'ensemble de la société. Ces avantages et ces inconvénients identifiés au niveau national sont majoritairement liés au contexte pandémique et les recherches sont encore trop récentes pour en tirer un portrait définitif.

#### 1.3.2.1 Avantages individuels

Bien documentés, les avantages du télétravail sont nombreux pour les personnes. Que ce soit de nature économique, professionnelle ou familiale, les recherches pointent généralement vers les mêmes avantages perçus et réels. Pontier (2020) résume les avantages individuels sous trois grandes catégories ; les avantages économiques (suppression du transport, avantages environnementaux), les avantages professionnels (hausse de l'autonomie, de la productivité, de l'efficacité et de la motivation) et les avantages familiaux (équilibre travail famille).

Plusieurs chercheurs notent la suppression du transport comme un avantage majeur pour l'employé en matière de gain de temps et des ressources financières économisées (Di Martino et al. 1990 ; Pontier, 2020 ; Tremblay et al., 2006 ; Vayre, 2019). Selon une étude de Statistique Canada (2021), une transition complète vers le télétravail réduirait de près

d'une heure par jour le temps de déplacement moyen des nouveaux télétravailleurs. Les avantages environnementaux liés à la réduction des déplacements seront abordés au point 1.3.2.5 puisqu'ils dépassent le simple avantage individuel.

Le niveau de rémunération et les autres avantages économiques pour les télétravailleurs dépendent de leur statut d'emploi et de leur profession (Di Martino et al., 1990). Dans les grandes sociétés d'informatique et de télécommunications ainsi que dans les agences gouvernementales, où le télétravail est le plus développé, la tendance veut que les télétravailleurs conservent le statut d'employés salariés et bénéficient des mêmes salaires et conditions que les travailleurs en présence.

Parmi les avantages professionnels, nombre d'effets positifs sont répertoriés par les chercheurs. Dumas et al. (2014) résumant les avantages reconnus du télétravail pour l'employé et pour l'entreprise dans la sphère professionnelle : autonomie, gain de temps, liberté d'organisation, de la fatigue, meilleure concentration, gain de productivité, diffusion de nouvelles technologies, baisse de l'absentéisme, meilleur équilibre entre travail et vie personnelle.

De façon plus détaillée, plusieurs chercheurs (Vayre, 2019, Lederlin, 2019 ; Baruch, 2001 ; Di Martino et al., 1990 pour ne nommer que ceux-ci) montrent que, par la diminution des interruptions de l'activité professionnelle, des distractions et du temps de repos nécessaire pour récupérer de la journée de travail, la concentration du télétravailleur s'en trouve bonifiée, ainsi que la motivation, l'implication organisationnelle et la satisfaction professionnelle. Ces recherches révèlent également que la hausse du sentiment de contrôle du travail (temps, tâche, organisation), d'autonomie, de flexibilité jumelée à une baisse du

stress et de la surcharge de rôle perçue mène à une meilleure productivité et une plus grande efficacité.

Sur le plan de la productivité, la pandémie a mis en lumière la réalité de nouveaux télétravailleurs au Canada (Statistique Canada, 2021). Parmi ceux-ci, 90 % déclarent être au moins aussi productifs, c'est-à-dire accomplir au moins autant de travail à l'heure à la maison qu'auparavant dans leur lieu habituel de travail. Plus de la moitié (58 %) indiquent accomplir à peu près la même quantité de travail à l'heure, tandis qu'environ le tiers (32 %) déclare accomplir plus de travail à l'heure. Les 10 % restants mentionnent qu'ils accomplissaient moins de travail à l'heure lorsqu'ils travaillaient à la maison qu'auparavant dans leur lieu de travail habituel.

Parmi les inconvénients du télétravail qui sera abordé au point 1.3.2.2, même si le risque d'isolement et d'exclusion des décisions importantes dans l'organisation des télétravailleurs est réel, Tremblay (2020), affirme qu'il est toujours possible d'être présents au bureau de temps en temps et que la pratique du télétravail en période de confinement au printemps 2020 a fait bondir le nombre de réunions en visioconférence sur des plateformes comme Zoom, Skype ou autres, de sorte que le risque d'invisibilité s'est beaucoup réduit.

En ce qui a trait aux bénéfices sur la santé, le télétravail permet la réduction du stress professionnel (Vayre, 2019), notamment attribuable aux interruptions fréquentes dans l'environnement de travail habituel citées précédemment. D'ailleurs, en contexte de fortes exigences professionnelles, Vayre (2019) indique que le télétravail constitue une ressource pour faire face au stress professionnel, car il permet de réduire la perception de surcharge de rôle, soit la perception d'avoir des tâches à accomplir et des responsabilités professionnelles très lourdes à assumer. Le télétravail présente donc des incidences positives sur la

productivité et l'efficacité lorsque le cadre de travail permet à l'employé d'augmenter sa satisfaction.

La satisfaction touche également la troisième catégorie d'avantages, soit la conciliation travail famille. Lederlin (2020) résume que, sur le plan personnel, le travail à domicile permet d'établir une plus grande harmonie entre la vie privée et la vie professionnelle, de passer plus de temps avec ses proches, de mieux partager les tâches domestiques, mais aussi de pratiquer du sport, de cuisiner, de jardiner ou de s'adonner à toutes autres sortes de loisirs. Selon Vayre (2019), les études qui se sont centrées sur les rapports entre le travail et le « hors travail » mettent de l'avant l'impact positif du télétravail sur l'équilibre travail/vie privée, car il est associé à davantage de disponibilité pour les activités et relations familiales (découlant du gain de temps antérieurement consacré aux trajets et d'une diminution du stress) et une plus grande flexibilité temporelle. Ces bénéfices temporels favorisent un contrôle plus important des moments consacrés au travail, permettant de mieux gérer et organiser les diverses activités à accomplir dans les différents domaines de vie et d'ainsi atténuer les effets de fortes exigences familiales et la surcharge de rôle perçue dans ce domaine par les télétravailleurs (perception d'avoir des tâches à accomplir et des responsabilités familiales très lourdes à assumer).

### 1.3.2.2 Inconvénients individuels

Malgré les avantages de la conciliation travail famille fréquemment mise de l'avant dans les études, le contraire est également mis en lumière. Si le télétravail améliore la qualité de vie des personnes souvent confrontées à des difficultés personnelles couplées à un long temps de trajet, il peut induire une intrusion dans leur vie, complexifiant la gestion des frontières entre le travail et la vie privée (Dumas et al., 2014). Tremblay et al. (2006, 2007 et 2020) consacrent d'ailleurs une partie de leurs recherches à la question de l'envahissement

de la vie privée qu'amènent les conflits emploi-famille ; leurs études soulignent notamment l'isolement, la difficulté à se motiver, les conflits entre le travail et la famille ou la vie personnelle et la confusion ou la difficulté à établir des frontières entre ce lieu de travail, l'univers familial et les loisirs.

L'isolement social a été reconnu par la plupart des chercheurs comme l'aspect négatif potentiel ou réel le plus important du télétravail (Baruch, 2001, Languier, 2001). Le télétravail affecte de manière significative le bien-être physique et psychologique des travailleurs concernés ; la distance peut générer des tensions et du stress et avoir un impact négatif sur leur moral et le manque d'interaction au quotidien peut progressivement isoler les télétravailleurs d'un point de vue professionnel, comme social, et affecter leur évolution de carrière (Di Martino et al., 1990). En association directe avec l'état de santé des télétravailleurs, le travail à domicile exerce une pression spécifique sur les employés pour qu'ils travaillent dans la plupart des conditions, même s'ils sont malades, ce qui n'arrive pas lorsque l'employé doit se rendre au travail (Baruch, 2001).

Pontier (2014) explique les incidences négatives de la mise en autonomie du télétravailleur soit la précarité d'emploi (rupture du lien avec son entreprise), le manque d'opportunités professionnelles (dont certaines font l'objet de communications informelles), le manque de formation (bénéficier de l'expérience des collègues) et enfin, la rupture du lien social (détachement du réseau et du monde professionnel).

Plus spécifiquement, les effets négatifs du télétravail pour l'individu par rapport au domaine professionnel, se résument ainsi (Baruch, 2001, Di Martino et al., 1990 ; Vayre, 2019) : difficultés liées au travail (délimitation du temps de travail, motivation, mise au travail, autogestion), risques pour la santé (exposition aux risques physiques et

psychosociaux, troubles musculosquelettiques, surtravail, workaholisme, pression et stress professionnel, burnout), difficultés organisationnelles (insatisfaction professionnelle, sentiment de solitude, d'isolement, d'exclusion professionnelle, méfiance ou hostilité de l'entourage professionnel, sentiment d'appartenance et identification à l'organisation, socialisation organisationnelle, évolution de carrière, avancement, promotions, fréquence, nombre et qualité des échanges avec l'entourage professionnel, manque d'interactions informelles ou spontanées avec les collègues) et enfin, difficulté dans la conciliation travail famille (envahissement du travail, tensions et conflits avec l'entourage familial et amical, clarté de la frontière vie de travail/vie « hors travail », temps consacré à soi, aux loisirs, aux sorties, aux sollicitations de l'entourage).

#### 1.3.2.3 Avantages organisationnels

Les organisations bénéficient également du télétravail. À cet égard, Pontier (2014) identifie trois catégories d'avantages, soit d'ordre économique (flexibilité et hausse de l'activité, hausse de la productivité), d'ordre managérial (hausse de l'autonomie du travailleur, baisse de l'absentéisme et du roulement, nouvelles modalités de contrôle) ou d'ordre technique (transformation du flux de communication).

Les avantages d'ordre économique sont définis par St-Onge et al. (2000) et Larguier (2001) comme une réduction des dépenses en lien avec la location ou l'entretien d'immeuble de bureau (chauffage, électricité, stationnement) et une meilleure exploitation des systèmes informatiques. Ces gains compensent les coûts supplémentaires qu'entraîne la formule du télétravail en termes d'équipements informatiques, de mobilier de bureau, de formation du personnel, etc. De la même façon, Baruch (2001) parle d'avantages tangibles, tels que les économies de coûts en espace de bureau ; les personnes qui télétravaillent n'utilisent pas d'espace de bureau et ne créent pas de frais généraux.

Les avantages liés à la gestion des ressources humaines sont également reconnus de façon générale par les chercheurs à travers le temps. Vayre (2019) associe le télétravail à un taux d'absentéisme, des niveaux d'intention de départ de l'entreprise (vs de maintien) et un taux de roulement moins élevés. Gibson et al. (2002) expliquent bien l'avantage organisationnel qui incite les entreprises à utiliser le télétravail pour ouvrir de nouveaux bassins de main-d'œuvre, y compris les personnes handicapées, celles qui ne veulent pas déménager et les employés potentiels qui ne peuvent ou ne veulent pas s'engager dans des modalités de travail normales, amenant de ce fait une diminution du roulement, une baisse de l'absentéisme et une plus grande flexibilité du personnel. En fin de compte, il en découle une augmentation de la productivité.

Plusieurs chercheurs abordent cette notion de productivité du personnel (Larguier, 2001, Bereziat et al. 2000 et Dorin et al. 1997). Lederlin (2020) l'explique par le fait que, n'étant plus dérangés par les interruptions ou les bruits des collègues, les employés travaillent plus efficacement. Selon Tremblay (2020), la pandémie a permis à nombre d'entreprises d'expérimenter le télétravail, malgré la résistance des superviseurs ou des cadres intermédiaires, et de constater qu'il n'y a pas perte de productivité, comme ils pouvaient le craindre, et ce, même si certains employés ont plus de difficulté avec les enfants présents à la maison.

St-Onge et al. (2000) présentent des facteurs de succès pour la formule de télétravail et la productivité. Afin d'obtenir un meilleur rendement, le télétravailleur doit disposer d'une pièce isolée et réservée au travail à domicile, recourir aux services de garde pour les enfants ou obtenir l'appui des membres de la famille. La satisfaction et le rendement des télétravailleurs sont également fonction de la qualité de l'appui organisationnel, notamment celui offert par le supérieur hiérarchique, les collègues et les dirigeants d'entreprise. De la

même façon, par l'élimination du trajet domicile-travail, Siha et al. (2006) indiquent que l'augmentation de la productivité des employés travaillant à domicile est principalement associée à un travail structuré, répétitif et mesurable. Tant que les emplois et les personnes sont sélectionnés soigneusement pour le télétravail, tout problème de productivité est atténué.

Enfin, les avantages liés à la technologie permettent des réorganisations d'entreprise plus larges et potentiellement efficaces rendues possibles par la numérisation (OECD, 2020). Cette numérisation conduit également à ce que davantage de données sur les performances des travailleurs deviennent disponibles pour les gestionnaires, ce qui peut finalement fournir plus d'informations pour un suivi efficace des travailleurs que ce qui est généralement disponible dans un environnement de bureau traditionnel.

#### 1.3.2.4 Inconvénients organisationnels

Les inconvénients du télétravail pour les organisations se classent selon différentes catégories, mais évoluent à travers le temps. Dans les années 80, Duxbury et al. (1987) en proposent trois, soit la gestion et le contrôle, la carrière et les incidences personnelles. Cependant, l'évolution des technologies permet une catégorisation différente. Ainsi, parmi les trois catégories d'avantages présentées par Pontier (2020), deux sont retenues également comme désavantages pour l'entreprise, soit d'ordre managérial (hausse du contrôle et de la régulation, difficulté de management, difficulté d'évaluation de l'employé et de ses performances, remise en cause de l'équipe de travail) ou d'ordre technique (difficultés techniques liées à l'équipement nécessaire).

L'employeur voit ses activités affectées par le télétravail puisqu'adviennent différents défis dans sa gestion. D'abord, un défi dans le contrôle des activités des télétravailleurs et du

suivi de leurs performances ; motivation (besoin de mécanismes de motivation alternatifs), mise au travail, autogestion (Vayre, 2019). Un gestionnaire à distance ne peut utiliser ses mécanismes de contrôle habituels, soit le contact de proximité lié au lieu de travail qui favorise la discipline et l'assiduité des employés, voir qui est présent et absent, et également les actions de contrôle de la réalisation des tâches et de leur avancement (Brunelle et al., 2018).

Ensuite, un défi dans la gestion de la santé et de la sécurité ; exposition aux risques physiques et psychosociaux, troubles musculosquelettiques, surtravail, workaholisme, stress professionnel, burnout (Vayre, 2019). Le nombre et la qualité des échanges informels qui donnent plusieurs informations sur l'employé, son état d'âme, sa charge de travail se font rares et sont limités au profit de méthodes plus formelles, plus structurées et planifiées et les gestionnaires n'ont pas toujours la possibilité d'utiliser leur flair et leur discernement pour décoder les états d'esprit des membres de leurs équipes (Brunelle et al., 2018).

Enfin, un défi dans l'engagement et les relations des employés ; baisse de la socialisation organisationnelle, de la fréquence, du nombre et de la qualité des échanges avec l'entourage professionnel, de façon formelle ou spontanée (Vayre, 2019). Ces effets négatifs du télétravail induits par la séparation physique du travailleur de son lieu de travail amènent les télétravailleurs à moins d'exposition aux normes, règles et valeurs de l'entreprise, et de ce fait sont moins attachés, moins engagés, plus indépendants, ont un moindre sentiment d'appartenance et une moindre identification à l'organisation.

Dans la même optique, d'un point de vue managérial, le défi consiste à organiser la relation « gestionnaire – collaborateur » et la confiance interpersonnelle dans les équipes de travail distantes afin d'éviter que le télétravailleur subisse le risque d'isolement, la difficulté

à séparer les sphères professionnelle et personnelle, la perte d'esprit d'équipe, les difficultés d'organisation personnelle et la capacité à mesurer le travail effectif (Dumas et al., 2014). Ce défi concerne les communications : l'interprétation des courriels peut varier et même amener des conflits, l'utilisation des caméras réduit l'interactivité et nuit à la transmission fidèle des messages non verbaux, ce qui complique le décodage des émotions et l'interprétation des messages. Bien que les moyens techniques comme la visioconférence s'améliorent à un rythme accéléré, les recherches sur l'utilisation de ces outils montrent qu'aucun d'entre eux n'est encore parvenu à reproduire la richesse communicationnelle du véritable contact humain (Brunelle, 2018). L'OECD (2020) précise que l'efficacité des travailleurs peut diminuer avec le télétravail : la réduction du nombre d'interactions en personne nuit à la communication, aux flux de connaissances et à la supervision de la direction. Une communication personnelle moins fréquente peut avoir des implications négatives avec les principales parties prenantes de l'organisation (par exemple clients et fournisseurs), amenant des effets négatifs sur la performance des entreprises (OECD, 2020). La technologie vient également avec une série de désavantages pour les organisations. Gibson (2002) mentionne que les employeurs expriment des préoccupations concernant les coûts associés au télétravail et à la sécurité.

Par ailleurs, Statistique Canada (2021) met en lumière que les employés en télétravail qui ont déclaré accomplir moins de travail à l'heure que sur les lieux de travail font face à différents obstacles à la productivité. Environ un employé sur cinq (22 %) déclare que le manque d'interaction avec ses collègues est la principale raison pour laquelle il accomplit moins de travail à l'heure. Près de 20 % déclarent devoir s'occuper d'enfants ou d'autres membres de la famille. Les autres sont confrontés à différents défis, comme l'accès à de l'information ou à des appareils liés au travail (11 %), l'obligation de travailler davantage pour que les choses se fassent (13 %), le fait d'avoir un espace de travail inapproprié (10 %) ou encore d'éprouver des difficultés avec la vitesse d'Internet (5 %).

### 1.3.2.5 Avantages sociétaux

Les avantages sociétaux touchent principalement les facteurs environnementaux et économiques. Tremblay (2020), Carré et al. (1996) et Larguier (2001) mettent en évidence le fait que le télétravail et le développement du coworking peuvent améliorer le dynamisme et le développement des régions, tout en offrant la perspective de réduire les déplacements et la consommation de pétrole, ainsi que la pollution qui s'ensuit (réduction de la pollution des voitures et des besoins en infrastructures comme les routes et les transports collectifs). Ainsi, les régions pourraient tirer des bénéfices de la crise sanitaire par le développement des banlieues des villes des régions plus éloignées.

Sur le plan sanitaire, Lederlin (2020) affirme que travailler de chez soi, sans côtoyer ses voisins de transport ou de bureau, est certainement la mesure de « distanciation sociale » la plus efficace contre l'infection. Sur le plan écologique, la réduction des déplacements amène une diminution des émissions de CO<sub>2</sub> qui provoquent le réchauffement climatique. Siha et al. (2006) quantifient ainsi qu'un gallon d'essence produit 19 livres de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), extrapolant que 5,1 millions de gallons inutilisés par des télétravailleurs équivaut à près de 50 000 tonnes de CO<sub>2</sub>. De la même façon, une étude présentée par Statistique Canada (2021) montre qu'une transition vers une pleine capacité de télétravail pourrait entraîner une réduction des émissions annuelles de gaz à effet de serre (GES) d'environ 8,6 mégatonnes d'équivalent de dioxyde de carbone (équivalent CO<sub>2</sub>), soit 6 % des émissions directes de GES des ménages canadiens en 2015 et 11 % de leurs émissions attribuables au transport cette année-là.

Au-delà des facteurs économiques environnementaux, Baruch (2001), mettant aussi de l'avant les avantages de la réduction des trajets et de la pollution, indique que le télétravail contribue à harmoniser les relations entre les personnes et l'environnement, en particulier

avec la communauté locale, puisque le télétravail favorise les régions rurales et plus de personnes peuvent travailler, diminuant ainsi la discrimination.

#### 1.3.2.6 Inconvénients sociétaux

Parmi les désavantages sociétaux liés au télétravail, Baruch (2001) s'attarde au phénomène de « société autiste », dans laquelle les gens ne sont plus habitués à traiter avec les autres, sauf de manière purement transactionnelle, c'est-à-dire « un village mondial de mauvais communicateurs ». Cependant, ce phénomène n'est pas à sens unique puisque, selon Nohria et Eccles (1992), lorsque l'interaction du courrier électronique organisationnel augmente, l'interaction en face à face avec le visage doit également augmenter, ce qui balance les effets négatifs de la société autiste et favorise la performance organisationnelle.

Tremblay (2020) cite comme effets négatifs l'accroissement des besoins en infrastructures numériques et la hausse des gaz à effet de serre associés à la « pollution numérique », c'est-à-dire la forte consommation d'électricité, les équipements numériques dans tout leur cycle de vie. La preuve des répercussions environnementales est cependant difficile à faire selon Lederlin (2020) puisque, même si le télétravail contribue à réduire les émissions mondiales de CO<sub>2</sub> (ce qui reste d'ailleurs à démontrer), l'empreinte carbone des technologies numériques est loin d'être neutre.

Le télétravail affecte les organisations sur plusieurs plans, mais particulièrement dans le mode de gestion des supérieurs immédiats. Leurs compétences gagnent également à évoluer pour leur permettre d'être efficaces dans leur gestion.

### 1.3.3 Compétences des gestionnaires en contexte de télétravail

De façon plus spécifique, les recherches pré-pandémiques établissent quelques compétences que les gestionnaires gagnent à maîtriser pour effectuer leur travail auprès des

télétravailleurs. La pandémie accélère cette transformation de l'organisation du travail et les compétences des gestionnaires, basées principalement sur le savoir, le savoir-être et le savoir-faire, sont appelées à évoluer en contexte de télétravail.

Les attentes envers les gestionnaires ne sont pas différentes en contexte de télétravail, c'est plutôt la forme qui est différente (Abord de Chatillon et al., 2020). Le télétravail reposant sur des outils, le soutien et la relation offerte par le gestionnaire s'inscrit dans une logique de partage d'information, d'échange, de suivi, de soutien et une relation régulière fondée sur la confiance. C'est l'apparition d'un nouveau type de gestionnaire : le gestionnaire de proximité à distance.

C'est d'ailleurs cette nouvelle forme d'organisation du travail basée sur les technologies de l'information (TIC) qui impose un nouveau rôle aux dirigeants ; ils ne se contentent plus d'administrer, ils doivent faire preuve de leadership (Brunelle, 2009). Concrètement, assurer un « e-leadership » auprès de ses employés correspond à l'utilisation des TIC comme mécanisme d'influence pour motiver, partager sa vision de l'organisation et responsabiliser les télétravailleurs. Plus spécifiquement, l'« e-leadership » se définit comme un processus d'influence sociale à la fois de proximité et à distance, porté par les technologies numériques qui peut produire un changement d'attitudes, de sentiments, de pensées, comportement et performance (Avolio et al., 2001, 2014). Selon cette définition, les e-leaders efficaces doivent savoir quand envisager de remplacer ou d'ajouter l'utilisation des TIC et être en mesure de sélectionner un support approprié pour s'adapter à la fonction et à la situation (VanWart et al., 2017). Cela implique d'intégrer les supports de communication traditionnels (tels que réunions en face à face) avec différentes classes de TIC (par exemple, courriels vs vidéoconférence vs document partage) dans des ensembles de communication stratégiquement élaborés.

Brunelle (2010) identifie cinq pratiques efficaces pour un gestionnaire à appliquer avec les télétravailleurs afin de réduire la distance psychologique que cette condition entraîne. Ces pratiques s'appuient sur la capacité du gestionnaire à réduire l'effet de la distance réelle du télétravail par 1- l'organisation de rencontres en face-à-face selon une fréquence adaptée, 2- l'organisation de rencontres de socialisation et d'échange pour favoriser le sentiment d'appartenance, 3- la définition du rôle de l'employé et la mise à jour régulière des attentes, 4- la planification concrète et réaliste du plan de carrière de l'employé et 5- l'attention particulière aux communications écrites et la validation constante de la compréhension. Il s'agit de trouver un équilibre entre la distance et la relation personnelle.

Plusieurs chercheurs (Barlow, 2021 ; Brunelle, 2010 ; Cameron, 2020 ; Kondradt et al., 2007) vont dans la même direction ; la présence du gestionnaire doit se faire sentir. Il est appelé à organiser des rencontres régulières afin de susciter l'engagement et les résultats de ses ressources humaines en télétravail. Le gestionnaire a la responsabilité d'être un animateur, de mobiliser et de communiquer régulièrement d'une façon claire et transparente à propos de l'organisation du travail et des attentes, et ce, afin que tous les employés soient sur la même longueur d'ondes et pour voir qui a besoin d'aide.

Les conditions d'exercice du télétravail étant très inégales (Malenfer, 2022), c'est la responsabilité du gestionnaire de démontrer une grande flexibilité dans la gestion des situations qui n'entrent pas dans les modalités d'organisation du travail habituelles et nécessitent une évolution de la relation managériale vers plus de confiance. Cette confiance est essentielle afin que le gestionnaire crée les conditions propices à la productivité des employés à distance (El Hajal, 2022). Le gestionnaire peut développer ses compétences selon les trois principaux moteurs de la confiance : l'authenticité, la logique et l'empathie.

Dans cet ordre d'idées, la notion du savoir-être se définit par les comportements qui influencent la perception du télétravailleur envers son gestionnaire et qui en définit les paramètres (Harris, 2003). Ce sont des compétences nécessaires à maîtriser pour asseoir son influence auprès des employés afin d'établir un lien de confiance ; de la constance, de l'intégrité, de partage et de délégation du contrôle, de la communication et de la démonstration d'intérêt envers ses subordonnés.

Afin de répondre aux défis de contrôle et de pouvoir ou aux défis de communication et relations personnelles en contexte de télétravail (Brunelle, 2009, 2010), le gestionnaire doit appliquer les principes de « présence sociale », c'est-à-dire que son rôle doit permettre à ses employés de sentir sa présence malgré la distance physique. Ses relations reposent sur sa capacité à mobiliser et à motiver ses employés, sur le coaching, sur la transmission de valeurs et d'une vision qui guident les actions de ses subalternes et sur l'application de mécanismes de contrôle visant l'atteinte de résultats.

Cette notion de contrôle amène l'idée d'un passage d'un management du contrôle à un management de l'engagement (Taskin et al., 2010). Il s'agit d'une remise en question de la relation de gestion et du rôle du supérieur hiérarchique. Le gestionnaire doit acquérir les compétences pour migrer vers un rôle de coach afin de favoriser l'autonomie et la responsabilité de ses employés, en demeurant flexible pour qu'employeur et employés tirent le meilleur parti du télétravail. Aguinis et al. (2021) vont dans le même sens en proposant au gestionnaire de développer sur une base régulière une culture de gestion des performances plutôt qu'une gestion de l'évaluation périodique.

Certains modèles de gestion proposent des réponses aux défis de gestion en contexte de télétravail. Gibson et al. (2002) proposent le modèle du Situational Leadership™ développé

par Hersey et Blanchard dans les années 60 comme une guide de contrôle pour le gestionnaire en fonction de la situation. Cette théorie met l'accent sur la compétence du gestionnaire à effectuer son leadership en s'adaptant aux différentes situations. Ainsi, le gestionnaire doit posséder trois compétences majeures, soit la capacité d'analyse (*diagnosing*), la capacité d'adaptabilité (*adapting*) et la capacité de communiquer (*communicating*). Cette théorie met en lumière les compétences du gestionnaire à détecter le moment pour déléguer, pour faire participer, pour vendre ou pour expliquer. Thompson et al. (2018) proposent une version modernisée du modèle du Situational Leadership™ en précisant la relation entre le comportement du leader et l'efficacité. En termes de compétences, il s'agit pour le gestionnaire d'utiliser ses connaissances et son expérience afin d'exercer son leadership en appelant à la motivation (intérêt pour la tâche) et la confiance (sentiment de sécurité et confiance en sa capacité à travailler de façon autonome et son efficacité). En résumé, le comportement du leader consiste en deux dimensions principales de soutien et directivité.

Groen et al. (2018) s'intéressent à la théorie du contrôle, soit la capacité du gestionnaire à effectuer le contrôle du télétravailleur en fonction des résultats de son travail plutôt qu'un contrôle direct sur son comportement au travail. Il s'agit des théories liées à l'empowerment ; le mode de contrôle traditionnel lié à la présence physique ne peut s'appliquer en contexte de télétravail, le gestionnaire doit posséder la capacité à devenir un leader responsabilisant qui donne de l'autonomie à ses télétravailleurs. L'empowerment (autonomisation), un construit multidimensionnel, est un processus actif et participatif par lequel les individus et les groupes acquièrent un plus grand contrôle sur leur vie, acquièrent des droits et réduisent la marginalisation (Al Hardi et al., 2019 ; Groselj et al. 2021 ; Peterson, 2014). L'autonomisation représente une approche fondée sur les forces et non dirigée par des experts qui met l'accent sur la capacité des personnes confrontées à des circonstances de vie ou à des conditions communautaires difficiles à définir et à s'engager activement dans des solutions aux problèmes auxquels elles sont confrontées (Baxamusa 2008 ; Ozer et al. 2013 ; Prati et Zani 2013 ; Zippay 1995, cités par Peterson, 2014).

#### **1.3.4 Compétences des gestionnaires en contexte de télétravail dans les organisations publiques et parapubliques**

Dans le secteur public, certaines recherches, quoique peu nombreuses (Taskin et al., 2007 ; Dandalt, 2021 ; de Vries et al., 2019) font état de résultats similaires. Dans les organisations publiques qui sont habituellement caractérisées par des règles collectives, impersonnelles et générales (Taskin et al., 2007), le télétravail semble avoir la capacité de renforcer les vertus « bureaucratiques » traditionnelles de la prévisibilité, la responsabilité, la surveillance et le contrôle des travailleurs grâce à la superposition de nouvelles pratiques de contrôle au caractère individuel et ponctuel à celles existantes, et soutenues par des discours sur la confiance.

Les résultats de recherche obtenus par de Vries et al. (2019) soulignent des effets négatifs chez les télétravailleurs de la fonction publique, particulièrement liés à l'isolement et à l'engagement. Toutefois, les constats de leur étude montrent que le gestionnaire a un rôle important à jouer afin de réduire les effets négatifs du télétravail grâce à un leadership d'échange de haute qualité. Ainsi, il est précisé que le rôle du gestionnaire est de développer sa sensibilité aux besoins de ses employés en télétravail par une relation axée sur la confiance et le respect mutuel.

Dans le cadre d'une étude menée pendant la pandémie, Dandalt (2021) conclut que les gestionnaires en télétravail dans les organisations du secteur public étaient confrontés à des défis environnementaux de nature émotionnelle (par exemple, l'anxiété), mais que le télétravail contribue également à l'amélioration de leur équilibre travail-vie personnelle et de leur gestion des leurs employés. En termes simples, le télétravail est perçu comme ayant des conséquences organisationnelles à la fois positives et négatives.

En résumé de ce chapitre, les éléments-clés à retenir sont la transformation de l'organisation du travail par la montée fulgurante du télétravail liée au contexte de pandémie de la Covid-19. Cette transformation non planifiée a un impact majeur sur le rôle du gestionnaire et ses compétences de gestion. Le secteur public et parapublic n'échappe pas à cette tendance. Jusqu'à récemment peu documentées dans la littérature, les compétences de gestion des supérieurs immédiats sont appelées à évoluer dans un contexte de travail encore peu structuré de façon formelle.

## **CHAPITRE 2**

### **DEVIS DE RECHERCHE**

Ce chapitre expose la question de recherche à la base de cette étude et la démarche empruntée pour y répondre. Dans un premier temps, la pertinence de l'étude, le raisonnement de recherche, la méthodologie et la population étudiée sont précisés. La manière d'analyser les résultats est ensuite abordée avant de conclure avec les considérations éthiques de la recherche.

#### **2.1 QUESTION ET OBJECTIF DE RECHERCHE**

La pandémie mondiale de la Covid-19 a bousculé le monde du travail par le déploiement à grande échelle du télétravail. Les télétravailleurs et les gestionnaires ont dû s'adapter rapidement et sans balises. Ainsi, il devint pertinent de se demander si ce changement majeur affecte le mode de gestion et, par conséquent, les compétences des gestionnaires pour effectuer ce mode de gestion de façon élargie.

Les recherches antérieures déterminant le champ de connaissances sur ce sujet (Bourgeois, 2016) portent principalement sur l'implantation du télétravail en mode contrôlé. L'avènement du télétravail de façon massive mérite donc d'être étudié puisque son implantation n'a pas été choisie, mais imposée, bousculant le mode de gestion des supérieurs immédiats.

C'est à partir de ce préambule que se pose la question de la présente recherche : quelles sont les compétences détenues par les supérieurs immédiats qui sont pertinentes dans la gestion des employés en télétravail mis en place dans la foulée de la pandémie de Covid-19 dans les organismes publics et parapublics ?

L'objectif principal consiste à dégager, décrire et comprendre les compétences pertinentes pour effectuer le travail de gestion auprès des télétravailleurs pour les supérieurs immédiats dans les organisations publiques et parapublics. À partir de cette question, les objectifs secondaires recherchés sont les suivants :

- Dégager et décrire les compétences des gestionnaires en contexte de télétravail avant et après la pandémie
- Dégager, décrire et analyser les enjeux et les défis du supérieur immédiat dans sa gestion des télétravailleurs en contexte de télétravail, avant et après la pandémie

## **2.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA PROBLEMATIQUE**

La pertinence scientifique de cette étude tient du fait qu'un état de situation de l'évolution des compétences de gestion avant et après la pandémie a été élaboré, d'abord à partir de la littérature, et a été validé par les entrevues. La pertinence vient du fait que peu de recherches sont consacrées à l'évolution des compétences dans les organismes publics et parapublics en lien avec la pandémie et l'apport de cette étude peut venir consolider les résultats obtenus à ce jour dans le cadre d'autres recherches. Cependant, la pertinence sociale est la principale valeur ajoutée de cette recherche puisque l'angle conceptuel permet de comprendre les enjeux et les nouvelles réalités liés à la gestion en contexte de télétravail en raison de la pandémie et permet de proposer des pistes de solution. Il y a donc un aspect de nouveauté à considérer puisque les recherches datant d'avant 2020 ne tiennent pas compte

du contexte de pandémie qui a imposé le télétravail à un grand nombre de travailleurs qui est au cœur de cette étude. Selon les statistiques présentées au point 1.1.1, à ce jour, les données montrent qu'après avoir augmenté pour atteindre environ 40 % en avril 2020, le pourcentage de Canadiens travaillant la plupart de leurs heures de travail à domicile pendant la semaine de référence de l'EPA a diminué pour s'établir à près de 30 % en janvier 2022, et il se situait à environ 20 % en 2023 (Statistique Canada, 2024). Toutefois, au Québec, le secteur de l'administration publique fait partie des groupes qui ont pratiqué le télétravail en plus grande proportion à 65 %. Le secteur public québécois s'est d'ailleurs doté de politiques formelles encadrant le télétravail et bon nombre d'entreprises ont actualisé leurs conventions collectives pour y intégrer le télétravail.

De ce fait, la pertinence d'une recherche conceptuelle (Barthélemy, 2012) prend tout son sens puisqu'elle permet aux gestionnaires de mieux comprendre leur environnement et de profiter d'une grille de lecture leur permettant éventuellement de modifier leur gestion et d'acquérir de nouvelles compétences pour y parvenir. Dans le cas de la gestion en contexte de télétravail, la pertinence de la recherche vient du fait que la transformation organisationnelle étendant le télétravail comme une mesure permanente vient bousculer les connaissances établies en gestion des personnes. Le télétravail, d'abord mis en place pour favoriser et maintenir l'activité économique en pandémie, devient maintenant une forme de travail répandue dans les organisations publiques et parapubliques.

### **2.3 DEFINITION DES CONCEPTS A L'ETUDE**

Les concepts à l'étude pour ce projet de recherche concernent principalement les compétences du supérieur immédiat dans un contexte de télétravail. D'abord, la notion de compétence est un concept abstrait, mais tout de même bien documenté dans la littérature. C'est la définition de Wittorski qui sert de base à cette recherche : « la compétence, davantage

un processus qu'un état (Wittorski, 2007, p. 148), se définit comme étant produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée/reconnue socialement. Elle correspond à la mobilisation, dans l'action, d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'acteur de la situation. » Cette définition permet d'aborder la question de recherche puisqu'elle met en relation l'état et le contexte. C'est d'ailleurs le caractère inattendu du contexte qui bouleverse le travail du supérieur immédiat et par conséquent, sa mobilisation dans l'action. Elle permet également d'adresser la perception du gestionnaire dans ce mode d'organisation du travail imposé.

Ensuite, le concept de télétravail, largement défini dans la littérature, se résume succinctement par Sullivan (2003) qui constate un consensus parmi les définitions selon lesquelles, en termes généraux, le télétravail est un travail à distance et qu'il implique l'utilisation des technologies d'information et de communication (TIC). Cette version simplifiée permet d'introduire la notion de distance et d'un travail impliquant la technologie. C'est d'ailleurs la situation qui a été créée par la pandémie de la Covid-19 où les travailleurs se sont retrouvés principalement à domicile à réaliser leur travail à l'aide de l'ordinateur (Statistique Canada, 2020). Cette définition permet d'emblée d'exclure les travailleurs à distance qui ne répondent pas aux critères de sélection de l'échantillon qui est présentée dans les prochains paragraphes.

## **2.4 RAISONNEMENT DE RECHERCHE**

Le raisonnement inductif, qui permet de dégager un modèle ou des propositions explicatives à partir du réel à l'aide d'observation des situations et des personnes (Bourgeois, 2016), est un choix pertinent pour répondre à la question de recherche. Cette approche inductive permet l'identification des compétences requises en s'appuyant sur le vécu des gestionnaires dans le contexte de la pandémie où le télétravail est dorénavant une nouvelle

norme d'organisation du travail. Elle permet également de comprendre le contexte vécu par les gestionnaires expliquant l'évolution de leurs compétences pour poursuivre leur travail de gestion dans les organisations publiques et parapubliques qui n'étaient pas habituées à cette forme d'organisation du travail.

S'appuyant sur un raisonnement inductif, le devis de recherche privilégié est qualitatif. Les résultats sont principalement des mots et des témoignages et ne permettent pas de dégager un constat généralisable. Les résultats permettent de comprendre en quoi les compétences des gestionnaires sont appelées à se modifier par la mise en place de façon élargie et permanente du télétravail.

## **2.5 DEVIS DE RECHERCHE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE**

Le devis de recherche retenu pour cette étude tient compte du contexte spécifique de bouleversement du quotidien de la population à l'étude. « De façon générale, les différents devis de recherche partagent une même visée générale, soit de rendre compte de l'expérience humaine dans un milieu naturel précis » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 164). Afin de répondre à la question de recherche, le devis qualitatif sera utilisé. L'avantage du devis qualitatif est d'obtenir des données riches et contextualisées auprès des gestionnaires vivant la transformation organisationnelle, ce qui permet d'orienter les futures recherches dans ce domaine (Giorgano et Jolibert, 2016). Le devis descriptif simple permet de répondre à la question de recherche et des précisions s'ajouteront aux objectifs secondaires.

Cette recherche descriptive (Fortin et Gagnon, 2022) mise sur la comparaison entre deux situations puisqu'elle permet de répondre aux objectifs secondaires de décrire les compétences avant et après dans un contexte de pandémie. La force de la recherche

descriptive repose sur le fait que sa méthodologie permet de répondre à des questions de recherches de type exploratoire, où des phénomènes peu connus demandent une compréhension du vécu des participants. Afin de déterminer quelles compétences de gestion en contexte de télétravail sont identifiées par les gestionnaires, l'approche descriptive qualitative est privilégiée puisqu'elle est idéale pour décrire une réalité peu connue à travers les expériences personnelles des répondants (Sandelowski, 2000, cité par Fortin et Gagnon, 2022). Le but est donc de faire ressortir des compétences en lien avec l'expérience vécue par les personnes à l'étude avant et après la pandémie, soit les gestionnaires d'un milieu public ou parapublic en situation de gestion d'employés en télétravail.

Il convient toutefois de mentionner que cette recherche comporte des limites, dont le fait de ne pas pouvoir généraliser les résultats puisque l'approche descriptive implique la collecte des données sur un petit nombre de participants, qui ne peuvent donc pas être représentatifs de la population à l'étude, soit les gestionnaires des organismes publics et parapublics qui agissent à titre de supérieurs immédiats pour du personnel à distance.

## **2.6 METHODOLOGIE**

La méthode de collecte de données a été réalisée par des entretiens (entrevues ou interviews) semi-dirigés s'appliquant à un petit échantillon. L'entretien semi-dirigé (INSPQ, 2011 ; Baribeau et Royer, 2012) permet de recueillir de l'information qualitative qui porte sur l'expérience humaine dans une situation particulière, soit celle de la gestion du télétravail. Les données colligées s'inscrivent donc dans un cadre personnel de référence. Cette forme de méthodologie de recherche permet la co-construction de sens entre le chercheur (l'intervieweur) et le participant (l'interviewé, l'expert, le témoin privilégié), afin de dégager une compréhension d'un phénomène (Baribeau et Royer, 2011), en l'occurrence,

l'expérience de gestion des supérieurs immédiats dans le contexte de télétravail induit par la pandémie de la Covid-19.

L'un des principaux avantages de l'entretien semi-dirigé, outre le fait qu'il peut être réalisé à faible coût, est qu'il permet d'accéder aux perceptions des participants quant aux causes des phénomènes observés, grâce à une formule ouverte qui permet de recueillir ces perceptions en minimisant l'influence du chercheur face au sujet abordé (INSPQ, 2011). Baribeau et Royer (2012) recensent plus d'une trentaine de techniques d'entretien qui permettent de recueillir des informations à propos de l'expérience des participants dans leur compréhension du phénomène étudié, ce qui en fait une méthode de collecte de données riche et adaptative.

Cependant, l'entretien semi-dirigé a pour principal inconvénient de ne pas assurer l'obtention d'une image représentative de la réalité du milieu en raison de la subjectivité de l'opinion exprimée par des informateurs qui ne peuvent représenter l'ensemble du milieu dû au nombre limité de participants (INSPQ, 2011). Les qualités humaines du chercheur, par exemple dans sa gestion des silences, sont des habiletés primordiales à développer pour conduire un entretien de recherche (Gagnon et al., 2019), ce qui constitue d'ailleurs une limite à cette méthode de collecte de données.

Les annexes I, II et III présentent les outils utilisés dans le cadre de cette recherche, soit le formulaire d'information et de consentement (FIC) concernant la participation (annexe I), le guide d'entretien (annexe II) et le courriel d'invitation à l'étude (annexe III). Le guide d'entretien comporte treize (13) questions ou sous-questions qui ont été rédigées afin de répondre aux objectifs de l'étude en permettant aux participants de partager leur expérience de gestion avant, pendant et après la pandémie. Considérant que la Covid-19 a frappé

l'ensemble des participants au même moment, les enjeux vécus par chacun dans leur organisation devaient être identifiés pour d'abord comprendre le contexte dans lequel le gestionnaire effectue son travail, mais également la façon dont l'ensemble de son organisation a été affectée. Comme le mentionnent Abord de Chatillon et al. (2020), les attentes envers les gestionnaires ne sont pas différentes en contexte de télétravail, c'est plutôt la forme qui est différente. Les questions abordant les compétences des gestionnaires liées au télétravail sont contextualisées pour permettre de comprendre les défis rencontrés et la façon dont la pandémie a influencé l'utilisation de compétences spécifiques dans cette situation.

## **2.7 POPULATION ETUDIEE ET CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON**

Avant de procéder à l'échantillonnage, il convient de définir la population à l'étude. Gourieroux (1981) définit une population comme une collection d'individus ou d'objets, c'est-à-dire un ensemble d'unités élémentaires sur lesquelles porte l'analyse. Les supérieurs immédiats œuvrant au sein d'organisations publiques ou parapubliques constituent la population visée par cette étude.

Ces notions d'organisations publiques et parapubliques québécoises sont explorées dans la recherche, il convient donc de les définir puisque ce type d'organisation peut différer grandement d'un pays à l'autre, ce qui limite principalement la recherche aux réalités québécoises. Les organisations du secteur public et parapublic au Québec servent de terrain d'étude pour la recherche. Il importe de les définir afin de bien cerner la réalité québécoise des supérieurs immédiats œuvrant dans ce milieu. Le thésaurus de l'activité gouvernementale du Gouvernement du Québec (Gouvernement du Québec, 2022) définit ses organisations ainsi :

Organisme public : Organisme créé par une loi ou un décret, dont la majorité des dirigeants et des administrateurs sont nommés par le gouvernement ou par l'un de ses ministres, et qui jouit d'une certaine autonomie, même si une bonne part de son financement global provient de l'État (Source : Grand dictionnaire terminologique, 2008).

Organisme parapublic (également appelé paragouvernemental ou péripublic) : un organisme lié à l'État, qui bénéficie d'une plus grande autonomie que les organismes publics ou gouvernementaux et dont les systèmes de gestion sont très proches de ceux du secteur privé (Source : Grand dictionnaire terminologique, 2002).

Dans le secteur d'activité des organisations publiques et parapubliques, les télétravailleurs sont majoritairement des travailleurs des catégories professionnelles et techniques qui effectuent leur travail sur un ordinateur (Statistique Canada, 2021). Cela veut donc dire que la majeure partie de cette étude concerne des travailleurs du domaine administratif, puisque les travailleurs des services essentiels, par exemple en santé ou en éducation, ou les travailleurs manuels ou techniques ne peuvent effectuer de télétravail par la nature même de leur travail. Il va sans dire que les gestionnaires de personnel de bureau sont majoritairement visés par cette étude.

L'échantillon est intimement lié à la transférabilité des connaissances qui sont produites par la recherche (Savoie-Zajc, 2007). Ainsi, le choix de la technique de sélection de l'échantillon ne peut être dissocié de la question de recherche, de la population étudiée et des contraintes avec lesquelles le chercheur doit composer dans le cadre de sa recherche (Beaud, 2009, Savoie-Zajc, 2007). Le choix de la technique d'échantillonnage pour cette étude est de type non probabiliste. « Les techniques non probabilistes offrent l'avantage de ne pas heurter le bon sens, d'être souvent faciles à comprendre et à appliquer » (Beaud, 2009,

p. 260). L'échantillonnage est non probabiliste puisqu'il n'est pas basé sur les lois du calcul des probabilités (n'est donc pas aléatoire) et que les participants n'ont pas eu une chance égale d'être choisis (Dufour et Larrivière, 2012 ; Beaud, 2009). Il s'agit plus précisément d'un échantillon par réseau puisque la sélection s'est faite à partir du réseau social de la chercheuse, de façon « boule de neige » à partir de ses contacts déjà établis. L'échantillonnage en boule de neige consiste à ajouter à un noyau d'individus des références similaires, ce qui permet de dégager des relations existant dans un groupe donné, ce qu'un échantillon probabiliste classique ne permet pas de découvrir (Beaud, 2009). Toutefois, la principale limite de cette méthode est le risque d'être moins représentatif de la population. Il s'agit aussi d'une population de témoins privilégiés, soit celles qui vivent le phénomène à l'étude, et non pas d'experts.

Les personnes composant l'échantillon ont été contactées par courriel à l'automne 2023 par l'étudiante-chercheuse afin de leur présenter le sujet de l'étude, les critères de sélection, la façon dont l'entrevue se déroule, la confidentialité et l'acceptation de l'étude par le Comité d'Éthique de la Recherche - UQAR (CÉR-UQAR). Le courriel d'invitation à se joindre à l'étude est présenté en annexe III.

### **2.7.1 Critères de sélection pour la constitution de l'échantillon**

Afin de répondre à la question de recherche, la constitution de l'échantillon a été déterminée en fonction de critères d'inclusion et d'exclusion afin de recueillir des témoignages de témoins privilégiés.

#### **a) Critères d'inclusion**

À partir du réseau de contact de l'étudiante-chercheuse, l'échantillon a été sélectionné parmi des supérieurs immédiats étant employés d'organisations publique ou parapublique et ayant la responsabilité de la gestion de télétravailleurs sur base régulière. De plus, ces supérieurs immédiats étaient en fonction dans le même rôle avant la pandémie. La force principale de cet échantillon permet de brosser un portrait avant/après afin de répondre à des critères de pertinence sociale et scientifique.

#### b) Critères d'exclusion

Sont exclus les supérieurs immédiats dont la majeure partie de leurs employés n'ont pas la possibilité d'effectuer du télétravail de façon régulière ou les supérieurs immédiats ayant débuté leur fonction dans un contexte de télétravail déjà bien implanté avant la pandémie. Cette exclusion assure que le contexte d'action des participants se fait dans un cadre similaire, sans toutefois assurer une généralisation des résultats.

L'étude a été réalisée avec un échantillon de dix (10) personnes et a pris fin lorsque la saturation empirique a été constatée, c'est-à-dire lorsqu'il y a eu répétition des données. Les entretiens, d'une durée de 30 minutes à 1 h, ont été réalisés en virtuel avec l'application Zoom ou Teams selon le choix du participant.

Les participants sont répartis selon les profils suivants :

- Cinq (5) hommes et cinq (5) femmes ;
- Trois (3) participants travaillent dans un ministère, trois (3) dans une organisation publique, deux (2) dans un centre intégré de santé et services sociaux, un (1) dans une municipalité et un (1) dans un établissement d'enseignement supérieur ;

- Cinq (5) participants occupent leur fonction actuelle depuis au moins 5 ans, trois (3) participants ont changé de service à titre de gestionnaires dans la même organisation pendant la pandémie et trois (3) participants étaient en poste depuis seulement quelques mois avant la pandémie ;
- Six (6) participants ont la responsabilité de plus d'un site ou point de service (gestionnaire en multisite) ;
- Sept (7) participants font partie d'une organisation ayant été identifiée comme offrant des services essentiels pendant la pandémie ;
- Deux (2) participants détiennent une expérience récente de moins de cinq (5) ans dans le secteur privé.

## **2.8 ANALYSE DES RESULTATS**

Les entrevues réalisées à l'aide de Zoom ou de Teams ont été enregistrées et ensuite transcrites en verbatim. Une codification a été élaborée pour identifier les témoignages des différents participants afin de préserver la confidentialité. L'analyse et l'interprétation des témoignages a été réalisée selon une analyse thématique (Paillé, 2012), c'est-à-dire que les catégories ont été extraites des verbatims et regroupées selon des thèmes qui sont en lien avec les objectifs de recherche. Il s'agit donc d'une catégorisation par compétences, telles qu'identifiées par les participants. Cette catégorisation a permis d'établir des liens avec l'expérience de gestion des participants vécue lors de la mise en place du télétravail dans le cadre de la pandémie de la Covid-19.

## 2.9 CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE

Les considérations éthiques de cette étude concernent principalement le caractère confidentiel et la volonté de participer des participants. Martineau (2007) définit l'éthique en recherche scientifique comme un ensemble de valeurs et de finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur.

Comme cette recherche a été effectuée auprès de gestionnaires du secteur public et parapublic et que leur travail s'effectue souvent avec l'influence du monde politique, un des enjeux éthiques est l'anonymat des participants, mais particulièrement la considération apportée par le chercheur à ne pas divulguer l'organisation du participant. Les résultats présentés mettent l'accent sur les compétences des supérieurs immédiats et non pas la culture de leur organisation afin de préserver cette confidentialité (Crête, 2009). Les références aux organisations sont donc tenues confidentielles et seules les appellations « organisation publique » et « organisation parapublique » seront identifiées. De plus, la participation des gestionnaires était volontaire et les participants connaissaient leur droit de ne pas répondre à une ou plusieurs questions et leur droit de se retirer de ce projet sans préjudices.

Une question importante en termes éthiques concerne la relation établie entre le chercheur et les participants de l'échantillon (Doucet, 2002), puisque le réseau de contacts de la chercheuse a servi de base à la constitution de l'échantillon. C'est pourquoi il a été clairement expliqué aux participants la démarche rigoureuse de ce projet et son objectif d'apporter une contribution à la science, au-delà de l'intérêt personnel du chercheur. C'est d'ailleurs l'objectif du formulaire d'information et de consentement (présenté à l'annexe I) qui a été remis à chaque participant.



## **CHAPITRE 3**

### **PRESENTATION DES RESULTATS**

Le présent chapitre est consacré à la présentation des résultats obtenus par le biais de dix entrevues semi-dirigées. Les données sont classées en lien avec les objectifs de la recherche qui consistait à dégager, décrire et comprendre les compétences pertinentes pour effectuer le travail de gestion auprès des télétravailleurs pour les supérieurs immédiats dans les organisations publiques et parapubliques, avant et après la pandémie, en lien avec les enjeux rencontrés.

#### **3.1 RETOUR SUR LES ENJEUX LIES AU TELETRAVAIL**

À quelques rares exceptions, le télétravail n'était pas autorisé formellement dans les organisations publiques et parapubliques avant la pandémie. Bien que certains projets pilotes au regard du travail à distance aient commencé à voir le jour à ce moment, l'ensemble des gestionnaires rencontrés affirment que leur organisation s'avérait généralement peu ouverte à l'implantation du télétravail. La perception des gestionnaires et de leur direction au regard de ce mode d'organisation du travail laissait croire que les employés n'étaient pas productifs. Plus précisément, le refus principal des organisations, selon les participants, était que l'employé en télétravail perd son temps, qu'il s'adonne à des tâches personnelles (comme faire son lavage, exemple mentionné par presque tous les participants) et n'est pas productif. Les tâches réalisées en télétravail, lorsque permises dans de rares occasions, étaient déterminées à l'avance entre le gestionnaire et l'employé. Les gestionnaires pouvaient donc appliquer le contrôle nécessaire sur la tâche autorisée. Il s'agissait à ce moment d'un livrable.

*E03 « C'était très mal vu. Ce n'était pas accepté du tout, ce n'était vraiment pas encouragé le télétravail avant la pandémie. »*

*E05 « Ce n'était pas une pratique courante, on l'autorisait environ un jour par quinzaine. Les employés n'avaient pas l'équipement. C'était déterminé l'avance, pour de la rédaction principalement. »*

Bien que plusieurs gestionnaires interviewés démontraient alors une certaine ouverture pour l'implantation du télétravail, puisque certains l'autorisaient de façon ponctuelle, au cas par cas, malgré le fait que leur organisation ne l'autorisait pas de façon formelle, peu d'entre eux possédaient de l'expérience dans ce mode de gestion. Les gestionnaires ayant transité par des organisations privées possédaient un peu d'expérience dans la gestion de télétravailleurs, mais les gestionnaires de carrière dans le réseau public et parapublic n'avaient pas vraiment expérimenté ce type de gestion. Plusieurs d'entre eux avaient toutefois de l'expérience de gestion en multisite, mais avec des employés en présence dans chacun de ces sites. Les gestionnaires ont mentionné percevoir positivement le télétravail, c'était plutôt leur organisation qui n'était pas favorable à ce mode de travail. Les gestionnaires dans les ministères et les sociétés d'état ont indiqué être davantage ouverts au télétravail que ceux œuvrant dans le secteur parapublic et dans les administrations municipales.

*E04 « Du télétravail, il y en avait de façon informelle, avec tous les déplacements qui étaient très fréquents. J'avais mis en place des projets pilotes pour essayer de pousser ça, mais je te dirais que mon organisation n'est pas vraiment très ouverte à ça, elle était très frileuse. C'était dans le contrôle, très. »*

De façon générale, la pandémie a déstabilisé les gestionnaires interviewés dans leur mode de gestion. Malgré leurs années d'expérience, cette crise les a amenés à revoir leurs pratiques et remettre en question leurs compétences pour affronter cet épisode. Le facteur de l'inconnu a été un élément central pour les gestionnaires qui croyaient affronter une situation ponctuelle. Plusieurs d'entre eux ont eu à gérer le maintien de services essentiels et le manque de balises claires de la part de leur organisation les a amenés à improviser. Le manque d'équipement informatique, la méconnaissance des outils technologiques de communication tels que Zoom, Teams ou autres, leur ont fait défaut au début de la pandémie.

*E09 « On a passé proche de la catastrophe. On était dans un univers de papier, pas d'équipement adéquat pour aller travailler à la maison. »*

*E08 « L'organisation a mis en place un deux semaines tampon où on ne s'attend pas à une prestation de service. »*

*E10 « Déboussolé. Les employés terrain qui avaient des portables ont converti leur offre de travail en virtuel. On est devenu innovateur. »*

*E02 « Je suis assez structuré comme gestionnaire, mais là, c'était désorganisé. Chaotique. On doit s'assurer de la prestation de qualité du travail. On ne sait pas ce qui se faisait, on n'avait pas de balises. On faisait un changement drastique de notre façon de travailler. »*

Après quelques semaines, voire quelques mois, les gestionnaires rencontrés ayant retrouvé une certaine confiance et normalité dans leur quotidien ont constaté que ce nouveau mode de gestion n'est pas très différent de ce qu'ils faisaient en mode présentiel.

*E01 « Je n'ai pas modifié mon style de gestion, je l'ai simplement adapté au nouveau contexte. »*

*E08 « Je ne crois pas que les compétences en gestion sont différentes si on est en télétravail ou pas. Je n'ai pas eu à ajuster ma manière de faire de la gestion d'individu ou de la gestion de performance. Mais on a pris conscience de l'importance de la gestion du changement à un degré exponentiel. Il faut être capable de passer un changement, de l'appuyer, d'être capable de s'ajuster à ce que l'individu et l'organisation ont besoin. »*

*E08 « On pourrait penser que ça a été plus dur, mais le plus difficile a été de changer nos propres emplois ou la manière de faire notre travail que les relations humaines. Parce que les relations humaines, dans la mesure où on créait des occasions, même si elles étaient en zoom, le lien s'est quand même gardé. Changer ma façon de faire au quotidien et de voir mon service différemment et d'espérer qu'il y aura une fin. Il a fallu accepter que la relation allait passer par l'écran. »*

Les gestionnaires ayant participé à cette recherche ont confirmé que leurs compétences ont simplement évolué plutôt que d'avoir dû acquérir de nouvelles compétences. Aux fins de cette recherche, il leur a été demandé de brosser un profil de compétences nécessaires pour effectuer leur travail de gestion en contexte de télétravail. Les défis liés à la gestion du télétravail identifiés par les participants sont présentés dans la prochaine section.

### **3.2 DEFIS LIES AU TELETRAVAIL**

Les gestionnaires rencontrés ont exprimé avoir eu de multiples défis lorsque la pandémie a frappé. Le caractère inattendu et sans balises claires a poussé certains d'entre eux à remettre en question leurs compétences personnelles et leur rôle de gestionnaire.

*E05 « Comme gestionnaire, ce que j'ai trouvé difficile, c'est l'animation des rencontres, la participation des équipes, de créer un sentiment d'appartenance, de créer un collectif d'équipe. J'avais l'impression de faire des monologues, il n'y avait pas vraiment d'échanges, les gens ne participaient pas. Ce n'était pas un bout facile. J'aime voir mon monde. J'ai trouvé ça dur d'avoir cette distance. Je me suis résignée, j'allais à l'essentiel. Je le vivais aussi avec les autres gestionnaires, je n'étais pas en présence, je n'arrivais pas à créer des liens avec les autres. Une chance que je connaissais du monde, parce que je me serais sentie seule. »*

*E02 « Certains collègues avaient perdu le contrôle. Tout était sur nos épaules ; c'était beaucoup plus une question logistique que de soutien. Au jour le jour, les consignes changeaient constamment. C'était dur de suivre vers où on s'enlignait. C'était des changements très importants. Moi, comme gestionnaire, j'ai aussi un gestionnaire au-dessus de moi. Mais mon supérieur n'était plus présent, difficilement accessible. Drôle de période. »*

*E06 « Je suis très humain, de ne pas avoir le contact humain a été difficile. »*

*E09 « La capacité limitée d'intervention auprès de chacun des individus mon équipe a été difficile, enjeu de temps, de gérer les priorités, mais la situation venait de la crise elle-même. Je me questionnais sur les pratiques. »*

*E08 « Mon rôle au quotidien est d'être en interaction humaine. Qu'est-ce que je vais faire pour garder mon rôle dans l'équipe ? »*

*E09 « La pandémie a influencé mon environnement de travail, mais pas en termes de relation, surtout de la façon dont on me rend des comptes. Les moyens de communication n'étaient pas les mêmes. »*

*E01 « Le plus difficile a été de maintenir le travail d'équipe. On n'avait pas encore les outils, la dynamique du travail d'équipe n'a pas été facile pour tous. À ce moment-là, je n'arrivais pas à donner une impulsion au travail d'équipe. »*

*E 05 « Il n'y avait pas d'activités de cohésion d'équipe pendant la pandémie. Pas de social. Comme gestionnaire, c'était désagréable, insatisfaisant. Les consignes nous interdisaient les déplacements, donc on avait peu de contact avec les différentes équipes. »*

*E07 « Le retour a été l'élément le plus compliqué. La différence entre les personnalités. Certains veulent revenir, d'autres non. Ce changement n'est pas encore digéré. »*

*E10 « Ce que je trouve le plus dur comme gestionnaire, c'est de défendre une idée à laquelle tu ne crois pas. Je pense qu'on est en train de perdre le sentiment d'appartenance. »*

### **3.3   COMPETENCES DE GESTION**

Certaines compétences transversales ont été identifiées par les participants. Que ce soit sur le plan personnel, interpersonnel ou de groupe, ces compétences ont fait l'unanimité parmi les personnes interrogées. Elles sont au nombre de cinq et ont toutes été sollicitées par les gestionnaires lorsque la pandémie a frappé. Les compétences identifiées par les participants sont la capacité à exercer un contrôle, l'implantation d'une relation de confiance, les compétences de communication, la gestion des cas difficiles et la gestion du changement.

Bien que les participants aient affirmé déjà posséder ces compétences, l'ajustement au contexte de pandémie les a forcés à user de créativité dans le déploiement de leurs compétences en lien avec le changement de contexte et dans leur adaptation à la situation.

*E03 « J'ai vécu ça de façon très positive le télétravail, dans le sens où ça nous a permis de maintenir notre service dans un contexte de soutien au réseau. Quelle belle solution ! Je suis une fille d'action, j'étais en gestion de crise, mais j'étais dans mon élément, malgré que ça me sortait beaucoup de ma zone de confort. »*

*E06 « Je suis un gestionnaire dynamique. Même si j'ai peur de quelque chose, je vais rester transparent et rassurer mon monde. On va s'organiser. On va s'aider pour le côté technologique. Faire face à l'inconnu. S'adapter. Ceux qui s'adaptent le mieux survivent, pas par ton intelligence, mais par ta capacité d'adaptation. »*

*E06 « Le meilleur gestionnaire est celui qui se connaît le mieux. Je ne mets pas de masque. En étant transparent et franc dans mes relations, j'ai conservé mon côté humain. »*

### **3.3.1 Contrôle**

Avant la pandémie, les gestionnaires interviewés contrôlaient essentiellement la présence de l'employé par une supervision directe. Les livrables étaient précisés et un contrôle des présences se faisait de façon typique, soit par le constat visuel du gestionnaire.

Après la pandémie, ces mêmes gestionnaires ont tous mentionné avoir dû modifier leur processus de contrôle en passant à un mode de gestion par livrable, grâce à l'application de mécanismes de contrôle visant l'atteinte de résultats, et ce, en lien avec le télétravail. Pour la plupart, il s'agit de mettre en place une gestion par objectifs, de revoir les mécanismes de contrôle en ce sens et de poursuivre son travail de gestion dans une situation qui amène un changement dans la culture organisationnelle. Les gestionnaires se sont adaptés au contexte et ont contribué à ce changement de culture organisationnelle qui fait passer le contrôle vers l'atteinte des objectifs plutôt que sur les comportements des personnes et de leur attitude face à l'organisation.

*E07 « Pour faire de la gestion par objectif, pour contrer la résistance, il faut que les gens dans l'organisation puissent avancer eux-mêmes sans attendre des consignes, ça se travaille en amont, ils doivent comprendre la stratégie et la vision de l'organisation, les éléments de contexte, ils doivent avoir suffisamment d'information même s'ils ne pensent pas en avoir besoin. Ça appartient au gestionnaire d'implanter cette culture. »*

*E01 « Ma supervision est effectuée par des statutaires prévus et au besoin. Ça ne change rien dans la supervision, on gère plus sur l'atteinte des livrables. Je n'ai jamais eu à gérer de la présence au travail. »*

*E02 « Pas le choix de s'adapter. Un des éléments qui m'a aidé dans mon style de gestion, c'est que j'étais régional. T'as pas le choix de faire confiance, de passer par la communication, de bien signifier les attentes. C'est un peu le même style de gestion. Moi je n'ai pas eu tant de misère à m'adapter. »*

*E06 « Le contrôle est en lien envers la confiance que tu as dans les gens. Faut être capable de mesurer les résultats des gens sans les voir. »*

*E07 « En raison de la perte de contact, la gestion par objectif a été mise en place dans l'organisation. On passe au mandat, c'est-à-dire de la commande vers l'exécution, c'est un changement de culture organisationnelle. Nous avons mis en place un outil d'évaluation de la performance des employés en fixant des objectifs et nous les évaluons sur l'atteinte des objectifs plutôt que ce qui se faisait avant où l'évaluation portait sur les comportements et les valeurs face à l'organisation. »*

Certains gestionnaires vont toutefois noter un changement dans le rendement des employés. Bien que la plupart d'entre eux affirment que leurs employés produisent plus en télétravail, certains notent chez une partie de leurs employés une baisse de rendement. En matière de contrôle, les gestionnaires font appel à leurs compétences communicationnelles, principalement à la notion de clarté et d'adaptation des objectifs, mais également à leurs compétences de gestion du changement, des éléments qui seront abordés aux prochains points.

*E02 « Il faut s'assurer d'avoir des balises claires en matière de productivité et d'attentes par rapport au travail. Des cibles et attentes claires pour savoir quoi faire et comment animer. Mais il faut baisser nos attentes en matière de rapidité d'exécution. Les gens sont plus difficiles à rejoindre, moins d'accès, ils se sentent moins obligés de répondre tout de suite. C'est facile de ne pas répondre ou de donner une excuse pour reporter parce qu'on ne peut pas voir la personne. Il y a plus de délais. »*

*E02 « Plus performant ? En qualité de vie, oui, mais en termes de prestation de travail, pour la clientèle, c'est non. On a baissé le nombre de dossiers traités. »*

*E04 « Ce qui était difficile, c'est de garder tout le monde sur les mêmes objectifs, qu'ils soient clairs, qu'ils ne soient pas juste rapportés d'un gestionnaire à un professionnel. Il fallait changer la structure de l'information, d'essayer dans nos communications d'avoir l'idée générale : où est-ce qu'on s'en va ? »*

*E07 « Ce changement n'est pas encore digéré. Est-ce que je dois changer mes mécanismes de contrôle, sans m'éloigner de mes valeurs de confiance et de résultats ? »*

### **3.3.2 Confiance**

Avant la pandémie, les gestionnaires de l'étude ont affirmé avoir généralement confiance en leurs employés puisque le contrôle appliqué permettait de suivre l'évolution de leur travail et leur rendement.

Après la pandémie, la notion de confiance est devenue la pierre angulaire de la relation avec les télétravailleurs. C'est ainsi que plusieurs gestionnaires ont accepté ou refusé les demandes de télétravail post pandémie en fonction de chaque individu. C'est un des aspects de leur gestion qui leur a demandé le plus au point de vue personnel, en ce sens que les participants ont fait des efforts supplémentaires pour accorder une confiance qui n'était pas nécessairement acquise sur la nouvelle forme de prestation de travail. C'est pourquoi le passage au contrôle par l'atteinte de résultats a été mis en place par la totalité des participants. Cela leur a permis d'appliquer des principes de gestion de l'autonomie plutôt que du contrôle.

*E03 « Pour moi, le mode hybride, c'est vraiment quelque chose qui permet une meilleure flexibilité. C'est un gain, pour les employés, par rapport à mon style de gestion. Moi, je suis quelqu'un qui fait confiance. »*

*E04 « Tu travailles ta relation de confiance avec tes employés. Je peux être dans le contrôle pour le contenu, mais faut être capable de laisser aller. On se fait des suivis. Ça m'a permis aussi de m'ouvrir à toutes opportunités ; on essaie des projets pilotes, ça me tente, ça ne me fait pas peur. Puis les gens ont embarqué là-dedans. J'ai trouvé que ça faisait une belle dynamique quand les gens trouvent que tu leur fais confiance. »*

*E06 « Faut être beaucoup plus humain. Bâtir des relations de confiance, d'avoir une bonne communication. Les bonnes relations font que l'employé est plus heureux et performe plus parce qu'il est heureux. Les employés ne sentent pas une pression d'être au bureau même s'ils savent que je préfère les voir en personne. Équité, l'agilité, la concertation avec les employés sur les décisions qui sont prises. »*

*E08 « J'offre la confiance, jusqu'à preuve du contraire. Je m'attends à ce que tu sois disponible. S'il y a quelque chose de douteux, je l'adresse immédiatement. Maintenant, les gens livrent du contenu, j'applique une plus grande tolérance et de la confiance pour donner le vrai nombre d'heures lorsque certaines situations se présentent pour justifier le télétravail, comme un enfant malade, par exemple. »*

*E10 « Je ne peux pas voir mon monde tous les jours. J'ai donné plus de délégation à mes chefs d'équipe : contrôle des présences, du travail, mais même de l'habillement parce qu'ils représentent l'organisation. Également comment maintenir la confidentialité. »*

### **3.3.3 Communication**

Avant la pandémie, les rencontres d'équipe en présence et les statutaires étaient les principaux moments pour partager l'information. Le courriel était également utilisé, mais la grande majorité des informations organisationnelle (de type « top down ») était partagée lors de ces rencontres. Les réunions d'équipe et les réunions de travail étaient les outils privilégiés pour la gestion des dossiers au quotidien. Les enjeux liés à la distanciation sociale ont obligé les gestionnaires à revoir l'ensemble de leurs modes de communication.

Pendant la pandémie, les gestionnaires se sont donné le mandat de communiquer à tout prix, même lorsque les réponses ne sont pas disponibles. Les gestionnaires ont noté une diminution des communications orales, moins de conversations impromptues (conversations de paravents). La rétroaction est devenue un enjeu prioritaire puisque la détection des problématiques personnelles chez les employés devenait très difficile. Les gestionnaires ont fait preuve de créativité en mettant en place différentes stratégies afin de favoriser une écoute

plus soutenue, une communication plus claire et précise, ainsi que différentes formes de rencontres individuelles ou de groupe permettant de garder le lien avec les télétravailleurs.

*E08 « Au début, il a fallu mettre beaucoup de proximité même si l'écran est là, montrer que c'est possible et qu'on était disponible en tant que gestionnaire, pour aider à enlever une couche d'insécurité, pour aider technologiquement. »*

*E01 « Animer des ateliers de travail en virtuel c'est sincèrement plus difficile. Quand c'est juste unidirectionnel, c'est plus facile, mais quand tu veux amener une discussion et un consensus, c'est plus difficile. D'aller chercher l'opinion de chacun le plus possible. C'est les mêmes techniques d'animation. L'écoute, l'attention au non verbal. »*

*E02 « Travailler sa communication. Clair, net et précis. Séparer les équipes pour les rencontres pour avoir des sous-groupes similaires pour avoir moins de messages à dire, plus ciblés. Pour qu'ils se sentent concernés plutôt que d'avoir des réunions plus globales. Message vraiment précis, bref et concis, de s'assurer qu'ils ont bien compris. Avec le non verbal en présence, répéter en virtuel pour s'assurer que les gens soient à l'aise. Savoir doser. Privilégier les rencontres d'équipe en Teams. »*

L'informel a été difficile à maintenir pour plusieurs des gestionnaires interrogés. C'est pourquoi plusieurs d'entre eux ont encouragé les canaux de communication informels et tenté de mettre sur pied plusieurs activités pour favoriser l'informel. La mise en place de plusieurs lieux d'échanges virtuels comme des machines à café virtuelle, des blogs pour partager des recettes, des canaux de blagues ou des « partys » des Fêtes virtuels ont vu le jour (Tableau 1).

Après la pandémie, les gestionnaires ont conservé en grande partie les modes de communication développés pendant la crise : rencontres d'équipe en virtuel, messages plus courts et adaptés, fréquence des rencontres, mode hybride, composition des équipes pour les rencontres afin d'optimiser ces dernières, etc.

*E08 « Je suis comme ça au quotidien ; j'ai juste ajouté la fenêtre zoom à mes suivis, à fréquence plus serrée en rencontre d'équipe, pour échanger entre nous comment on adapte nos fonctions. »*

Toutefois, les gestionnaires continuent de croire en la force du présentiel. Le retour au travail à quelques jours par semaines pour plusieurs gestionnaires leur permet de tenir des rencontres en présence selon différentes fréquences.

*E03 « La plus-value de venir au bureau, c'est vraiment le côté relationnel. »*

*E04 « On essaie quand même de tenir des rencontres annuelles deux fois par année, avec l'ensemble des employés. »*

*E05 « Ce que j'ai gardé dans ma pratique, je vais appeler mes employés plus souvent, ça vient de moi, je sens que pour des gens ont besoin de ce contact. J'ai les deux extrêmes, ceux qui ne viennent pas et ceux qui sont toujours là. Avoir un juste milieu. »*

*E03 « Je trouve que c'est plus facile en présence, les gens vont plus se manifester, s'impliquent plus. Si j'ai une réunion que les gens n'embarquent pas trop bien, je vais faire des tours de table pour être sûr de comprendre les préoccupations des gens. C'est plus facile derrière un écran, de dire « j'écoute, mais je ne m'implique pas ».*

*E01 « Ce sera maintenant de la gestion d'équipe en mode hybride. La flexibilité est importante. On essaie d'être au bureau le plus possible ensemble. J'essaie de capitaliser sur les jours de présence pour mettre des rencontres d'équipe ou des rencontres de travail, des sessions de brainstorming, pour travailler tout le monde ensemble. »*

Tableau 1

Exemples d'actions de communication et d'activités informelles

Rencontres d'équipe virtuelles multisites ensemble afin de favoriser la cohésion entre les collègues des différents secteurs sous le même gestionnaire	Groupes de discussion pour éviter l'isolement	Mise en place d'un noyau de référence permettant au télétravailleur d'avoir toujours une personne de référence qui s'assure de son bien-être
Scrum (courte rencontre de suivi) avec une routine régulière acceptée de tous	Bulletin/journal pour prendre des nouvelles	Quel est votre degré de bonheur ? Actions à prendre par le gestionnaire dès que le niveau se situe sous 8/10
5 à 7 virtuel	Party de Noël virtuel	La machine à café virtuelle
Maintien du club social	Livrer un cadeau à domicile	

### 3.3.4 Gestion des cas problématiques

Avant la pandémie, les cas plus problématiques étaient gérés au quotidien par une surveillance accrue de la part du gestionnaire. Ces employés sont connus de leur organisation. Les gestionnaires ont identifié leurs cas problématiques de différentes façons ; des personnalités difficiles ou conflictuelles, les employés qui perdent du temps ou qui volent du temps, des personnes qui nécessitent un contrôle visuel pour les maintenir à la tâche ou à jour dans leurs dossiers, etc. La pandémie a d'ailleurs permis aux gestionnaires de constater que le télétravail n'a pas changé de façon marquée les cas difficiles. Des mécanismes de contrôle ont été mis en place pour s'assurer que les télétravailleurs restent productifs. La notion d'équité est revenue à répétition lors des entretiens. Les gestionnaires ayant des employés difficiles ont affirmé vouloir être justes et équitables avec les autres employés et ont dû démontrer qu'ils intervenaient auprès des cas problématiques pour ne pas laisser penser au reste de l'équipe que ces personnes étaient laissées sans supervision.

Après la pandémie, les gestionnaires ont utilisé leur droit de gestion pour obliger des employés problématiques à rester en présence au bureau, malgré les autorisations étendues de télétravail, puisque toutes les organisations n'ont pas encore une politique formelle. Cela leur a permis d'appliquer une surveillance et un contrôle plus strict. Ils ont mis en place plusieurs mécanismes de contrôle pour encadrer de façon plus serrée les employés à défis afin de s'assurer de leur productivité et de maintenir leur place dans l'équipe sans affecter la dynamique de cette dernière.

*E01 « Les employés problématiques c'est plus difficile d'avoir une prise. C'est plus facile d'éviter ton gestionnaire en télétravail. C'est à nous à forcer la discussion. On va faire plus de points de rencontre si je ne suis pas capable de te parler au quotidien. J'ai besoin de savoir ce qui se passe dans tes dossiers. Il faut garder un certain suivi. »*

*E04 « Le mode de gestion par présence, plus traditionnel, j'ai délaissé ça complètement. C'est une façon de fonctionner, mais des fois t'as besoin d'y revenir avec certaines personnalités, certains employés plus difficiles. »*

*E04 « Ce n'est pas la récréation ici, il y a quand même des balises à suivre. Il y en avait au bureau, c'était plus encadré. Je trouve que j'ai développé une façon de réagir aux situations problématiques. Je te dirais que les antennes sont plus sensibles à ça, puis à mieux intervenir dans ces circonstances pour garder un sentiment d'équité. »*

*E05 « J'ai demandé les heures réelles, les feuilles de kilométrage, les notes de suivi plus souvent pour m'assurer que le travail se fait. J'avais déjà tout ça avant, mais j'oblige des gens à venir au bureau, pas de télétravail. On a eu du vol de temps. »*

*E05 « Le contrôle est différent, car on n'a pas les outils comme au privé. Mais la charge de travail est bien documentée. La confiance est là jusqu'à preuve d'irrégularité. La gestion du temps est impossible à faire. »*

*E05 « Il faut être capable d'identifier les maillons faibles, souvent identifiés par les membres de l'équipe. Il faut être équitable. »*

*E09 « Cela amène des remises en question pour les individus moins productifs. On ne sait pas ce qu'ils font. J'ai parfois un sentiment d'être mal outillé et dépassé par*

*ma capacité d'exercer un contrôle suffisant sur ce qui se passe. Mais il faut intervenir, c'est une question d'équité. »*

*E10 « Dans la gestion des cas à problème, j'interviens directement. Parfois, on a l'air insensible ou trop dur, mais on ne peut pas se permettre de donner un privilège, c'est l'argent des contribuables. »*

*E10 « On travaille en confiance, il faut faire confiance, mais c'est difficile de détecter les changements personnels. Au bureau, je l'aurais vu tout de suite, mais il faut que je détecte ça lorsque quelqu'un est en détresse. »*

### **3.3.5 Gestion du changement**

Avant la pandémie, les gestionnaires ayant participé à l'étude s'estimaient compétents en matière de gestion du changement. La pandémie a bousculé de façon importante leur capacité d'adaptation au changement. Bien que la grande majorité des participants ait affirmé avoir été en mesure de reprendre le contrôle de leur situation assez rapidement, il n'en demeure pas moins que tous ont vécu une période de turbulence qui les a poussés à remettre en question leurs compétences et leur façon de travailler. Un point commun est l'acquisition de nouvelles compétences numériques par les gestionnaires.

*E02 « Ça prend des compétences informatiques. C'est un travail de gestionnaire informatisé (tableaux, outils, etc.). Je ne suis pas un top informatique. Ils ont pris pour acquis qu'on était tous bons. On s'est débrouillé. »*

*E02 « Il faut que je m'ajuste avec les plus jeunes générations ; ils apprécient plus les rencontres en teams que de faire une demi-heure de route pour une rencontre en présentiel. Avec eux, j'ai eu à faire des interventions : ils se font des groupes teams qui dépassent les frontières habituelles parce que les notifications arrivent à tout moment à cause des horaires 24/7.*

*E02 « Beaucoup de gestion de choses qui n'étaient pas connues comme gestionnaire. On est dans une ère de réseaux sociaux, d'informatique, ça m'amène à faire des rencontres complètement différentes avec un contenu adapté. Je dois m'ajuster à des types de rencontres différentes en virtuel et en présence. »*

*E08 « Il fallait accompagner techniquement, à penser autrement, s'informer de ce qui se fait ailleurs. »*

*E07 « Il y avait des enjeux en lien avec la disponibilité du matériel, beaucoup de stress chez les employés. »*

Après la pandémie, les gestionnaires interviewés ont mentionné avoir évolué dans leur pratique et appris à naviguer dans des paramètres plus imprévisibles. De façon générale, les gestionnaires interrogés ont mentionné ne pas avoir acquis de nouvelles compétences, outre les compétences technologiques. Mais un point commun est ressorti de cette étude par rapport à l'autoperception de ces gestionnaires ; tous ont considéré avoir les compétences nécessaires pour être gestionnaires dans un contexte de télétravail, autant avant que pendant ou après la pandémie, et que seul un ajustement de leurs façons d'organiser leur travail de gestion a été nécessaire. Les personnes interrogées étaient convaincues que leur rôle demeure le même et que seul le contexte a changé.

*E06 « Je suis beaucoup plus agile, plus ouvert à m'adapter, à gérer le changement, les communications. Ce sont des compétences que j'avais, mais en étant confronté à la pandémie, je ressors grandi et j'ai développé ces compétences. Je suis plus sûr de moi, plus confiant, plus mature comme gestionnaire. »*

*E07 « Moi, je viens du privé, la gestion par objectif, j'ai de la misère à voir ça différemment, je gérais déjà comme ça dans le privé. L'autonomie. Je ne peux pas tout surveiller, je dois faire confiance. »*

*E07 « Il y a eu beaucoup de roulement de personnel qui a joué favorablement dans cette nouvelle culture d'entreprise. »*

*E08 « Il y a un équilibre travail-famille qui est souhaité par les nouvelles générations. On y serait arrivé, mais la pandémie a permis d'y arriver plus vite. »*

*E07 « C'était laborieux, les gens devaient utiliser leur matériel personnel. Il fallait poursuivre les opérations. Le matériel a fini par arriver, les applications, les gens se sont adaptés ».*

*E09 « Il y a eu un impact dans les opérations, dans l'organisation du travail. C'est un chaos, pas une catastrophe. Mais derrière chaque menace se cache une opportunité ! »*

*E10 « Les jeunes, c'est pas la même chose, eux ils s'adaptent. Les jeunes sont habitués de travailler de cette façon, leur motivation n'est pas la même. Donc, on est confronté à motiver ceux qui ont un certain âge, ce sont eux qui sont plus résistants au changement. Ils visent leur intérêt, ils sont moins compliqués, ils s'adaptent mieux. La dynamique a changé, les gens gèrent leurs besoins personnels pendant le temps de travail. Il faut établir un cadre de travail. »*

*E08 « On a jouté des moyens. Mais le côté humain est resté. J'ai mis l'emphase sur des choses par rapport à d'autres.*

Les gestionnaires interrogés ont mentionné les défis de gestion avec les générations et avec le multiculturalisme. Ils ont majoritairement identifié cette compétence pour les futurs gestionnaires du réseau public et parapublic, soit le développement de la capacité à gérer la diversité. Dans plusieurs organisations, un mandat lié à la régionalisation amène un défi supplémentaire de gestion. Bien que ces enjeux aient clairement été identifiés par les participants, il serait pertinent de consacrer une étude future sur ce sujet spécifique.

*E10 « Nous avons eu une demande de régionalisation : c'est un changement de réalité parce que tous les employés étaient au même endroit, mais plus maintenant. Maintenant, je coordonne onze bureaux, à distance. »*

*E10 « Les jeunes, ce n'est pas la même chose, ils s'adaptent. Les jeunes sont habitués de travailler de cette façon, leur motivation n'est pas la même. Donc, on est confronté à motiver ceux qui ont un certain âge, ce sont eux qui sont plus résistants au changement. »*

*E07 « J'avais un enjeu avec la personnalité des gens ; certains étaient plus autonomes, mais d'autres plus traditionnels et des générations moins à l'aise avec les technologies qui avaient besoin de consignes. »*

### 3.3.6 Synthèse

Enfin, lorsqu'il a été demandé au gestionnaire de faire une synthèse des compétences qu'il faut détenir pour effectuer leur travail de gestionnaire d'employés effectuant du télétravail à partir de maintenant et pour l'avenir, les réponses ont principalement résumé l'ensemble de leurs propos. Les gestionnaires ont mentionné à nouveau la gestion par résultats, la confiance, la communication, la capacité d'adaptation et le leadership. Il s'agit de maintenir les liens avec leur équipe dans ce changement de contexte. Voici un résumé de leurs descriptions à des fins de synthèse :

*E09 « Le maintien de la gestion sur les résultats, basé sur la confiance, la capacité de mener les opérations et la cohésion du groupe. Leadership de cohésion et une capacité de gérer à distance, être axé sur les résultats et non pas le contrôle strict des règles. Une équipe heureuse est une équipe qui performe bien. »*

*E01 « Faire confiance, responsabiliser, appliquer la gestion par résultat et par livrable, l'importance de la communication. Mais il l'était autant avant. S'adapter. Le profil du gestionnaire va influencer son adaptation (à propos des profils TRIMA cités en exemple). Je ne pense pas que c'est adapté à tous les profils. Ceux du type relationnel trouvent ça plus difficile. »*

*E03 « S'assurer d'être à l'affût des états d'esprit de ses troupes, de ne pas se détacher de l'équipe, puis de faire des petits coucous de temps en temps. C'est de s'assurer qu'on maintient ces liens. »*

*E05 « De la communication. S'assurer d'avoir des messages clairs, précis, ça prend de la souplesse, être capable d'être dans l'ambiguïté. Il n'y a pas toujours de feedback, arriver à vivre avec ça. Développer des habiletés autres. Être capable de créer des liens. De s'adapter. D'adapter le style de gestion au contexte actuel. Je fais confiance, je ne suis pas contrôlante. »*

*E06 « Gestionnaire qui mise sur le capital humain. Je suis plus reconnu pour ça. Développer une résilience collective. Mon leadership est mobilisateur. »*

*E07 « D'être capable de s'adapter, beaucoup de communication, de changer son mode de gestion par objectif, de faire confiance et agir sur les cas problématiques. Il faut ramener ces personnes au bureau. Si on ne le fait pas, on perd l'adhésion des autres. Identifier, gérer, enlever le droit de télétravail. Il ne s'agit pas d'être égal, mais d'être juste. »*

*E08 « Compétence de gestion du changement et de communication, d'influer les perceptions. Être capable de vivre des transitions. C'est la clé. »*

*E08 « Le télétravail amène de l'efficacité chez les différentes ressources. À partir du moment où il reste dans les paramètres du travail (droit à la déconnexion). »*

*E10 « Quelqu'un capable de s'adapter, qui est capable de faire face à des choses qui changent rapidement, qui est ouvert, qui est en mesure de gérer la diversité culturelle. Avoir une approche collectiviste et aussi individualiste, qui comprend la nouvelle réalité et qui s'adapte. Pour comprendre la personne, il faut savoir d'où elle vient (multiculturalisme). »*

En résumé de ce chapitre, il convient de mettre en lumière le fait que les gestionnaires ayant participé à l'étude n'ont pas identifié de compétences nouvelles, à l'exception des compétences numériques qui sont en lien avec le passage forcé au télétravail sans préparation. Il est donc possible de conclure que ceux-ci ont nommé une évolution de leurs compétences existantes et une adaptation de leur style de gestion à ce nouveau mode d'organisation du travail.



## **CHAPITRE 4**

### **DISCUSSION**

Le présent chapitre est consacré à la discussion des résultats, soit au lien entre littérature et les résultats obtenus par le biais des entrevues semi-dirigées. Les participants rencontrés en entretien dans le cadre de cette étude ont mis en lumière un certain nombre de compétences essentielles en contexte de télétravail. Ce sont ces compétences qui seront discutées au chapitre 4.

#### **4.1 CONTEXTE**

Comme le mentionnent Abord de Chatillon et al. (2020), les attentes envers les gestionnaires ne sont pas différentes en contexte de télétravail. C'est plutôt la forme qui est différente. Ce qui a déstabilisé les participants, lors de l'implantation du télétravail pendant la pandémie, vient principalement du caractère inattendu de la crise qui les a projetés dans une situation inconnue sans balises claires. En excluant les premiers moments de désorganisation liés à la crise, le passage au télétravail comme mode d'organisation du travail acquis par tous a ramené les gestionnaires en terrain plus connu en matière de gestion. À cet égard, les participants à l'étude ont mentionné avoir adapté leur style de gestion à la situation, et ce, sans le transformer complètement. Les mots adaptation, ajustement, gestion du changement ont émergé tout au long des entrevues.

## **4.2 COMPÉTENCES PERSONNELLES, INTERPERSONNELLES ET DE GROUPE**

Les compétences interpersonnelles identifiées entre autres par Brunelle (2009, 2010) Whetten et al. (2005) et Kœnig (2011) touchant la « présence sociale », c'est-à-dire de permettre aux télétravailleurs de sentir la présence du gestionnaire malgré la distance physique, sont la capacité à communiquer, influencer, motiver, gérer les conflits et collaborer. Ces compétences ont permis aux gestionnaires rencontrés de traverser cet épisode de crise et construire sur l'avenir.

Au regard des compétences personnelles identifiées par Whetten et al. (2005) et Kœnig (2011), soit la connaissance de soi, la pensée critique, la capacité de résolution de problème, la pensée systémique, la résistance au stress, l'intelligence émotionnelle, la tolérance à l'ambiguïté, etc., les gestionnaires rencontrés ont exprimé avoir eu de multiples défis à ce chapitre lorsque la pandémie a frappé. Le caractère inattendu et sans balises claires a poussé certains d'entre eux à remettre en question leurs compétences personnelles. Cependant, bien que les participants aient affirmé ne pas avoir eu besoin de développer de nouvelles compétences (à l'exception des compétences numériques qui faisaient l'unanimité), les réponses ont toutefois plus souvent révélé une évolution de leurs compétences que l'acquisition de nouvelles compétences.

### **4.2.1 Contrôle**

En matière de contrôle, les compétences de gestion déployées par les participants rejoignent les théories de l'empowerment (Groen et al., 2018 ; Al Hardi et al., 2019 ; Groselj et al., 2021 ; Peterson, 2014), soit la capacité du gestionnaire à effectuer le contrôle du télétravailleur en fonction des résultats de son travail plutôt qu'un contrôle direct sur son comportement au travail.

C'est ainsi que les gestionnaires interrogés ont mentionné avoir modifié leur processus de contrôle en mettant en place une gestion par objectifs visant l'atteinte des résultats plutôt qu'utiliser leurs mécanismes de contrôle habituels. Ces mécanismes plus traditionnels reposent sur le contact de proximité lié au lieu de travail qui favorise la discipline et l'assiduité des employés, qui permet voir qui est présent et absent, et qui facilite également les actions de surveillance de la réalisation des tâches et de leur avancement (Brunelle et al., 2018). Il s'agit donc de passer d'un management du contrôle à un management de l'engagement (Taskin et al., 2010) ou dans le développement d'une culture de gestion des performances plutôt qu'une gestion de l'évaluation périodique tel que présenté par Aguinis et al. (2021).

Les participants ont affirmé ne pas avoir acquis de nouvelles compétences en passant à la gestion par objectifs, mais l'analyse des témoignages montre qu'un changement important s'est tout de même passé puisqu'ils passent d'une surveillance directe du travail à une surveillance des résultats. Bien que leur application du contrôle se fasse de la même façon, soit par le biais de rencontres individuelles de suivi, de statutaires, de rencontres d'équipe ou en supervision grâce aux outils technologiques, l'implantation de ce mode de contrôle a nécessité la maîtrise de plusieurs capacités ; la gestion du changement, le laisser-aller ou la délégation, la capacité à faire confiance, à s'adapter sans balises claires, une communication plus importante et adaptée, la faculté de transmettre une vision organisationnelle ainsi que la clarté en matière de productivité et d'attentes. Il s'agit en fait d'être capable de mesurer les exécutions et les résultats plutôt que d'évaluer des comportements.

### **4.2.2 Confiance**

La notion de confiance est directement en lien avec le passage au contrôle par l'atteinte de résultats mis en place par la totalité des participants. Cela leur a permis d'appliquer des principes de gestion de l'autonomie plutôt que du contrôle, selon les caractéristiques de la confiance établies par El Hajal (2022), soit l'authenticité, la logique et l'empathie.

Comme le souligne Malenfer (2022), les conditions d'exercice du télétravail étant très inégales, le gestionnaire doit démontrer une grande flexibilité dans sa gestion en faisant évoluer sa relation managériale vers plus de confiance. Appuyée par les réponses des participants de cette étude, la notion de confiance est essentielle afin que le gestionnaire crée les conditions propices à la productivité des employés à distance (El Hajal, 2022).

Bien que la confiance accordée aux travailleurs par les gestionnaires fût existante et nécessaire avant la pandémie, cette confiance a pris plus d'ampleur en contexte de télétravail. Les participants ont été confrontés à leur propre limite de tolérance et ont ainsi dû effectuer un lâcher-prise quant à leur volonté de contrôler pour accorder une place beaucoup plus grande à la confiance envers les télétravailleurs. Il s'agit plutôt d'une adaptation de leur faculté d'accorder la confiance que l'acquisition d'une nouvelle compétence.

### **4.2.3 Communication**

La compétence communicationnelle des gestionnaires participant à l'étude est celle qui a été la plus rapidement exploitée puisque ces derniers s'étaient donné le mandat de communiquer à tout prix, même lorsque les réponses n'étaient pas disponibles dans l'organisation, afin de rester en relation avec les télétravailleurs et d'être en mesure d'intervenir s'ils détectaient une inquiétude de leur part. Cela rejoint les principes de la

communication aidante (Whetten et al., 2005) qui permet de transmettre un message de façon exacte tout en maintenant la relation entre les parties dans un objectif de soutien et de compréhension. La communication aidante vise à préserver une relation positive entre les interlocuteurs alors même qu'ils s'attaquent à des questions sensibles, le contexte pandémique étant une source de stress et d'inquiétude puisque télétravailleurs et gestionnaires étaient dans l'inconnu.

En lien avec les travaux de nombreux chercheurs (Chan, 2009 ; Ellis, 2004 ; Koekig, 2011), les gestionnaires ont affirmé avoir travaillé leurs compétences communicationnelles sous l'angle de la clarté, du contenu et de la précision du message, sur l'art de poser des questions et d'écouter les réponses, sur la capacité d'écriture et de présentations efficaces.

Les défis rattachés aux communications exposés par Brunelle (2018) spécifiant qu'aucun outil technologique n'est encore parvenu à reproduire la richesse communicationnelle du véritable contact humain, a été vécu par l'ensemble des participants. Cette barrière technologique a d'ailleurs été évoquée dans le discours des participants, notamment au regard de la notion d'e-leadership proposées par plusieurs chercheurs (Brunelle, 2009 ; Avolio et al., 2001, 2014 ; VanWart et al., 2017). Selon ce concept, le gestionnaire doit savoir quand utiliser les technologies de l'information et quand passer aux supports de communication traditionnels en présence. C'est pourquoi les participants ont affirmé avoir appris à varier leur façon de communiquer en s'adaptant au contexte et en modifiant les messages en fonction de leurs différents publics.

Le défi qui s'est présenté aux participants est principalement d'avoir adapté leurs habiletés communicationnelles à de nouveaux outils technologiques. En fin de compte, bien que la forme des communications ait été modifiée, les principes de base de la communication

et de la rétroaction demeurent ; il ne s'agit pas de développer de nouvelles compétences communicationnelles, mais bien d'adapter le message en fonction de la nouvelle réalité technologique. Selon les participants, un effort doit tout de même être fait pour maintenir le volet informel, qui demeure plus fragile en contexte de télétravail, ce qui demande de porter une attention plus soutenue à la rétroaction.

#### **4.2.4 Gestion des cas problématiques**

Les employés identifiés par les gestionnaires comme étant difficiles pour leur organisation en contexte le télétravail le sont principalement en raison d'un manque de productivité. Les compétences mises à profit par les gestionnaires rejoignent celles identifiées par Whetten et al. (2005) et Koenig (2011), soit les capacités à résoudre des problèmes, les compétences de motivation, de pouvoir et d'influence, l'innovation et la vision et particulièrement la communication. Comme les participants ne peuvent utiliser leurs mécanismes de contrôle habituels en présentiel (Brunelle et al. 2018), des décisions sont prises par les gestionnaires afin de refuser l'accès au télétravail à des employés considérés comme problématiques ou offrant un rendement insuffisant.

Les témoignages des participants rejoignent les inconvénients organisationnels liés au télétravail présentés par Pontier (2020). Il s'agit entre autres des difficultés d'ordre managérial (hausse du contrôle et de la régulation, difficulté de management, difficulté d'évaluation de l'employé et de ses performances, remise en cause de l'équipe de travail). Également, les témoignages font écho aux travaux présentés par Vayre (2019) qui montrent un défi pour le gestionnaire dans le contrôle des activités des télétravailleurs et du suivi de leurs performances, soit la motivation, la mise au travail et l'autogestion.

Selon les témoignages des participants, la majorité des cas problématiques rencontrés était déjà connue de la part de leur organisation et ces employés difficiles ont simplement

migré en télétravail comme l'ensemble des employés pendant la pandémie. Il n'en demeure pas moins que les gestionnaires ont dû mettre plus d'efforts pour encadrer ces employés, mais leur capacité à le faire n'a pas été remise en cause. Finalement, les gestionnaires ont tendance à faire revenir ces employés sur les lieux de travail, puisqu'ils sont davantage en mesure de les encadrer de la façon dont ils le faisaient avant la pandémie.

#### **4.2.5 Gestion du changement**

Parmi les compétences de gestion citées dans la littérature dans un contexte de changement ou de transformation organisationnelle étant similaires avec celles identifiées par les répondants de cette étude (Lemire et al, 2000, Du Roy, 2018, Mazouz et al. 2019, Durand 2021), il est possible de mentionner l'agilité, qui a amené les gestionnaires à effectuer une gestion du changement. L'agilité permet d'intégrer des contraintes multiples en faisant appel à l'intelligence des équipes plutôt qu'à leur obéissance. C'est ainsi que les répondants ont développé les capacités de confiance et de communication détaillées précédemment ainsi que la capacité de donner un sens selon les concepts « sensegiving » et de « sensemaking » de Masmoudi (2020).

Cette capacité ramène à la notion de leadership, soit l'exercice de l'influence d'une personne sur une autre dans le but, soit de guider, de structurer ou faciliter les relations ou les actions d'un groupe ou d'une organisation (Yukl et Becker, 2006). Les réponses des gestionnaires ayant participé à l'étude appuient le fait qu'un gestionnaire doit détenir un leadership à utiliser comme levier de motivation, de créativité, de changement organisationnel ou d'innovation (Tremblay et al., 2005 ; Henry, 2020 ; Groselj et al., 2021 ; Masmoudi, 2020 ; Al Harbi et al., 2019). L'ensemble des participants ont mentionné ne pas avoir eu de difficulté en lien avec leur leadership pendant la pandémie, tout comme ils ont

affirmé ne pas en avoir avant la crise. Encore une fois, ils ont conclu avoir ajusté leur style de gestion au nouveau contexte et non pas l'avoir transformé.

Enfin, dans la capacité d'effectuer un changement organisationnel dans un passage vers le télétravail, les participants ont unanimement identifié l'acquisition de nouvelles compétences numériques, telles que présentées par Brunelle (2009) et Van Wart et al. (2017) dans la théorie de e-leadership, soit l'utilisation des technologies de l'information comme mécanisme d'influence pour motiver, partager sa vision de l'organisation et responsabiliser ses télétravailleurs. Il s'agit en fait de la principale compétence à acquérir pour certains ou à développer pour d'autres. La technologie connaissant des avancées majeures (tel que défini au point 1.3.1.2), il est difficile d'affirmer que seul le déploiement du télétravail est en cause dans le développement de cette compétence.

En conclusion de ce chapitre, un point à retenir est l'absence de données nouvelles puisque chaque élément mentionné par les participants a préalablement été identifié dans la littérature à propos des compétences de gestion en contexte de télétravail, malgré le fait que peu de ces travaux de recherche aient été effectués en lien avec la pandémie. Il serait possible de résumer que cette étude appuie généralement les constats existants.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

Bien que cette recherche permette de porter un regard novateur sur la situation vécue par des gestionnaires des organismes publics et parapublics québécois en lien avec leurs compétences de gestion en contexte de télétravail induit par la pandémie de Covid-19, il convient toutefois de mentionner les limites de cette recherche. En effet, en raison de sa nature, il n'est pas possible de généraliser les résultats puisque l'approche descriptive qualitative implique la collecte des données sur un petit nombre de participants, qui ne peuvent donc pas être représentatifs de la population à l'étude. De plus, les participants constituant l'échantillon mettent en lumière des témoignages privilégiés et ne se positionnent pas comme des experts. Il s'agit principalement d'un portrait de ce qu'ils ont vécu avant, pendant et après la pandémie.

Cette étude permet de comprendre le contexte vécu par les gestionnaires expliquant l'évolution de leurs compétences pour poursuivre leur travail de gestion dans un contexte où le télétravail est dorénavant une nouvelle norme d'organisation du travail. Les résultats permettent de comprendre en quoi les compétences des gestionnaires sont appelées à évoluer par la mise en place de façon élargie et permanente du télétravail dans leur propre organisation. De plus, les notions d'organisations publiques et parapublics québécoises explorées dans cette recherche limitent principalement la recherche aux réalités québécoises puisque ce type d'organisation peut différer grandement d'un pays à l'autre.

Il convient toutefois de mentionner que cette étude se penche sur les organisations publiques et parapublics qui gagnent à être mieux comprises, notamment parce qu'elles emploient un très grand nombre de personnes. Comme les gestionnaires des réseaux publics et parapublics vivent plus de contraintes que les gestionnaires des organisation privées, entre

autres par la nécessité de rendre des comptes à la population, les enjeux liés à la régionalisation, ainsi que les particularités en lien avec l'embauche spécifique en termes d'équité, diversité et inclusion pour ces organisations, il serait pertinent de poursuivre la réflexion dans le cadre d'autres recherches spécifiques à ce secteur.



**ANNEXE I : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT  
(FIC) CONCERNANT LA PARTICIPATION**

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (FIC) CONCERNANT  
LA PARTICIPATION**

**1 TITRE DU PROJET**

Compétences de gestion à distance du supérieur immédiat en contexte de télétravail dans les organisations publiques et parapubliques

**2 RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE**

**2.1 Responsable**

Véronique Poulin, étudiante à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail de l'UQAR.

**2.2 Direction de recherche**

Directrice de recherche : Catherine Beaudry, professeure au Département des sciences de la gestion de l'UQAR.

**3 FINANCEMENT**

Ce projet n'est pas financé.

---

**4 CONFLIT D'INTÉRÊT**

Aucun conflit d'intérêt.

---

**5 PRÉAMBULE**

Je sollicite votre participation au projet de recherche en titre, en tant qu'étudiante chercheuse en science de la gestion. Avant d'accepter de participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles et à demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair lors de votre entretien avec l'étudiante en charge de la recherche. Cette dernière prendra le temps de lire avec vous le présent document. Enfin, si vous désirez participer à ce projet, votre **consentement écrit** sera recueilli. Vous pouvez signifier votre consentement **par courriel** à Véronique Poulin, responsable du projet à l'adresse suivante : veronique.poulin@uqar.ca.

## 6 NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

### 6.1 Description du projet de recherche

La pandémie mondiale de la Covid-19 a bousculé le monde du travail par le déploiement à grande échelle du télétravail. Les télétravailleurs et les gestionnaires ont dû s'adapter rapidement et sans balises. Ainsi, il devint pertinent de se demander si ce changement majeur affecte le mode de gestion et, par conséquent, les compétences des gestionnaires pour effectuer ce mode de gestion de façon élargie.

Les recherches antérieures dans le domaine de la gestion des personnes portent principalement sur l'implantation du télétravail en mode contrôlé. L'avènement du télétravail de façon massive mérite donc d'être étudié puisque son implantation n'a pas été choisie, mais imposée, bousculant le mode de gestion des supérieurs immédiats.

C'est à partir de ce préambule que se pose la question de la présente recherche : quelles sont les compétences détenues par les supérieurs immédiats qui sont pertinentes dans la gestion des employés en télétravail mis en place dans la foulée de la pandémie de Covid-19 dans les organismes publics et parapublics ?

L'objectif principal consiste à dégager, décrire et comprendre les compétences de gestion pertinentes chez les supérieurs immédiats exercées auprès des télétravailleurs dans les organisations publiques et parapubliques.

### 6.2 Objectif(s) spécifique(s)

Les objectifs secondaires de l'étude sont les suivants :

- Dégager et décrire les compétences des gestionnaires en contexte de télétravail pendant et après la pandémie
- Dégager, décrire et analyser les enjeux et les défis des supérieurs immédiats dans leur gestion des télétravailleurs

En d'autres termes, il s'agit de brosser un portrait des compétences nécessaires dans la gestion du télétravail et d'ouvrir une réflexion sur les nouvelles compétences à développer par les supérieurs immédiats pour effectuer ce mode de gestion à distance.

### 6.3 Déroulement

Votre participation à ce projet de recherche consistera à réaliser une entrevue dont la durée sera environ d'une heure. Les entrevues seront réalisées via un système de visioconférence sécuritaire et enregistrées, mais seul l'audio sera retranscrit en verbatim pour l'analyse. Plus précisément, la plateforme Zoom sera utilisée.

## 7 AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

La recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le participant, hors d'avoir à consacrer le temps nécessaire pour participer à ce projet. Vous ne retirerez aucun bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche. Toutefois, les résultats obtenus pourraient contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

## 8 CONFIDENTIALITÉ, CONSERVATION ET ADMINISTRATION DES DONNÉES & DIFFUSION

### 8.1 Confidentialité

Les renseignements concernant les personnes participantes seront recueillis et traités par la responsable étudiante de l'étude. Ces renseignements seront traités de manière confidentielle. Les dossiers de chaque participant ainsi que les verbatim seront codifiés (numéro de code pour chaque participant) et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Seule la responsable aura accès à la liste de codes qui sera conservée dans un ordinateur avec mot de passe.

Les personnes participantes ne pourront pas être identifiées de façon indirecte par recoupement, puisque les données seront décontextualisées. Plus précisément, des codes chiffrés seront attribués aux entrevues à la place des noms des personnes participantes. Aussi, après leur retranscription en verbatim, les enregistrements des entrevues seront détruits.

Le fichier de la liste de codes sera muni d'un mot de passe dans un ordinateur lui-même muni d'un code. Les fichiers des entrevues seront conservés sur ce même ordinateur, avec des mots de passe différents que celui de la liste de codes. Les formulaires de consentement de l'entretien seront conservés sur ce même ordinateur, avec des mots de passe différents que celui de la liste de codes.

Les données (verbatim et codification), de même que les formulaires de consentement seront conservés jusqu'au dépôt final du mémoire estimé en août 2023. Tel que demandé par le Comité d'Éthique de la Recherche - UQAR (CÉR-UQAR), les données seront ensuite conservées pendant sept (7) ans, mais seront archivées après le dépôt final. Ces données seront effacées au moyen de formatage de données au terme de sept ans.

### 8.2 Diffusion

Les résultats de la recherche seront publiés dans le mémoire de recherche et un résumé sera disponible pour les participants de l'étude. Les personnes participantes pourront avoir accès, à leur demande par courriel, au verbatim. La chercheuse prend l'engagement que la publication des résultats de la recherche ne permettra en aucun cas d'identifier les personnes participantes à l'étude. À leur demande par courriel, les personnes participantes pourront être informées par courriel des conclusions de l'étude au moment où les résultats seront publiés.

## 9 PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous avez le droit de ne pas répondre à une ou plusieurs questions. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision à l'étudiante responsable du projet, et ce, sans qu'il y ait de préjudices. En cas de retrait, les données recueillies seront détruites par la responsable du projet. Enfin, toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement du projet qui pourrait affecter votre décision de continuer d'y participer vous sera communiquée sans délai par courriel.

## 10 INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune rémunération ou compensation n'est offerte dans le cadre de cette recherche.

## 11 PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Courriel : [veronique.poulin@uqar.ca](mailto:veronique.poulin@uqar.ca)

Téléphone : 418-998-7948

Adresse : 1595, boul. Alphonse-Desjardins, Lévis (Québec), G6V 0A6

Pour joindre la directrice de recherche, vous pouvez communiquer avec Catherine Beaudry, professeure au Département des sciences de la gestion de l'UQAR : [catherine\\_beaudry@uqar.ca](mailto:catherine_beaudry@uqar.ca).

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski : [cer@uqac.ca](mailto:cer@uqac.ca).

## 12 REMERCIEMENT

Votre collaboration est précieuse pour la réalisation de la recherche. Nous apprécions le temps et l'attention que vous avez consacrés pour la participation à cette étude et nous vous en remercions.

**13 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT**

Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées.

Dans le cadre du projet intitulé *Compétences de gestion à distance de supérieur immédiat en contexte de télétravail dans les organisations publiques et parapubliques*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait.e des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

---

Nom et signature du participant

Date

**Signature et engagement du chercheur responsable du projet**

Je certifie avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué au participant les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'il a posées et lui avoir clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au participant à cette recherche.

---

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

**14 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT (Copie de l'équipe de recherche)**

- Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées.

Dans le cadre du projet intitulé *Compétences de gestion à distance de supérieur immédiat en contexte de télétravail dans les organisations publiques et parapubliques*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait.e des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

---

Nom et signature du participant

Date

**Signature et engagement du chercheur responsable du projet**

Je certifie avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué au participant les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'il a posées et lui avoir clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au participant à cette recherche.

---

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

## ANNEXE II : GUIDE D'ENTRETIEN

### GUIDE D'ENTRETIEN COMPÉTENCES DE GESTION À DISTANCE DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT EN CONTEXTE DE TÉLÉTRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PARAPUBLIQUES

---

#### 1. Rappel des objectifs de la recherche

Objectif principal de l'étude : dégager, décrire et comprendre les compétences de gestion pertinentes chez les supérieurs immédiats exercées auprès des télétravailleurs dans les organisations publiques et parapubliques.

Objectifs secondaires de l'étude:

- I. Dégager et décrire les compétences des gestionnaires en contexte de télétravail pendant et après la pandémie.
  - II. Dégager, décrire et analyser les enjeux et les défis des supérieurs immédiats dans leur gestion des télétravailleurs.
- 

#### 2. Retour sur le formulaire d'information et de consentement

---

#### 3. Questions

- a) Parlez-moi de vos fonctions actuelles. Quels sont vos rôles et responsabilités ?
- b) Quels étaient les enjeux relatifs au télétravail dans votre milieu de travail avant la pandémie de Covid-19?
  - a. Comment ces enjeux ont-ils influencé votre style de gestion ?
  - b. Quelles étaient vos forces en tant que gestionnaire avec les employés en télétravail ?
- c) Quels ont été les enjeux et les défis rencontrés lors de la mise en place du télétravail forcé au début de la pandémie ?
- d) Comment avez-vous ajusté votre style de gestion envers les employés en télétravail au début de la pandémie ?
  - a. Quels ont été vos bons coups ?
  - b. Quelles ont été vos lacunes ?

- c. Disposiez-vous des compétences nécessaires pour gérer les télétravailleurs ? Pourquoi ?
  - e) Quels ont été les ajustements apportés en cours de route pour réaliser votre travail de gestion auprès des employés en télétravail ?
  - f) Comment avez-vous vécu ce changement dans l'organisation du travail ?
  - g) Avez-vous modifié votre style de gestion depuis la pandémie ?
  - h) Selon votre expérience actuelle, quelles sont les compétences nécessaires à développer pour effectuer votre travail de gestionnaire dans un contexte de télétravail qui perdure ? Pourquoi ?
- 

#### 4. Remerciements

## ANNEXE III : COURRIEL D'INVITATION À L'ÉTUDE

**Objet : ÉTUDE - Compétences de gestion à distance du supérieur -e immédiat-e en contexte de télétravail dans les organisations publiques et parapubliques**

Bonjour,

Je sollicite votre participation à un projet portant sur la gestion des télétravailleurs, en tant qu'étudiante chercheuse en science de la gestion à l'Université du Québec à Rimouski.

Ce projet vise à dégager, décrire et comprendre les compétences de gestion pertinentes chez les supérieurs-es immédiat-es exercées auprès des télétravailleuses et télétravailleurs dans les organisations publiques et parapubliques.

Les objectifs secondaires de l'étude sont les suivants :

- Dégager et décrire les compétences des gestionnaires en contexte de télétravail pendant et après la pandémie
- Dégager, décrire et analyser les enjeux et les défis des supérieur-es immédiat-es dans leur gestion des télétravailleurs

Votre participation à ce projet de recherche consistera à réaliser une entrevue dont la durée sera environ d'une heure. Les entrevues seront réalisées par le biais un système de visioconférence sécuritaire et enregistrées avec l'autorisation de la personne participante, mais seul l'audio sera retranscrit en verbatim pour l'analyse. Plus précisément, la plateforme Zoom sera utilisée. Les renseignements recueillis dans le cadre de cette étude seront traités de manière confidentielle et les personnes participantes ne pourront être identifiées de façon indirecte par recoupement.

Si vous désirez participer à ce projet qui a été approuvé par le Comité d'Éthique de la Recherche - UQAR (CÉR-UQAR), vous pouvez signifier votre consentement **par courriel** à Véronique Poulin, responsable du projet à l'adresse suivante : [veronique.poulin@uqar.ca](mailto:veronique.poulin@uqar.ca).

En espérant pouvoir collaborer avec vous, je vous remercie de votre temps.

Véronique Poulin  
Étudiante à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
Université du Québec à Rimouski



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abord de Chatillon E., Laborie C., Richard D. et Valette A. (2020), Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020. Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes, 11 mai 2020.
- Aguinis, H. et Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during Covid-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*. 24 (3). 233–240.
- Al Harbi, J. A., Alarifi, S. et Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *European Journal of Innovation Management*. 48(5). 1082-1099.
- Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Association de Recherches et Publications en Management*. Gestion 2000. 32. 125-147.
- Association canadienne de recherche sur la formation en ligne. (2019). Évolution de la formation à distance et de l'apprentissage en ligne au Canada : 2019. Publié par l'Association canadienne de recherche sur la formation en ligne/Canadian Digital Learning Research Association (ACRFL/CDLRA) [http://www.cdlra-acrfl.ca/wp-content/uploads/2020/07/2019\\_national\\_fr.pdf](http://www.cdlra-acrfl.ca/wp-content/uploads/2020/07/2019_national_fr.pdf).
- Avolio, B.J., Kahai, S. and Dodge, G.E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*. 11(4). 615–668.
- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S.S. and Baker, B. (2014). E-leadership: Reexamining transformations in leadership source and transmission, *Leadership Quarterly*. 25(1). 105–131.
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*. 38(1). 23-45.
- Barlow, Julie. (2021). La gestion post-pandémique : le télétravail recadré. *Gestion*. 46(4). 54-59.

- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*. 228(229). 269-283.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 113-129.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Collier Macmillan.
- Beaud, J.-P. (2009). Chapitre 10. L'échantillonnage. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec. 251-283
- Benchemam, F., Galindo, G. (2011). *Gestion des Ressources Humaines*, 3e édition. Paris : Gualino.
- Bereziat, A., Lagorce J. et Turbe-Suetens, N. (2000), *Travail et activités à distance*, Les Éditions d'Organisation.
- Borg, C. (2017). *Toute la fonction Comptabilité : Savoirs. Savoir-faire. Savoir-être*. Dunod.
- Bourgeois, I. (2016). La formulation de la problématique. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherches sociales. De la problématique à la collecte des données* (p. 50-74). *Les Presses de l'université du Québec*.
- Brunelle, E. (2009). E-leadership — L'art de gérer les distances psychologiques. *Gestion*. 34(2). 10-20.
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international*. 14(4). 23-35.
- Brunelle, É. Lord, S. (2018). Gérer à distance — Comment réussir à surmonter l'éloignement. *Article périodique Gestion* 4(43), 106-109.
- Belzunegui-Eraso, A. et Erro-Garcé, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9). 3662.
- Cappelletti, L., Baron, P., Desmaison, G., & Ribiollet, F. (2014). *Toute la fonction Contrôle de gestion : Savoirs. Savoir-faire. Savoir-être*. Dunod.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J. Saba, T. et Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*. 30(4). 69-88.

- Carré, D. et Craipeau, S. (1996). Entre délocalisation et mobilité : analyse des stratégies entrepreneuriales de télétravail. *TIS*. 8 (4).
- Chan, J.F. (2009). *Communication Skills for Managers*, 5th Edition. *AMA Self-Study*.
- Coulet, J-C. (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Presses universitaires de France*. « *Le travail humain*. » 74. 1-30.
- Crête, J. (2009). Chapitre 11. Recherche sociale : l'éthique en recherche sociale. *Presses de l'Université du Québec*. 285-307.
- Dandalt, E. (2021). Managers and telework in public sector organizations during a crisis. *Journal of Management & Organization*. 27. 1169–1182.
- Dejoux, C. Léon, E. et De Rosnay, J. (2018). *Métamorphose des managers : à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Livre imprimé.
- 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.
- Di Martino, V. et Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour review*. 129(5).
- Dorin P. et Gauthier C. (1997). *Le guide pratique du télétravail*. *Les Éditions d'Organisation*.
- Doucet, H. (2002). L'éthique de la recherche : Guide pour le chercheur en sciences de la santé. *Presses de l'Université de Montréal*.
- Dufour, C. et Larrivière, V. (2012). Principales techniques d'échantillonnage probabilistes et non-probabilistes. *Tableau SCI6060 — Cours 4*.
- Dumas, M. et Ruiller C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management Prospective Ed.* | « *Management & Avenir* ». 8(74). 71-95.
- Durand, X. (2021). *Oser le risque : Le management dans un monde incertain*. *Hermann*.
- Du Roy, A. (2018) *Changer : pratique et méthodes pour le changement dans les organisations*. *Éditions l'Harmattan*.
- El Hajal, G. (2022). Teleworking and the jobs of tomorrow. *Research in Hospitality Management*. 12(1). 21–27.

- Ellis, C.W. (2004) Management Skills for New Managers. *AMACOM*.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Extrait. *Bulletin de la société de l'industrie minérale*. 19-47.
- Felstead, A., Jeqson, N., Phizacklea, A. et Walters, S. (2000). A Statistical Portrait of Working at Home in the UK: Evidence From the Labour Force Survey. [https://www.researchgate.net/publication/228714957\\_A\\_statistical\\_portrait\\_of\\_working\\_at\\_home\\_in\\_the\\_UK\\_evidence\\_from\\_the\\_Labour\\_Force\\_Survey](https://www.researchgate.net/publication/228714957_A_statistical_portrait_of_working_at_home_in_the_UK_evidence_from_the_Labour_Force_Survey)
- Fernandez, V., Guillot, C. et Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? *Revue française de gestion*. 238.
- Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2022) – Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives. *Chenelière éducation*. 174-180.
- Gagnon, M., Beaudry, C. et Deschenaux, F. (2019). « Prendre soin » des participants lors d'entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles. *Recherches qualitatives*. 38(2), 71–92.
- Gan, V. (2015). The invention of telecommuting, Bloomberg CityLab. Article site Internet <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-01/what-telecommuting-looked-like-in-1973>.
- Gibson, J. W., Blackwell, C.W., Dominicis, P. et Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership. Model Which Will Work. *The Journal of Leadership Studies*. 8(4). 75.
- Gilbert, P. (2006). La compétence : concept nomade, significations fixes. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 12 (2). 67-77.
- Giorgano, Y. et Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale PME*. 29 (2). 1-10.
- Gourieroux, C. (1981). Théorie des sondages. *Economica*.
- Gouvernement du Québec. (2022). Portail Québec : Thésaurus de l'activité gouvernementale. Site internet. <https://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=8756>.
- Groen, B.A.C., Van Triest, S.P., Coers, M. et Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*. 36. 727 – 735.

- Groselj, M., Cerne, M. Penger, S. et Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*. 24(3). 677-706.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*. 32(4). 422-437.
- Henry, C. (2020). Leadership and strategy in the news. *Strategy & Leadership*. 48(2). 41-45.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*. 23(6). 275-286.
- INSPQ. (2011). Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés. Institut national de santé publique du Québec avec la collaboration du ministère de la Sécurité publique du Québec. 1-33.
- Institut de la statistique du Québec. (2024). Bulletin Portrait du télétravail au Québec en 2022: un phénomène à géométrie variable. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/portrait-du-teletravail-au-quebec>
- Koenig, J.A. (2011). Assessing 21st Century Skills: Summary of a Workshop. *The National Academies Press*.
- Kondrat, U. et HOCH, J.E. (2007). A Work Roles and Leadership Functions of Managers in Virtual Teams. *International Journal of e-Collaboration*. 3(2). 16-35.
- Larguier, A. (2001). Le télétravail. Trois projets pour un même objet. *Réseaux*. 2 (106). 201-229.
- Le Boterf, G. (2002). De quel concept de compétence avons-nous besoin ? *Soins cadres*. 41. 57-69.
- Lederlin, F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. *S.E.R. | Études*. 35-45.
- Lemire, L. et Gagnon, Y-C. (2000) La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques : Études de cas et facteurs critiques de succès. *Les Presses de l'Université de Montréal*.
- Locke, E. A., et Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American psychologist*. 57(9). 705-717.
- Malenfer, M. (2022). Télétravail : perspectives post-covid. *Futuribles*. 1(446). 25-36.

- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*. HS (5). 70-81.
- Masmoudi, K.K. (2020). La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership. *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 136. 97-134.
- Mazouz, B. Gagnon, S. (2019). La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics. *Presses de l'Université du Québec*.
- Nohria, N. and Eccles, R.G. (1992). Face-to-Face: making network organizations work. *Harvard Business School Press*. 288–308.
- OECD. (2020). Productivity gains from teleworking in the post Covid-19 era: How can public policies make it happen? Publié par le Secrétariat général de l'OECD. Tackling coronavirus (Covid-19) – Browse OECD contributions.
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2020). Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé. Édité en septembre 2020 par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin.
- Peterson, N.A. (2014). Empowerment Theory: Clarifying the Nature of Higher-Order Multidimensional Constructs. *Society for Community Research and Action*. 96-108.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : Quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *Direction et Gestion | La Revue des Sciences de Gestion*. 1(265). 31-39.
- Rey, C. et Sitinikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. Teleworking From Home and New Relations to Work. *Interventions économiques*. 34.
- Rivard, P. et Lauzier, M. (2013). La gestion de la formation et du développement des ressources humaines. Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation (2e édition). *Les Presses de l'Université du Québec*. 1-327.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches qualitatives*. HS (5). 99-111.
- Siha, S.M., Monroe, R.W. (2006). Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*. 12(4). 455-482.

- Société canadienne d'hypothèques et de Logement. (2021-2024). Enquête sur les mises en chantier et l'achèvement de la SCHL et enquête sur l'absorption du marché. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/donnees-sur-le-logement/tableaux-de-donnees/donnees-sur-le-marche-de-lhabitation/donnees-mensuelles-sur-les-mises-en-chantier-et-la-construction>
- Statistique Canada. (2021). Travail à domicile : productivité et préférences. Par Tahsin Mehdi et René Morissette, division de l'analyse sociale et de la modélisation. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>.
- Statistique Canada. (2021). Travail à domicile : répercussions possibles sur le transport en commun et les émissions de gaz à effet de serre. <https://doi.org/10.25318/36280001202100400005-fra>.
- Statistique Canada. (2024). De la recherche aux connaissances : le travail à domicile au Canada <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2024001-fra.htm>
- Statistique Canada. (2020). Enquête canadienne sur la situation des entreprises, août 2020. Adapté par l'Institut de la statistique du Québec. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2020082-fra.htm>.
- Statistique Canada. (2021). Tableau 33-10-0274-01 Pourcentage de l'effectif télétravaillant ou travaillant à distance, et pourcentage de l'effectif qui prévoit de continuer principalement à télétravailler ou à travailler à distance après la pandémie de Covid-19, selon les caractéristiques de l'entreprise. <https://doi.org/10.25318/3310027401-fra>.
- St-Onge, S., Haines, V.Y. et Sevin, H. (2000). L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail. *Relations industrielles/Industrial Relations*. 55(3). 414–450.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*. 18(3I).
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la désatialisation pour le management humain. *Interventions économiques*. 34.
- Taskin, L. et Tremblay, D.G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs. *Gestion*. 35(1). 88-96.
- Taskin, L. et Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *Journal compilation*. 22(3). 195-207.

- Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. Extrait. *The Principles of Scientific Management*. 1-12.
- Thompson, G. et Glaso, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*. 39 (5). 574-591.
- Tremblay, D-G. (2006). Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile : les enjeux actuels. *Interventions économiques*. 34.
- Tremblay, D-G., Chevrier, C. et Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d’envahissement de la vie privée ? Telework From Home: Better Work-Family Balance or Invasion of Privacy? *Interventions économiques*. 34.
- 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 ? *Open Edition Journals*.
- Tremblay, D-G. (2020). Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de Covid-19. *Organisations et territoires*. 29 (2).
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M-E. et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques des GRH et de l’organisation du travail. *Gestion*. 2 (30). 69-78.
- VanWart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics*. 34(5). 527–537.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Presses Universitaires de France « Le travail humain »*. (82). 1-39.
- Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2005). Developing management skills. Sixth edition. *Pearson Education*. 212-236.
- Weber, M. (1921). La domination légale à la direction administrative bureaucratique. *Économie et Société*. 4-16.
- Wittorski, R. (2007). De la fabrication des compétences. *Éducation permanente*. « *La compétence au travail*. » 135.
- Wittorski, R. (2007). Professionnalisation et développement professionnel. *Paris : L’Harmattan*. 146-153.

Yukl, G. et Becker, S.W. (2006). Effective empowerment in organisations. *Organizations Management Journal*. 3 (3). 210-231





