



**LES FACTEURS FAVORABLES À LA RÉTENTION EN
CONTEXTE DE TÉLÉTRAVAIL DANS LE SECTEUR DES
TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION AU QUÉBEC**

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 (M.Sc.)

PAR

© **DANIÈLE PODEVIN**

[Février 2025]

Composition du jury :

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

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

Stéphanie Fissette, autre membre, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 7 décembre 2024

Dépôt final le 14 février 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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.

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire a été un projet d'envergure s'étalant sur plusieurs mois, et je ne l'ai pas mené à bien seule. J'ai eu le privilège de collaborer avec la professeure Catherine Beaudry, dont l'expertise et le soutien ont été inestimables. Elle a su répondre à mes interrogations tout en m'accompagnant avec bienveillance dans cette aventure que je découvrais pour la première fois. Sa capacité d'adaptation et sa présence attentive ont grandement facilité mon cheminement. C'est avec sincérité que je lui adresse mes remerciements les plus chaleureux.

Au-delà de cet accompagnement, j'ai également eu l'opportunité d'explorer l'univers de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Cette institution se distingue par ses valeurs humaines, qui résonnent profondément avec mes propres principes. L'ambiance qui y règne, fondée sur la solidarité et l'entraide, a enrichi mon expérience académique et m'a permis de m'épanouir tant sur le plan intellectuel que personnel.

Il est également important pour moi d'exprimer ma gratitude envers ma famille, qui a été un pilier essentiel tout au long de ce parcours. Mon mari, Samuel, m'a soutenue sans faille, même lors des moments de découragement où je doutais de mes capacités. Sa présence rassurante et son encouragement constant ont été des sources de motivation inestimables. Grâce à lui, j'ai pu avancer sereinement dans mes recherches et mes écrits.

Mes enfants, Luca et Sara, méritent également des remerciements particuliers. Ils ont fait preuve d'une patience et d'une compréhension admirables, partageant leur maman avec ce projet ambitieux. Leur soutien, bien que silencieux, a constitué un véritable réconfort

durant les périodes d'intense travail. C'est grâce à leur générosité et à leur compréhension que j'ai pu consacrer le temps nécessaire à la réalisation de cet objectif de vie.

Je tiens à souligner que ce projet n'aurait pu voir le jour sans l'ensemble des personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à son aboutissement. Chaque échange, chaque conseil, chaque moment partagé a été une brique ajoutée à l'édifice de ma réflexion et de ma rédaction. Ces interactions ont enrichi ma démarche et ont donné un sens encore plus profond à ce travail.

RÉSUMÉ

Cette recherche se concentre sur la rétention des employés dans le secteur des technologies de l'information du Québec, spécifiquement dans un cadre de télétravail exclusif. Plus précisément, l'objectif de ce mémoire est d'explorer, d'identifier et de décrire les facteurs de rétention des employés du secteur des technologies de l'information en contexte exclusif de télétravail au Québec. La pandémie de COVID-19, survenue en 2020, a marqué un tournant décisif en instaurant le télétravail exclusif comme norme organisationnelle dans plusieurs milieux. Il s'agit dès lors de s'intéresser à l'influence que cette situation a pu avoir sur la rétention organisationnelle.

Le cadre méthodologique adopté pour cette étude est de nature qualitative, orienté vers une approche exploratoire. L'étude repose sur la tenue de groupes de discussion avec des employés œuvrant dans le domaine des technologies de l'information et des communications. Trois groupes de discussion, totalisant un échantillon de 22 personnes, ont été organisés pour identifier les facteurs de rétention dans un cadre de télétravail exclusif.

Au cours de ces discussions, les participants ont partagé leurs expériences en matière d'intégration, de collaboration en équipe et de relations avec leurs gestionnaires. Parmi les principaux facteurs de rétention identifiés se trouvent la flexibilité offerte par le télétravail, la conciliation travail-vie personnelle, le soutien entre collègues et une culture d'entraide au sein des équipes. Les défis évoqués incluent le manque de contact humain, les difficultés de communication, ainsi que la nécessité d'améliorer le soutien à l'intégration et à la formation des nouveaux employés.

Mots clés : rétention organisationnelle, télétravail, technologie de l'information et des communications, gestion

ABSTRACT

This research focuses on employee retention in the information technology (IT) sector, specifically in the context of exclusive telecommuting in Quebec. More precisely, the aim of this thesis is to explore, identify, and describe the factors influencing employee retention in the IT sector within the context of exclusive telecommuting in Quebec. The COVID-19 pandemic, which occurred in 2020, marked a decisive turning point by establishing exclusive telecommuting as an organizational norm in many workplaces. Therefore, this study seeks to examine the impact that this situation may have had on organizational retention.

The methodological framework adopted for this study is qualitative, with an exploratory approach. The study relies on focus groups with employees working in the field of information and communication technologies (ICT). Three focus groups, totaling a sample of 22 people, were organized to identify retention factors in the context of exclusive telecommuting.

During these discussions, participants shared their experiences regarding integration, team collaboration, and relationships with their managers. Among the main retention factors identified were the flexibility offered by telecommuting, work-life balance, peer support, and a culture of mutual assistance within teams. The challenges mentioned included the lack of human contact, communication difficulties, and the need to improve support for the integration and training of new employees.

Keywords: organizational retention, telecommuting, information and communication technology, management

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	viii
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xvi
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
LISTE DES FIGURES.....	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS	4
1.1 MISE EN CONTEXTE	4
1.2 LA RETENTION DU PERSONNEL EN MILIEU DE TRAVAIL.....	7
1.2.1 Définition des notions.....	8
1.2.2 Les facteurs de rétention en milieu de travail.....	10
1.2.3 Les pratiques organisationnelles favorisant la rétention en milieu de travail	19
1.2.4 Les facteurs sociétaux.....	24
1.2.5 La rétention organisationnelle dans le secteur des technologies de l'information	30
1.3 LE TELETRAVAIL	36
1.3.1 Définition du concept de télétravail et de ses dimensions.....	36
1.3.2 Les conséquences du télétravail.....	37
1.3.3 Les facteurs d'implantation du télétravail.....	40
1.3.4 Le télétravail et la rétention du personnel.....	47
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	50
CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	52

2.1	OBJET DE RECHERCHE	52
	2.1.1 Question de recherche	52
	2.1.2 Objectifs de recherche	52
2.2	PERTINENCE DE LA RECHERCHE	53
2.3	LES CONCEPTS A L'ETUDE	54
2.4	PRESENTATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	55
	2.4.1 L'approche de recherche	55
	2.4.2 La méthode de collecte de données	59
2.5	LA POPULATION A L'ETUDE ET ECHANTILLONNAGE	63
	2.5.1 La définition de la population ciblée	63
	2.5.2 La création de l'échantillon	63
2.6	ANALYSE DES RESULTATS	65
2.7	L'ETHIQUE DE LA RECHERCHE	66
	CONCLUSION DU CHAPITRE	67
	CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	68
3.1	RECITS DES VECUS DES PERSONNES EMBAUCHEES EN CONTEXTE DE TELETRAVAIL	68
	3.1.1 Synthèse des expériences d'accueil et d'intégration	69
	3.1.2 Récapitulatif de la dynamique d'équipe et des communications	74
	3.1.3 Description de la relation avec les gestionnaires et de la gestion en télétravail	77
3.2	RECITS DES EMPLOYES AYANT EXPERIMENTE LA TRANSITION DU TRAVAIL EN PRESENTIEL VERS LE TELETRAVAIL EXCLUSIF	81
	3.2.1 Synthèse des expériences de la transition du mode présentiel au télétravail	81
	3.2.2 Récapitulatif de la dynamique d'équipe et des communications en présentiel puis en télétravail	85
	3.2.3 Description de la relation avec les gestionnaires de présentiel à la gestion en télétravail	90
3.3	RECITS DES COORDONNATEURS PROFESSIONNELS	93

3.3.1 Synthèse des expériences de la transition du mode présentiel au télétravail.....	93
3.3.2 Récapitulatif de la dynamique d'équipe et des communications en présentiel versus en télétravail	98
3.3.3 Description de la relation avec les gestionnaires de présentiel à la gestion en télétravail	109
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	112
CHAPITRE 4 DISCUSSION	113
4.1 CONTEXTE DU TELETRAVAIL	113
4.2 LA RELATION GESTIONNAIRE-EMPLOYE ET LES PRATIQUES DE GESTION EN TELETRAVAIL	115
4.3 FACTEUR DE RETENTION DES PERSONNES DU SECTEUR TI EN TELETRAVAIL.....	118
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	121
CONCLUSION GÉNÉRALE	124
Annexe-1 -Guide 1 : LA rétention en contexte de télétravail dans le secteur des technologies de l'information au Québec	127
Annexe -2-Guide 2 : LA rétention en contexte de télétravail dans le secteur des technologies de l'information au Québec	129
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	132

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. La motivation au travail (Maslow, 1943 dans Uhl-Bien et Schermerhorn, 2020).....	20
Tableau 2. Effets du télétravail	38
Tableau 3. Cinq pratiques efficaces de direction des télétravailleurs (Brunelle, 2010)	42
Tableau 4. Guide pour la gestion des horaires (CRHA, 2020)	44

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Rémunération globale (Morin et al., 2014)	32
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

DTI Direction des technologies de l'information

EDI Équité, diversité et inclusion

ISQ Institut de la statistique du Québec

TI Technologie de l'information

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En 2020, la pandémie de COVID-19 a bouleversé en profondeur l'organisation du travail dans les pays occidentaux. Face à cette crise sanitaire mondiale, les autorités de santé publique de nombreux pays ont instauré des mesures de confinement strictes, obligeant les individus à rester à domicile. Pour les organisations, il a rapidement fallu s'adapter à cette nouvelle réalité : le télétravail est alors devenu une norme imposée, et même, pour certains, une pratique quotidienne essentielle à la continuité des activités professionnelles.

Avec la fin de la pandémie, la question de la pérennisation du télétravail s'est posée dans de nombreuses organisations. Certaines ont opté pour un retour en présence, au bureau, partiel ou complet, tandis que d'autres ont décidé de maintenir le télétravail en tant qu'option privilégiée, voire exclusive. Au Québec, ce modèle s'est ancré dans certains secteurs d'activité, notamment celui des technologies de l'information (TI). En effet, ce secteur en pleine croissance est particulièrement touché par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ce qui rend la rétention des talents d'autant plus cruciale (Immigration, réfugié, citoyenneté Canada, Gouvernement du Canada, 2008 ; Gouvernement du Canada, 2022). Dans ce contexte, le télétravail apparaît comme un levier important pour attirer et fidéliser les employés, tout en répondant aux attentes des travailleurs qui recherchent de plus en plus la flexibilité professionnelle.

Ces changements soulèvent plusieurs questionnements quant à l'avenir de l'organisation du travail et, plus spécifiquement, quant à la capacité des organisations à retenir leurs employés dans un cadre de télétravail exclusif. Ce mémoire vise précisément à identifier et à décrire les facteurs de rétention des employés du secteur des technologies de l'information (TI) dans ce contexte particulier, au Québec. En effet, la rétention des employés est un sujet de recherche riche et bien documenté, mais rares sont les études qui se

concentrent spécifiquement sur le secteur des TI et, encore moins, dans un contexte de télétravail.

Ainsi, ce travail de recherche poursuit l'objectif d'explorer, d'identifier et de décrire les facteurs de rétention des employés du secteur des technologies de l'information en contexte exclusif de télétravail au Québec. La méthodologie adoptée pour cette recherche est de nature qualitative descriptive. Plus précisément, des groupes de discussion ont été organisés au sein d'une direction en technologies de l'information (TI) d'une organisation publique québécoise. Ces discussions ont permis aux participants d'exprimer leurs perceptions, leurs attentes et leurs ressentis quant au télétravail, fournissant ainsi des informations précieuses pour nourrir la réflexion. Les résultats de cette étude apportent des éclairages intéressants sur le vécu des employés en télétravail et soulignent l'importance d'approfondir certaines pistes de recherche pour enrichir la littérature existante.

En somme, ce mémoire se propose d'explorer un domaine peu étudié, mais d'une importance croissante : la rétention des employés dans le secteur des technologies de l'information, en contexte de télétravail exclusif au Québec. À travers une analyse des facteurs de rétention, des modalités de télétravail, du sentiment d'appartenance et des motivations des employés, cette recherche aspire à fournir des éléments de réponse aux organisations qui souhaitent mieux comprendre les attentes de leurs employés dans ce paradigme, de plus en plus répandu, de travail à distance.

Le présent mémoire est divisé en quatre chapitres. Le premier présente une recension des écrits sur la thématique à l'étude. Le deuxième aborde la démarche méthodologique privilégiée dans cette recherche. Le troisième fait état des résultats et le dernier chapitre propose une discussion de ces résultats.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

Ce premier chapitre propose un état des lieux en présentant un portrait sommaire de la situation du secteur des technologies de l'information dans la province de Québec et en exposant l'évolution du télétravail. Par la suite, et de façon plus spécifique, la notion de rétention au travail est abordée. Enfin, la recension porte sur le concept du télétravail.

1.1 MISE EN CONTEXTE

Depuis plusieurs années, le domaine des technologies de l'information (TI) prend de l'ampleur au sein de différents secteurs d'activité, mais également en tant que secteur d'activité en lui-même (Bélanger, 2014). Plusieurs méthodes permettent de définir le secteur des TI. Selon le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN Canada, 2022), la classe d'emploi Conception de systèmes informatiques et services connexes comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fournir une expertise dans le domaine des technologies de l'information. Ces établissements peuvent notamment : concevoir, modifier, tester et prendre en charge des logiciels pour répondre aux besoins d'un client, y compris créer des pages d'accueil Internet ; planifier et concevoir des systèmes informatiques intégrant la technologie du matériel, celle des logiciels et celle des communications; gérer et exploiter sur place les installations d'informatique et de traitement des données de clients ; donner des conseils dans le domaine des technologies de l'information; fournir d'autres services professionnels et techniques de nature informatique.

Dans la nomenclature interne des secteurs publics du Québec (Technocompétence, 2021 ; Statistique Canada, 2007), les technologies de l'information sont divisées en trois sous-secteurs, soit :

- La gouvernance, qui comprend l'ensemble des métiers transversaux couvrant la prise de besoins à la planification des activités et projets informatiques, tels que les chargés de projets et chargés de livraison applicative, les analystes/architectes d'affaires, les pilotes de système, les planificateurs et contrôleurs des opérations, les responsables de sécurité, les analystes en assurance qualité.
- La conception, le développement web, applicatif et logiciel qui travaille à la création et la réalisation de système d'information à travers des métiers comme l'analyste programmeur, l'analyste applicatif, le testeur, l'analyste organique, l'analyste fonctionnel, l'architecte organique, l'architecte applicatif et l'architecte de solutions.
- L'exploitation informatique qui s'occupe de la préparation, de la réparation du matériel informatique, mais aussi de l'infrastructure et du réseau informatique qui supporte l'ensemble des logiciels, des données et du stockage informatique de façon sécurisé. Cette catégorie regroupe les métiers tels que : technicien support technique niveau I, II ou III, administrateur réseau, administrateur réseau télécom, analyste technologiste, administrateur de base de données, architecte réseau, spécialiste OPS, etc.

La particularité du secteur des technologies de l'information est que tous les autres secteurs dépendent de lui en plus d'exister par lui-même (Bélanger, 2014 ; Technocompétence, 2021). Il subsiste des firmes-conseils en TI, mais aussi des entreprises de service numérique comme Google ou Microsoft dont le champ d'activité principal est l'informatique. En revanche, une partie de ce secteur d'activité est intégré dans les autres secteurs comme la restauration, les soins de santé, le manufacturier, l'agriculture, le secteur des arts, le commerce, etc. Ainsi chaque secteur d'activité peut avoir besoin de l'intervention des technologies de l'information, soit par un système d'information qui supporte les différentes activités internes et externes, soit par un site intranet ou Internet, soit organisé par

un système de classification informatisé. Il devient donc difficile de trouver des statistiques pour le seul secteur des technologies de l'information (Technocompétence, 2021).

D'autre part, la mondialisation, le faible taux de chômage du Québec et l'augmentation du nombre de postes vacants de l'économie du savoir auquel appartiennent les TI brossent un portrait où l'attraction, mais aussi la rétention des ressources humaines deviennent des enjeux de survie pour les organisations (Bélangier, 2015 ; Vallée, 2007). La demande de compétences en TI ne cesse d'augmenter depuis la démocratisation de l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) au début des années 2000 (Vallée, 2007), le gouvernement du Canada décrétant que les métiers de ce secteur d'activité sont en pénurie depuis le début des années 2010 (Immigration, réfugié, citoyenneté Canada, Gouvernement du Canada, 2008 ; Gouvernement du Canada, 2022). De nouveaux permis de travail ont même été créés pour faciliter l'embauche de cette main-d'œuvre à l'international. La demande de compétences dans le domaine des TI s'est aussi accélérée avec la transformation numérique qui a accompagné le mouvement du sans-papier dans les organisations, avec l'importance grandissante de la protection de l'environnement dans les décennies qui ont suivi (Directive du Conseil du trésor du Québec). Lors de la crise de la COVID-19, qui a conduit à l'obligation du télétravail dans plusieurs secteurs, la rareté de personnel spécialisé en TI a été exacerbée par la demande grandissante en besoin de compétences pour non seulement poursuivre les activités régulières, mais également pour l'accompagnement des changements d'infrastructure et de numérisation permettant le télétravail. Ce contexte a provoqué une diversification des besoins de compétences dans le secteur TI (Statistique Canada, 2020 ; TechnoCompétence, 2024). Le marché de l'emploi est devenu très concurrentiel surtout dans les grands centres urbains où se concentrent les emplois de ce secteur d'activité, tel que l'illustre l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2007).

Les organisations innovent pour garantir une certaine rétention de ces personnes aux compétences clés (Bélanger, 2015). Depuis 2019, le télétravail s'est accéléré et a été multiplié par 8 selon Statistique Canada (2020). Près de 32 % des travailleurs, tous emplois confondus, ont été en télétravail au début de la pandémie. À la veille du déconfinement, grâce à la vaccination de 75 % de la population du Québec, les entreprises ont été appelées à se positionner soit sur un retour en présentiel, soit sur le maintien du télétravail dans leurs organisations ou sur un modèle hybride alliant présentiel et travail à distance. En 2022, le télétravail reste présent dans plusieurs organisations. Par exemple, dans la région de Montréal, 45 % des personnes sont en télétravail et 40 % dans la région de la capitale nationale (Institut de la statistique du Québec, 2024). Le télétravail étant plus ou moins répandu dépendamment des régions, le taux de télétravail au Québec est estimé à 34,6% (Institut de la statistique du Québec, 2024). Les services professionnels, scientifiques et techniques ont un taux de télétravailleurs de 73 % (Institut de la statistique du Québec, 2024). Il atteint le 75 % dans les secteurs de la finance, de l'assurance et de l'immobilier (Institut de la statistique du Québec, 2024).

1.2 LA RÉTENTION DU PERSONNEL EN MILIEU DE TRAVAIL

Un des enjeux organisationnels importants est la rétention des compétences (Jean, 2021). L'attraction des personnes a un certain coût pour l'organisation (Bélanger, 2014, Poisson, 2014 ; Pouliot, 2014 ;). Lorsque la recrue est embauchée, plusieurs étapes subséquentes construisent l'expérience de celle-ci dans l'organisation. Une seconde phase commence alors avec l'accueil de la personne, puis son intégration en emploi. Cette dernière s'effectue par un transfert de connaissances auprès de la nouvelle ressource sur l'historique de l'organisation et sur les processus de travail du nouvel employé (Charpentier, 2021). Cette boucle prend un certain temps et engendre donc des coûts pour l'organisation. Le troisième axe vise la rétention en emploi de ce nouveau membre de l'organisation, pour que ses compétences puissent être mises à profit de l'organisation. La performance et la pérennité

d'une entreprise reposent sur sa capacité à identifier et à accroître les compétences stratégiques, à retenir ses talents, à investir dans leur développement continu et à instaurer une culture organisationnelle propice à leur fidélisation (Lachance, 2011).

1.2.1 Définition des notions

La rétention du personnel désigne la capacité à garder en emploi les personnes de l'organisation (St-Onge, 2009, Brunette, 2012) et ainsi développer leur appréciation de la relation construite avec elle. Aussi, certaines entreprises ont comme objectif de fidéliser les employés, c'est-à-dire de retenir les personnes ayant un haut attachement à l'organisation (Poisson, 2014). Les mesures de rétention ou de fidélisation des personnes à leur organisation visent à éviter les intentions de départ volontaire et à diminuer un taux de roulement. À la différence de la rétention, la fidélisation vise la satisfaction par le biais de l'attachement affectif du travail (Cossette et Gosselin 2009). A contrario, il existe des insatisfactions poussant la personne à quitter. L'intention de quitter désigne la manifestation consciente de la part d'un employé de projeter ou de planifier son départ de l'organisation (Laczo et Hanisch, 1999). Différentes formes d'intention de quitter découlent des raisons subjacentes de celles-ci. En tout premier lieu, il faut déterminer si un employé veut quitter vers une autre organisation ou vers une autre direction de l'organisation qui l'emploie (Mobley, 1986). Selon les différentes interrelations entre la volonté de quitter un poste ou une organisation, plusieurs profils se dégagent (Bigliardi, 2005) :

- Un employé ayant une forte intention de rester dans son emploi et n'ayant pas de désir de changer. L'emploi correspond à ses attentes, ce « *profil fidèle* » reste dans son emploi malgré les opportunités.
- Un employé ayant une grande fidélité envers l'organisation, mais pas envers son emploi. Il a une grande volonté de rester dans la même organisation, mais il souhaite aussi améliorer son cheminement professionnel. Ce « *profil carriériste* » cherche à

progresser vers de nouvelles fonctions au sein de son organisation et ne souhaite pas la quitter.

- Un employé voulant quitter son poste, mais tout en restant dans la même organisation. La nuance par rapport au profil précédent tient au fait que si l'organisation ne lui permet pas de changer, il ira chercher ailleurs. Il s'agit d'un « *profil de négociateur* ».
- Un employé souhaitant très fortement quitter son poste vers n'importe quelle organisation, il s'agit du modèle « *opportuniste* ».
- Un employé ayant une forte intention de quitter l'organisation quel que soit le poste, est désigné comme étant un « *quitteur* ». Il est probable que les personnes présentant ce profil soient insatisfaites vis-à-vis de leur organisation ou envers le fait même de rester dans n'importe quelles organisations.
- Un employé voulant rester des années dans le même poste, mais souhaitant fortement quitter l'organisation. Ainsi, il changera d'organisation pour un poste avec des fonctions similaires.
- Un employé indécis, pouvant rester des années dans son poste sans se positionner clairement sur son envie de rester ou quitter l'organisation ou même sur l'évolution de carrière souhaitée.

La notion de satisfaction entoure les choix de l'employé (Cossette et Gosselin, 2009) : satisfaction du poste ou la satisfaction de la relation avec l'organisation. Quand la satisfaction n'est pas présente ou qu'elle a disparu, il y a de fortes probabilités qu'un départ effectif survienne. Plus les insatisfactions sont nombreuses, plus il y a de départs. Le taux de roulement permet d'estimer l'ampleur des difficultés en matière de rétention du personnel. Ce taux est défini comme « l'ampleur, du mouvement individuel qui franchit la frontière d'appartenance à un système social » (Price, 1977, cité dans Pouliot, 2015, p. 8). Peretti (2011), quant à lui, le définit comme le ratio entre le volume total des mouvements de personnel d'une organisation (recrutements et départs) sur une période donnée et l'effectif moyen de l'organisation sur cette même période.

Certains courants de pensée dans la littérature voient le taux de roulement comme bénéfique pour une organisation qui intègre ainsi de nouvelles compétences pour permettre une amélioration continue (Poisson, 2014). Le roulement du personnel devient problématique dès lors qu'il génère des coûts élevés et la perte de compétences pour l'organisation, soit en la rendant moins compétitive, soit en ralentissement de croissance (Poisson, 2014). Le problème s'accroît dans un environnement où les compétences et la main-d'œuvre sont identifiées comme étant rares, voire en pénurie, comme c'est le cas du secteur des technologies de l'information.

Tout comme l'explique Mobley (1978), il y a le roulement volontaire qui vise à finir une relation soit avec l'organisation, soit avec le poste. Cependant, il y a également les départs involontaires attribuables au licenciement et au congédiement (la mort d'un employé n'intègre pas cette dimension). Dans ce mémoire, ce sont les départs volontaires qui sont à l'étude.

1.2.2 Les facteurs de rétention en milieu de travail

La rétention des personnes qui détiennent les compétences et qui connaissent l'historique organisationnel d'un employeur est une plus-value pour l'entreprise qui a des leviers d'action pour conserver cette richesse (Pouliot, 2015 ; Poisson, 2014 ; Bélanger, 2014).

Le point de départ de la relation naissante entre une personne et une organisation est la dotation (Bourhis, 2007). Cette activité de gestion des ressources humaines, par ses mécanismes de sélection, de tests, d'entrevues et d'enquêtes de sécurité, établit, entre autres, la compatibilité entre un candidat et l'organisation que ce soit au regard de leurs valeurs ou de leurs besoins respectifs (Judge et Cable, 1997; Chapman et al., 2005 ; Verquer et al., 2003). Le recrutement est défini par Bourhis (2008) comme les différentes actions entreprises

pour annoncer qu'un poste est disponible au sein de l'organisation et pour encourager les candidats potentiels à postuler. Ces candidats peuvent être des employés actuels (recrutement interne) ou des personnes extérieures (recrutement externe). Le recrutement s'inscrit dans le processus de dotation. Ce processus comprend l'ensemble des mouvements internes d'un employé au sein de l'entreprise de son arrivée à son départ (St-Onge, 2004). La sélection, telle que définie par Bourhis (2008), est un ensemble de pratiques permettant l'évaluation des candidats pour déterminer celui qui obtiendra le poste vacant. Il s'agit d'une étape cruciale par laquelle le choix de l'organisation se fait en fonction des différentes étapes suivies dans le processus de dotation. Cet ensemble d'étapes (sélection des candidatures, entrevues téléphoniques, entrevues, tests, prises de références) valide l'adéquation entre les valeurs organisationnelles et celles du candidat ainsi que la correspondance des compétences souhaitées (St-Onge, 2004). À cet égard, des valeurs incompatibles entraînent un fort taux de roulement, soit jusqu'à 40 % des départs (Mitchell et al., 2001). Un candidat ayant des valeurs similaires à celles de l'organisation se reconnaît dans cette organisation et peut développer un engagement affectif envers celle-ci. Cet engagement réfère à un état psychologique qui le lie à son futur employeur quant aux valeurs et à la mission de l'organisation (Buchanann II, 1972 ; Meyer et Allen, 1991).

Les valeurs organisationnelles émanent directement de la culture organisationnelle qui s'analyse sous différents angles (Carmeli, 2005 cité dans Bouari, 2019). Le nouvel employé partageant ces valeurs et ayant un attachement envers la mission de l'organisation développe un fort sentiment d'engagement et d'identification vis-à-vis de celle-ci (Meyer et Allen, 1979 ; Mowday et al., 1979 ; Porter et al., 1976 ; Porter et al., 1974). De cette relation d'appartenance naît un contrat psychologique, défini par Rousseau (1989, 1990) comme étant l'ensemble des convictions d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque avec une autre partie, et assure une forte rétention organisationnelle (Vandenberghe et Bentein, 2009)). Par ce contrat, l'individu comprend qu'il y a des promesses de la part de son gestionnaire et de l'organisation, tout comme l'organisation a des attentes, de sorte que des obligations réciproques naissent et lient la personne à

l'organisation (Rousseau, 1989, 1990, cité dans Mullenbach-Servayre, 2009). Ce rapport renvoie aussi aux facteurs des composantes individuelles qui façonnent une personne (éducation, âge, sexe, groupes sociaux culturels) (Morin, 2007). Les valeurs de l'organisation sont transmises à travers les défis, les emplois, la communication interne individuelle et collective, le développement des liens de confiance, l'innovation, la mission et la cohésion sociale. Ces différents éléments contribuent à bâtir la culture d'une organisation (Carmeli, 2005, cité dans Bouraoui, 2019). Ainsi construite, cette relation donne naissance à différents types d'engagement.

Meyer et Allen (1991) ont identifié trois types d'engagement que l'employé peut développer envers l'organisation ou son supérieur hiérarchique :

- L'engagement affectif ou émotionnel correspond au lien émotif qu'une personne développe vis-à-vis de son supérieur et/ou son organisation et qui lui donne la volonté de rester dans cette organisation à cause de ce lien.
- L'engagement de continuité (ou calculé) correspond au coût (changement d'habitude, de salaire) qu'entraînerait la rupture de la relation pour l'individu vis-à-vis de l'organisation et/ou de son supérieur.
- L'engagement normatif correspond à un engagement de type moral, un engagement de loyauté vis-à-vis de son organisation et/ou de son superviseur.

Ces trois types d'engagement appartiennent au contrat et au lien psychologique de la personne vis-à-vis de l'organisation. Il s'agit d'un facteur de rétention (Meyer et Allen, 1991). Ainsi l'entreprise Google, l'un des chefs de file s'étant illustrés pour la rétention et le développement de la créativité de ses employés, est un exemple réunissant les facteurs de rétentions. De façon non exhaustive, voici les mécanismes clés d'attraction et de rétention qui sont des leviers de la création du sentiment d'appartenance du géant d'Internet. L'entreprise s'est construite de façon atypique tant sur le plan économique qu'en gestion des ressources humaines. La lecture de l'ouvrage de Girard (2006) confirme ces pratiques dont les grandes dimensions de la gestion des personnes sont :

- Flexibilité et lieu de vie (de travail) : lieu et design invitants alliant confort, liberté et bien-être pour satisfaire chaque besoin de l'employé et le faire rester sur son lieu de travail en travaillant aux horaires qu'il souhaite.
- La sélection et le recrutement de candidats au cœur de Google et basé sur les compétences et les valeurs des personnes.
- La constitution des équipes : Google est un géant composé de multiples micros-équipes visant à créer une belle synergie et une interaction dynamique.
- Le défi : l'entreprise est en continuelle évolution et elle est connue à travers le monde comme un leader.
- Être employé chez Google : c'est faire partie du clan des meilleurs. La diplomation devient une référence sur la personnalité du candidat. Seuls les diplômés les plus pertinents et les plus élevés sont visés.
- Le 80/20 : chez Google 80 % du temps est consacré aux projets de l'organisation et 20 % sur les projets personnels (c'est avec un de ces 20 % qu'est né leur premier ordinateur portable). Cette répartition du temps pousse les employés à être plus productifs pour accomplir leur 80 % de tâche, mais le 20 % leur est octroyé systématiquement sur des projets volontaires et créatifs qui servent l'organisation.

Ce modèle, reposant sur l'autonomie, la flexibilité, la créativité, le donnant-donnant et l'immersion visuelle dans l'univers Google est très attrayant pour les membres des générations Y et Z (Cordier-Chemarin, 2017).

A travers le modèle Google, un autre élément contribuant également à la rétention du personnel est un environnement perçu comme créatif. Un tel environnement diminue grandement les intentions de quitter de la part des employés (Mayfield, 2008). Par conséquent, le soutien créatif de la part de l'employeur, avec une flexibilité quant aux caractéristiques de l'emploi (Girard, 2006)) accroît la rétention de ces personnes (Mayfield, 2008).

La littérature étudie de façon constante le soutien organisationnel pour comprendre les perceptions de l'environnement de travail sur l'employé (Paillé, 2009). La perception de l'individu est en adéquation avec son vécu organisationnel comprenant son expérience, les intentions des politiques organisationnelles perçues comme bienveillantes ou au contraire comme obligeantes, les normes et les processus qui influencent les caractéristiques de l'emploi (Paillé, 2009). Cette perception est construite et influencée par l'interprétation qu'a la personne de son environnement organisationnel (Paillé, 2009). Ils caractérisent son expérience d'employé (Charpentier, 2021). Ce cheminement de l'individu passe également par une combinaison des mécanismes de fonctionnement et de l'organisation du travail dans les équipes (Guthrie, 2001). Plus cette culture est perçue comme bienveillante et facilitante, plus le roulement tend à diminuer (Paillé, 2009 ; Guthrie, 2001).

D'autres aspects de la culture organisationnelle ont des conséquences sur la rétention. Des cultures de travail basées sur des systèmes participatifs et collaboratifs voient leur taux de roulement deux fois moins élevé que dans des systèmes contrôlants (Arthur, 1994). Il en est de même dans les systèmes basés sur l'engagement (Arthur, 1994).

La culture est aussi véhiculée par le gestionnaire. Le supérieur hiérarchique est souvent confondu avec l'organisation, car ce dernier la représente (Eisenberger et al., 1986 ; Rhoades et Eisenberger, 2002). Cette relation entre employé, gestionnaire et organisation a des conséquences directes sur l'intention de quitter (Bishop et al., 2001). En revanche, le lien causal s'avère négatif sur les intentions de rester d'un employé par rapport aux relations qu'il a avec son équipe ou ses collègues. En d'autres termes, il n'a pas clairement été démontré que la relation positive au sein d'une équipe pousse l'employé à rester dans l'organisation. Cependant, il y a une tendance à rester si un employé est soutenu par ses collègues (Howes et al., 2000 ; Paillé, 2009). Les intentions des employés de quitter l'organisation varient en fonction de la provenance du soutien reçu (Bishop et al., 2001).

Un autre facteur important est le développement professionnel de la personne au sein de l'organisation (St-Onge et al., 2004). Il s'agit tant d'une partie intégrante de la culture d'une entreprise que d'une opportunité individuelle pour l'employé. Le développement professionnel passe par l'amélioration des compétences, l'apprentissage et la formation (St-Onge et al., 2004). Lorsque le développement professionnel de l'employé est à jour, sa rétention est favorisée (Boxall et al., 2005).

Lorsque les facteurs organisationnels sont abordés, la rémunération fait partie de ceux divisant le plus sur la rétention selon la littérature (Pouliot, 2014). St Onge (2004) la définit en deux catégories. La rémunération directe qui comprend le salaire fixe ainsi que la rémunération variable (prime, bonus, intéressement, pourboire), mais aussi la rémunération indirecte composée des avantages sociaux, des conditions de travail dans leur ensemble dont, par exemple, la conciliation travail/vie personnelle qui à elle seule a un effet significatif sur la rétention en emploi (Griffeth et al., 2000). Pour Morin (2007) l'effet de la rémunération directe est plus ou moins avéré sur la rétention en emploi. Ce facteur influence la décision de quitter différemment suivant les catégories socioprofessionnelles (Mobley, 1982 ; Morin, 2007). Ainsi, pour la catégorie des ouvriers, la rémunération a un effet plus fort sur la rétention que pour les professionnels (Morin, 2007). Selon Guthrie (2000), une rémunération spécifique basée sur un système de reconnaissance des compétences et des connaissances diminue le taux de roulement à contrario d'une échelle collective. Une nuance fine émerge cependant, car une rémunération très élevée diminue grandement les intentions de quitter (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Lamber et al., 2001 ; Luna-Arocas et Camps, 2008 ; Price, 2001). Une explication de ce phénomène provient du fait que l'on se trouve dans une société capitaliste (Lamber et al., 2001). Il reste que l'effet de la rémunération sur le taux de roulement est aussi modéré par d'autres variables telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et les comportements de recherche d'emploi. En ce qui concerne la rémunération indirecte, elle est perçue par l'employé comme une préoccupation de son bien-être par l'employeur (St-Onge et al., 2004). Elle a donc un effet négatif sur les intentions de quitter l'organisation.

Le soutien social et l'amélioration du bien-être influencent également la rétention (Eisenberger et al., 2001). Le soutien organisationnel pour le bien-être est négativement en lien avec l'intention de quitter et diminue aussi le roulement de personnel (Eisenberger et al., 2001). Les préoccupations au regard du bien-être créent chez les employés un sentiment d'obligation vis-à-vis de la compagnie ce qui les lie à elle (Allen et al., 2003). Rhoades et Eisenberger (2002) ajoutent que la décision de considérer le bien-être des employés doit être libre des contraintes extérieures, telles que des mesures gouvernementales incitatives ou de quelque pression syndicale.

En s'intéressant à la présence syndicale, l'étude d'Edwards (dans O'shaughnessy, 1998)) montre que celle-ci est un moyen pour les employés d'établir un précepte de discussion et de lutter contre des pratiques abusives des entreprises. Le syndicat fait partie des éléments organisationnels impliquant une corrélation négative avec les intentions de quitter (Abraham et al., 2005, dans Pouliot, 2015). Il influence différentes pratiques organisationnelles par la définition de son mandat.

Le climat psychologique de l'organisation, qui est une composante du bien-être au travail, s'avère aussi un déterminant de la rétention du personnel (Hassan et al., 2012). Il impacte négativement ce taux lorsqu'il est positif (Hassan et al., 2012). Le climat de travail est relié aux relations établies dans l'organisation avec les supérieurs, mais aussi les collègues. Il se traduit notamment par la perception qu'ont les personnes des pratiques de gestions comme étant justes et équitables dans l'organisation (Schermerhorn et al., 2010). Deux volets émergent dans l'étude de Schermerhorn et al. (2010) :

- La justice distributive qui consiste en une équité entre chaque employé dans la distribution de récompense sans distinction. Lorsque celle-ci est présente, le taux de roulement est plus bas (Iverson et Deery, 1997).
- La justice procédurale qui est l'équité dans l'application des procédures. Cette seconde a un effet négatif sur les intentions de quitter (Iverson et Deery, 1997).

- Simard (2005) introduit la justice interactionnelle. En ce sens que celle-ci consiste en la perception de la qualité des interactions interpersonnelles et des explications reçues par les employés relative à l'application des procédures organisationnelles. Pouliot (2014) ajoute que le gestionnaire a un effet sur les intentions de quitter d'un employé.

De plus, la réaction des employés diffère dans leur intention de quitter selon la provenance du soutien qu'ils reçoivent (Bishop et al., 2001). L'organisation et le supérieur hiérarchique se confondent dans l'esprit des employés, car le gestionnaire représente l'organisation et l'autorité (Eisenberger et al., 1986). La relation avec ce dernier a aussi une plus grande importance dans les intentions de quitter d'un employé (Rhoades et Eisenberger, 2002). La dynamique d'équipe et le soutien des collègues de travail a un lien négatif avec les intentions de quitter alors que la personne soutenue par ceux-ci a tendance à rester (Paillé, 2009).

Il ne faut cependant pas négliger que le roulement entraîne le roulement (Iverson et Deery, 1997). Toutefois, un des besoins primaires de l'individu est la sécurité. Ainsi, la sécurité de l'emploi a une influence directe sur les intentions de quitter une organisation (Iverson et Pullman, 2000). Il est probable que cette satisfaction ait un effet sur son bien-être au travail.

Une autre composante de la sécurité d'emploi (Price, 2001) est le stress qui est vécu en son absence. Celui-ci est défini comme étant la réponse biologique à quatre composantes selon Lupien (2020), à savoir :

- un contrôle faible de la situation ;
- l'imprévisibilité ;
- la nouveauté ;
- l'ego menacé.

Quatre facteurs organisationnels alimentent ce stress (Price, 2001) :

- l'insuffisance des ressources et/ou le manque de moyen pour atteindre les objectifs fixés;

- l'ambiguïté des rôles et des responsabilités avec le manque de clarté dans les communications;
- l'incompatibilité de la personne et de l'emploi;
- la charge de travail inadéquate (trop haute ou trop basse).

Il existe des stress positifs et négatifs (Podsakoff et al., 2007). Les stress négatifs se centrent sur des contrariétés, des contraintes, des politiques organisationnelles, des conflits entre les rôles ou la charge de travail qui impactent négativement la rétention du personnel et influencent positivement son intention de quitter (Podsakoff et al., 2007, Clausen et Borg, 2011). Cependant la pression sur la tâche entraînant un défi pour l'accomplissement du travail peut être considérée par la personne comme une opportunité de se réaliser (Pouliot, 2015). Cette pression contribue alors au développement personnel à travers l'emploi (Boxal et al., 2003).

Plusieurs facteurs organisationnels sont à prendre en compte en matière de rétention du personnel. Meyer et Allen (1991) réfèrent aussi à des facteurs externes qui pourraient influencer sur ceux-ci :

- Le facteur organisationnel global (environnement interne de l'organisation, les us et coutumes).
- Le facteur socio-économique (environnement externe à l'organisation : concurrents, clients, marchés).
- Les facteurs individuels, tels que le sexe, l'âge, le groupe social et le niveau de scolarité, relèvent de l'environnement interne de la personne. Bien qu'intrinsèques, ces facteurs exercent une influence organisationnelle significative, notamment à travers les processus de recrutement et de dotation, où des besoins spécifiques en compétences et en qualités personnelles sont ciblés. Ces mêmes compétences et qualités individuelles constituent les fondements des dynamiques et de la performance des équipes au sein des organisations

1.2.3 Les pratiques organisationnelles favorisant la rétention en milieu de travail

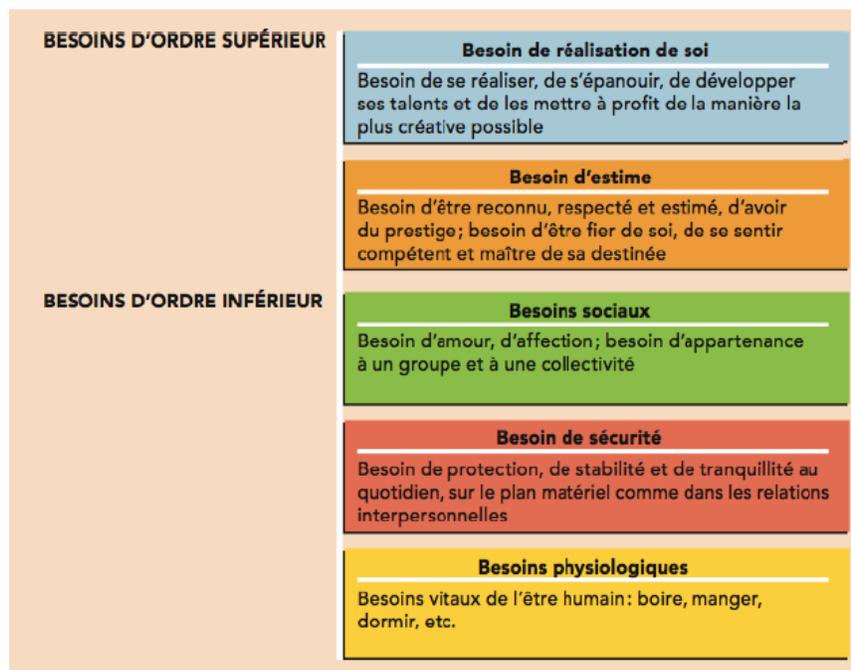
L'agir organisationnel est étudié depuis plusieurs années dans la littérature. Lipovetsky (1983) remarque un nouveau cycle de la culture individualiste à la suite de la seconde révolution individuelle avec pour point focal le marketing à la consommation. Ainsi, on observe une tendance générale à réduire les rapports autoritaires et les dirigeants, tout en favorisant les choix privés et en favorisant la diversité (Lopovetsky, 1983). La gestion des ressources humaines devient plus personnalisée et se base sur le marketing relationnel pour établir une relation stable et durable, interactive et individualisée entre l'employé et l'employeur (Morgane et Hunt, 1994). Cette relation est basée sur l'engagement et la confiance (Morgane et Hunt, 1994). Ainsi, l'individu marque sa représentativité à travers l'entreprise pour laquelle il travaille (Barthélemy, 2009).

La notion de besoin de l'employé dans son emploi devient vraisemblablement un élément de rétention. Aussi, il est possible de penser qu'une organisation qui répond au mieux aux besoins de son personnel a de bonnes chances de le conserver en emploi : besoins physiologiques, besoins de sécurités, besoins sociaux, besoin d'estime et besoin de réalisation de soi (Maslow, 1943), comme l'illustre la tableau1.

Ces besoins sont repris par McClelland (1962 dans Davis (962) pour les transposer aux milieux organisationnels. Il les définit en trois catégories :

- Besoin d'accomplissement (le désir de s'améliorer et d'optimiser ses performances, de surmonter des défis complexes ou de maîtriser des tâches exigeantes se traduit par une volonté de perfectionnement et d'efficacité).
- Besoin d'affiliation (le désir d'établir et de maintenir des relations chaleureuses avec les autres reflète une volonté de créer des liens interpersonnels positifs et durables).
- Besoin de pouvoir (le désir d'exercer une influence sur autrui, de modeler leur comportement ou d'en assumer la responsabilité traduit une quête de domination, de contrôle ou de direction au sein des interactions sociales).

Tableau 1. La motivation au travail (Maslow, 1943 dans Uhl-Bien et Schermerhorn, 2020)



Dans le volet de l'agir organisationnel, se trouvent les pratiques d'organisation du travail par le gestionnaire (charge de travail, communication, établissement des rôles et responsabilité, éthique et justice de traitement, participation aux décisions, justice distributive, rendement et la formation) (Pouliot, 2015). Dans l'étude de Braham (2012), il existe sept raisons de quitter une organisation : le manque d'accompagnement et de rétroaction, le peu de possibilités de se développer professionnellement (carrière), le manque de reconnaissance, le milieu d'emploi qui ne correspond pas aux attentes, les valeurs incompatibles entre employés et organisation, la charge de travail excessive et le bris de confiance avec son superviseur. Certains de ces facteurs sont de types organisationnels et sont donc en lien avec les des pratiques de gestion des ressources humaines.

La sphère des relations sociales au sein d'une organisation fait partie de l'agir organisationnel (Pouliot, 2014). Paillé (2009) examine les paliers de relations positives des

employés avec l'organisation, les superviseurs et l'équipe. Le soutien organisationnel dans l'agir passe aussi par l'organisation de la reconnaissance qui se pratique de façon formelle ou informelle, ponctuelle ou régulière, individuelle ou collective, privée ou publique, pécuniaire ou non pécuniaire (Brun et Dugas, 2006). Il s'agit d'une attitude constructive résultant d'une évaluation de l'apport de l'individu, tant sur le plan des résultats pratiques du travail que sur celui de l'engagement personnel et de la mobilisation (Brun et Dugas, 2006). Ces pratiques améliorent la qualité de vie et la contribution des employés (Rondeau, 1999), ce qui renvoie à la forme de travail par performance. Il existe également un microcosme interne incarné par les activités sociales, l'implication des employés dans la prise de décisions, les programmes de formations, les groupes de résolution de problèmes et de co-développement qui permettent une organisation du travail plus performante et entraînent un effet négatif sur le taux de roulement (Luna-Aroca et Camp, 2007). Il existe d'autres formes d'organisation du travail : le mode projet, le taylorisme, le fordisme, le micro contrôle, mais celle qui revêt la meilleure efficacité de rétention et diminue les intentions de quitter reste l'organisation du travail par performance car elle est le plus en adéquation aux besoins individuels des personnes (Appelbaum, 2004 ; Braham, 2012 ; McClelland, 1962, Podsakoff et al., 2007). Ainsi l'agir organisationnel renvoie à la notion de besoins de l'organisation et des membres qui la composent.

Le système de haute performance dans l'emploi est un facteur de rétention (Podsakoff et al., 2007). Ce type de fonctionnement inspire les pratiques de gestion au niveau de l'organisation du travail à travers trois axes (Appelbaum, 2004) :

- faire participer les employés aux décisions de l'entreprise pour qu'ils se sentent partie prenante;
- favoriser le développement des compétences;
- pratiquer la participation d'équipe (ex. : dans les rencontres et les réunions).

Cette forme d'organisation du travail a pour conséquence l'accroissement global de la performance organisationnelle (Godard, 2004). Ce mode de fonctionnement réfère à la

combinaison entre le mode participatif, notamment dans les orientations, la prise de décision et l'organisation du travail (Guthrie, 2001 dans Bélanger, 2014 ; Pouliot, 2015). Moins ce fonctionnement est présent dans une organisation, moins elle se révèle productive et plus le taux de roulement est fort (Arthur, 1994 ; Guthrie, 2001, cité dans Bélanger, 2014 ; Pouliot, 2015). À l'inverse, lorsque ce mode de fonctionnement est pleinement intégré, le taux de roulement est deux fois moins élevé (Arthur, 1994). Guthrie (2001, cité dans Bélanger, 2014) émet une nuance, car cette pratique organisationnelle rend les employés difficilement remplaçables au regard de leurs connaissances et de leurs compétences, les rendant indispensables. Il devient donc nécessaire de mettre en place des mesures complémentaires de rétention pour l'organisation.

À travers l'étude de Price (2001), l'autonomie dans le travail se révèle un levier de rétention, lorsqu'elle est bien dosée. Il la définit comme étant le niveau d'influence, donc de pouvoir, qu'un employé exerce dans l'exécution de ses responsabilités professionnelles. Cette autonomie conduit à un accomplissement de soi à travers le travail (McClelland, 1962). L'autonomie se jumelle aussi avec la prise de décision pour accroître l'engagement affectif vis-à-vis de l'organisation. Ce rapport est défini comme étant la relation entre la perception de participation à la prise de décision et le niveau d'engagement de l'employé : l'engagement affectif de la personne augmente lorsque celle-ci se sent impliquée dans la prise de décision (Chênevert et al., 2007). Il en va de même avec l'innovation, par exemple dans la résolution d'un problème à la hauteur des compétences de l'employé, ce niveau d'autonomie rehaussé de créativité augmente l'engagement émotionnel de la personne vis-à-vis de l'organisation et, de ce fait, sa rétention (Knash et al., 2005 ; Meyer et al., 1993). L'autonomie, l'innovation et la participation à la prise de décisions sont donc des leviers de l'agir organisationnel dans la gestion du travail (Bélanger, 2014).

Un autre élément essentiel de l'organisation et la gestion du travail est le partage de l'information (Barthélémy, 2009 ; Bélanger, 2014 ; Brunette, 2011 ; Pouliot, 2015). Différents types d'informations peuvent être partagés : la symbolique, l'utilitaire et la

stratégique (Simard et al., 2005). Cette information peut être partagée de la direction vers les employés ou des employés vers la direction (Simard et al., 2005). L'information est dès lors une source de pouvoir, d'action et d'efficacité (Lawler, 1986). Elle est aussi une des bases de la mobilisation et elle permet une prise de décision qui favorise l'appartenance affective envers l'organisation et, par conséquent, elle est source de rétention (Paré et al., 2001, Simard et al., 2005 ; Tremblay et al., 2000). Le manque d'information crée des rumeurs ou des fonctionnements informels non approuvés par l'organisation (Meier et al., 2019).

Pour un développement des bons fonctionnements au travail dans un objectif de rétention, la flexibilité est aussi un élément important (Barthélemy, 2009). Plusieurs types de flexibilité sont présentés (Barthélemy, 2009).

- La flexibilité relative à l'organisation du travail qui renvoie aux aspects de la gestion participative et collaborative du travail (Crandall et Parnell, 1994) et qui augmente la responsabilisation des employés dans le travail, ce qui accroît aussi leur satisfaction au travail (Crandall et Parnell, 1994).
- La flexibilité sur l'espace de travail et plus particulièrement au niveau physique : lieu de l'entreprise et l'agencement, la mobilité géographique et le travail à distance (Barthélemy, 2009; Colle, 2003 ; Girard, 2006)
- La flexibilité dans l'aménagement du temps de travail avec la création des comptes épargne temps (gestion de la flexibilité horaire), les congés (journées flexibles ou maladies), l'aménagement du temps partiel (Cette, 2001). La conséquence de ces aménagements est une diminution du mauvais stress, ce dernier se manifestant lors de conflit entre les différents rôles de la personne employée (Barthélemy, 2009). Une nuance importante est faite pour développer le sentiment d'appartenance et la synergie d'équipe, il est nécessaire de préserver un minimum de temps collaboratif en équipe (Barthélemy, 2009).

Liée à la notion de flexibilité, la conciliation travail/vie personnelle est beaucoup mise de l'avant par la littérature (Deschênes, 2013 ; Jauvin et al., 2019). Selon Deschênes (2013) et

Jauvin et al. (2019), cette notion renvoie à l'idée de diminuer le stress de l'employé en lui permettant de mieux gérer son temps grâce à différentes mesures prises par l'organisation telles que :

- horaires flexibles,
- horaire à la carte (temps annualisé, accumulé pour congés personnels),
- travail à temps partiel/partage de poste,
- banque de congés avec ou sans solde,
- congés différés,
- télétravail,
- service de garde (aide ou allocation),
- conciergerie (nettoyeur, traiteur, services automobiles, etc.),
- services de santé et de mieux-être (abonnement à un centre sportif, massothérapie, cours de yoga, atelier de sensibilisation sur la gestion du stress ou la gestion du temps, etc.).

La conciliation travail/vie personnelle est une des composantes permettant le bien-être au travail (Poisson, 2014). Celui-ci est au centre de nombreuses pratiques favorisant la rétention (Poisson, 2014).

1.2.4 Les facteurs sociétaux

Aux facteurs organisationnels et aux pratiques de gestion des ressources humaines, s'ajoutent des facteurs sociétaux, soit ceux qui concernent l'évolution de la société dans laquelle évoluent les organisations. L'Ordre des CRHA aborde la transformation économique qui a modifié les courants de pensée à travers les décennies en ce sens. Ainsi, par le biais du facteur de la mondialisation, les organisations sont passées d'une transformation de l'organisation du travail hérité de Webber et du Taylorisme vers, graduellement, la gestion

participative accompagnée d'un changement de culture en se dotant de nouveaux outils de mesure des comportements (Girouard et Robert, 2017).

L'apparition du développement organisationnel dans les années 50 a guidé l'organisation dans ses transformations successives (Audet, 2009). L'objectif de ce nouveau mode d'accompagnement fut alors, et est toujours d'augmenter l'efficacité organisationnelle tout en favorisant le développement des personnes dans le but que l'organisation évolue en conservant et faisant croître les compétences de ses employés (Audet, 2009). Ce nouvel accompagnement est axé sur la capacité des personnes à développer leur propre fonctionnement dans le but de ne pas avoir de dysfonctionnement dans l'organisation (Audet, 2009 ; Girouard et Robert, 2017). Il permet aussi l'amélioration de la dynamique de groupe, amène l'importance de la rétro information dans les pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que l'importance de la communication transparente comme facteur de mobilisation et de rétention du personnel (Audet, 2009 ; Girouard et Robert, 2017).

Au cours des années, les transformations de gestion des ressources humaines s'alignent aux courants de pensée du développement organisationnel (Audet, 2009). Puis, un choc a lieu entre la rationalisation du travail des personnes et la trame de fond du développement organisationnel. Il amène à un autre palier les pratiques des organisations pour optimiser la productivité et la rétention des personnes (Girouard et Robert, 2017). Il devient essentiel de trouver un équilibre entre rationalisation du travail des personnes et la mise en place de pratiques de rétentions dans les années 90 (Audet, 2009). Cet équilibre se matérialise par la création d'outils de mesure d'efficacité de la transformation organisationnelle (Audet, 2009).

Un autre facteur qui provoque la transformation organisationnelle est la mutation de l'économie à travers l'évolution des générations entrant sur le marché du travail (Girouard et Robert, 2017). Les marchés et l'économie se diversifient, la compétitivité s'accélère et devient féroce (Bélanger, 2014 ; Girouard et Robert, 2017). Les départs à la retraite des baby-

boomers, l'arrivée des nouvelles générations Y et Z sur le marché du travail, les fusions et acquisitions, le taux de chômage extrêmement bas au Québec poussent les organisations à faire évoluer leur structure et leur culture tout comme une personne évolue dans sa vie (Poisson, 2014 ; Girouard et Robert, 2017 ; ISQ, 2021). Cette situation conduit à une transformation des rapports interorganisation allant de la compétition vers la coopération basée sur la collaboration avec son environnement (client, fournisseur, partenaire, territoire) en s'ouvrant à l'extérieur (Girouard et Robert, 2017). Des transformations touchent également le recrutement et la sélection des nouveaux employés se tournant vers la mondialisation de ces pratiques. Un tel contexte provoque les débuts du recrutement international (Calvez et Lee, 2009 ; Audet, 2009). Cette mondialisation de l'acquisition de personnel devient dès lors un facteur de transformation (Audet, 2009 ; Calvez et Lee, 2009 ; Morin, 2001). L'intégration culturelle qu'il nécessite passe par une adaptation de tous les niveaux de l'organisation, en commençant par les gestionnaires et les dirigeants qui représentent l'organisation auprès des employés (Calvez et Lee, 2009). L'acquisition de compétences provenant de cultures variées, grâce au recrutement international, permet à l'organisation de diversifier ses connaissances, ses habiletés et ses capacités en comprenant les comportements, les valeurs et les représentations des individus issus de cultures différentes de la sienne soulignent la diversité des perspectives sociales, culturelles et comportementales (Calvez et Lee, 2009). Toutefois, il est possible que cela pose de nouveaux défis de rétention en incluant cette nouvelle dimension interculturelle. Les leviers des adaptations culturelles des organisations (dirigeants et employés) selon Earley et Ang (2003) sont :

- la compétence cognitive c'est-à-dire la compréhension des différentes façons de résonner selon les origines,
- la compétence émotionnelle qui, lorsque les personnes sortent de leur zone de confort, les ramène vers l'efficacité de compréhension de l'autre grâce à sa confiance en soi,
- la compétence comportementale qui consiste pour les gestionnaires à déterminer des règles et des fonctionnements enrichis de l'apport culturel pour être adaptés à l'organisation.

Un troisième facteur, l'avènement des technologies de l'information, amène les organisations à être en transformation constante, car les personnes doivent s'adapter et se former continuellement aux avancées technologiques (Aude, 2009 ; Côté, 2020 ; Girouard et Robert, 2017.). Cela provoque, tranquillement, la prépondérance du virtuel avec le télétravail qui oblige les organisations à redéfinir leur rapport à l'autre et leur dynamique d'équipe pour conserver leur culture organisationnelle qui est un vecteur de rétention (collaboration d'équipe à travers la vision, les valeurs et les résultats attendus) (Girouard et Robert, 2017, ISQ, 2021). Dans ce contexte, l'information doit être correctement distribuée pour que l'organisation ait la bonne réaction face aux situations auxquelles elle est exposée (Morin, 2001). Par conséquent, savoir transmettre la bonne information aux bonnes personnes et au bon moment pour que les employés ne soient pas noyés sous l'information est un élément de survie (Morin, 2001). Ainsi, la mise en place de mécanismes de conversion d'information afin qu'elle soit bien utilisée par les employés (Morin, 2001) et la transmission de l'information deviennent des vecteurs de transformation. L'émergence de l'intelligence distribuée est née. Elle consiste à mettre en commun la créativité, la réflexion et la pensée de plusieurs personnes pour créer une synergie sans laquelle l'objectif est difficilement atteignable (Morin, 2001). Grâce à l'information, l'effort devient collectif et participatif, il est ensuite décuplé par le transfert de connaissance et la formation (Girouard et Robert, 2017).

Par le biais de ces changements, les dirigeants se dotent de nouvelles compétences comme la perception sociale qui est le processus cognitif par lequel les individus acquièrent, interprètent, sélectionnent et organisent des informations provenant de leurs interactions sociales et interpersonnelles (Audet, 2009, cité dans Dupoux-Couturier et de Vulpian, 2019). Par conséquent, les organisations acquièrent une vision holistique des transformations engendrées par ces quatre facteurs (Audet, 2009 ; Côté, 2020 ; Girouard et Robert, 2017) :

- La mondialisation de l'environnement économique entraînant le recrutement international.

- Le changement générationnel qui est qualifié de mutation sociale amplifiée elle-même par les nouveaux canaux de communication.
- La transformation technologique entraînant la transformation du travail et, aujourd'hui, la transformation du travail d'équipe.
- Les questions environnementales qui ont également un impact sur l'évolution des organisations.

Ces quatre facteurs influencent la transformation de culture organisationnelle qui est vivante, et est vouée à évoluer pour survivre (Audet, 2009). La mobilisation des personnes autour d'un processus collaboratif de redéfinition de la culture et des valeurs organisationnelles favorise leur appropriation, facilitant ainsi l'intégration des transformations et renforçant le rôle de l'organisation dans l'attraction et la rétention. (Girouard et Robert, 2017). Dans cette évolution, il est nécessaire que toutes les parties de l'organisation, de la haute direction jusqu'aux employés, s'attachent ensemble et se préparent aux étapes d'évolution (Girouard et Robert, 2017). Il est essentiel de déterminer l'ampleur des changements, d'élaborer des stratégies adaptées pour les accompagner et d'évaluer leurs répercussions sur l'évolution de la culture organisationnelle. (Réault, 2021).

Des outils de mesure de l'écart entre l'existant et le souhaité sont créés et permettent la collecte d'informations pour comprendre et conduire la transformation de la culture organisationnelle (Girouard et Robert, 2017). Cette mesure est alambiquée, car il faut décortiquer une entité complexe et la reconstruire dans un but d'optimiser son fonctionnement (Réault, 2021). Selon Réault (2021), l'organisation doit identifier la portée du changement et se poser les questions guidant son cheminement :

- Est-ce que la stratégie va définir la culture ?
- La structure engendre le comportement, donc doit-elle transformer l'organisation pour atteindre l'objectif fixé et mettre en place la stratégie ?
- Est-ce simplement l'objet de transformations mineures ?

L'obsolescence des connaissances devient de plus en plus rapide avec les facteurs de la montée des technologies de l'information et de la transformation de l'économie (Boudabbous, 2007). Les organisations n'ont plus l'option de faire des licenciements massifs de personnes aux connaissances obsolètes pour recruter de haut volume de personnes, elles doivent faire du recyclage permanent des métiers (Ben Ammar, Mamlouk, 1995, cité dans Boudabbous, 2007). Le recrutement s'ajuste à cette réalité, il se transforme en recherche de personnes basée sur les qualités relationnelles de celles-ci. Ainsi, la créativité et l'innovation, l'implication, l'autonomie deviennent des qualités recherchées par les organisations pour permettre un état adaptatif constant et aussi avoir une rétention des employés (Zarifian, 1992, cité dans Boudabbous, 2007). Pour permettre cela, la formation évolue vers le développement de connaissance en cours d'emploi à travers trois phases selon Levy-Leboyer (1996, cité dans Boudabbous, 2007) :

- la séparation de la formation et de l'expérience,
- l'apparition de la formation continue sur le lieu du travail en l'accompagnant,
- l'acquisition de compétence en cours d'emploi et par l'intermédiaire de ce dernier.

Boudabbous (2007) identifie quatre types de formations pour permettre l'ajustement aux transformations vécues par l'organisation :

- L'adaptation ou le perfectionnement qui concerne les personnes avec les qualifications, mais qui doivent se mettre à jour sur un nouvel outil.
- La promotion professionnelle concernant l'obtention d'une qualification plus élevée.
- La prévention face au changement ou à la requalification d'un poste à la suite des transformations d'emploi.
- La conversion pour le personnel dont l'emploi est menacé de disparaître et le préparer à un nouvel emploi.

Dans ce contexte de changement continu, l'enjeu de la formation des ressources constitue, en partie, l'harmonisation de la culture organisationnelle en fonction de son

environnement économique, puis la mutation managériale face aux nouvelles générations d'employés et aux différences culturelles et sociales.

1.2.5 La rétention organisationnelle dans le secteur des technologies de l'information

En ce qui concerne le secteur plus spécifique des technologies de l'information, la concurrence des organisations pour attirer la main-d'œuvre est exacerbée selon les chiffres de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) en 2016 avec un taux de chômage de 2,4 % contre 8,1 % tous secteurs confondus à Montréal. Cette situation s'accroît dans le temps avec un taux de chômage en avril 2021 de 6,6 % tous secteurs confondus au Québec (ISQ, en attente des statistiques par secteur). Dans la même période il oscillait entre 2 % et 3 % dans le secteur des technologies de l'information (Statistique Canada, 2021). L'attraction et la rétention de travailleurs deviennent des enjeux de survie pour les organisations (Gutiérrez-Martínez, 2006; Lockwood et Ansari, 1999, Technocompétence, 2014, 2018).

Lockwood et Ansari (1999) ont mené une grande analyse avec la méthodologie de focus group dans le secteur des technologies de l'information (TI) pour mieux comprendre les leviers d'attraction et de rétention des personnes vis-à-vis de leur organisation. Une évolution dans les variables de rétention entre 1990 et 1999 est constatée. Cependant, la première variable de rétention demeure la même dans le temps, et pourtant il s'agit de l'une des plus discutées dans la communauté scientifique comme facteur de rétention, à savoir la rémunération.

Dans les années 90, selon cette étude, les variables de rétention pour le secteur des TI étaient :

- la rémunération directe,
- la sécurité d'emploi (la bonne réputation de l'organisation),
- un travail challengeant,
- un accès à la formation,

- les avantages additionnels (comme le régime de retraite, les assurances, etc.).

En 1999, ce portrait diffère. Les variables organisationnelles permettant la rétention des personnes dans leurs organisations en technologie de l'information font relativement écho aux autres industries :

- la rémunération directe et indirecte,
- la formation et le développement de compétences,
- la réputation de l'organisation dans leur profession,
- la conciliation travail et vie personnelle,
- les conditions de travail générales,
- la relation avec le superviseur et les avantages concurrentiels non monétaires comme l'environnement de travail.

Cette évolution renvoie aussi à l'évolution des besoins de la théorie de Maslow. Lockwood et Ansari (1999) confirment aussi la théorie de Herzberg (1974) selon laquelle la rémunération et la progression de carrière sont au cœur de l'attraction et de la rétention en emploi dans ce secteur. En 2021, Morin et al. (2014) brosse un portrait de la rémunération globale actuelle qui répond aux attentes du secteur du savoir :

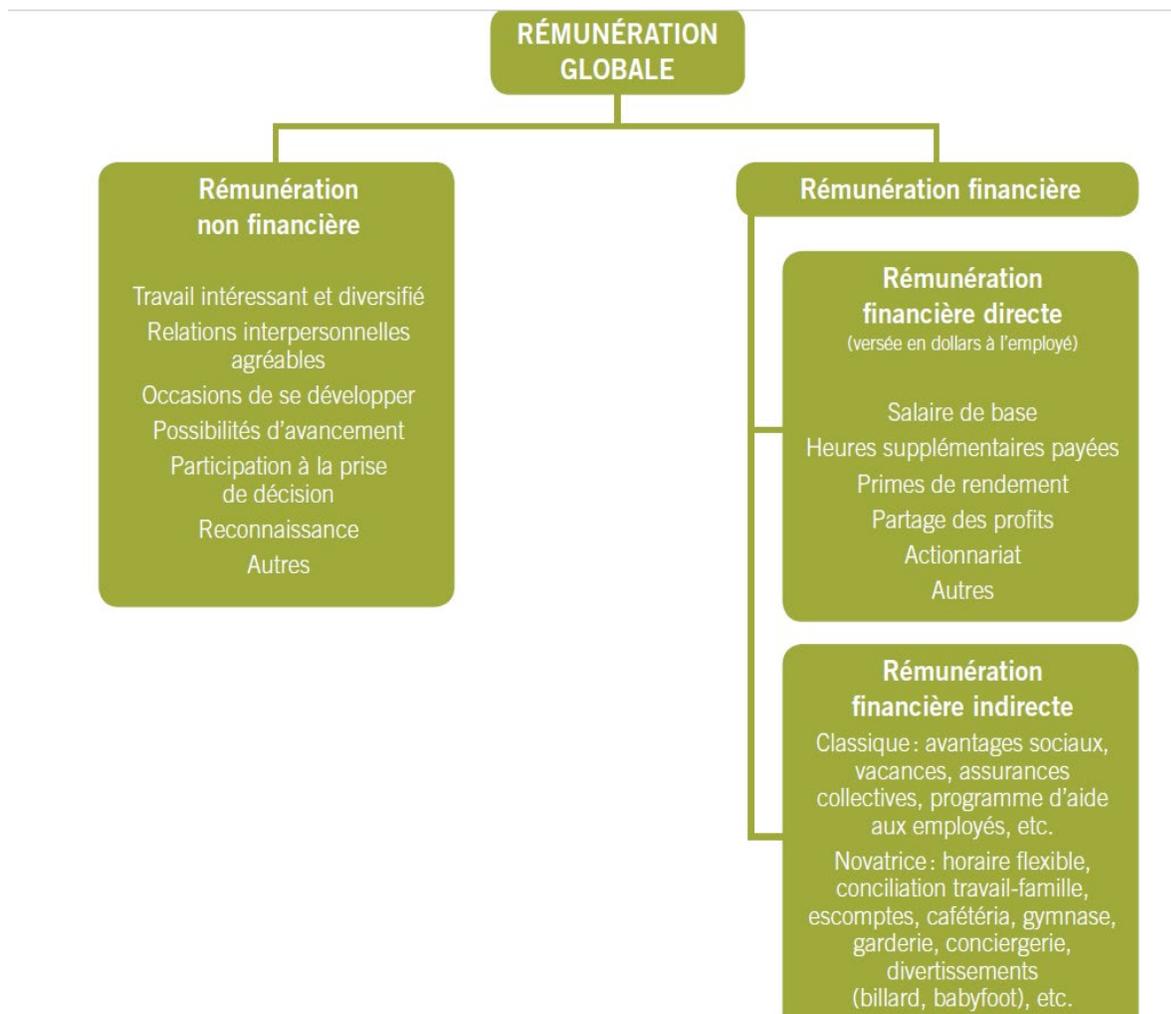


Figure 1. Rémunération globale (Morin et al., 2014)

Le secteur des technologies de l'information fait partie de l'industrie du savoir où la production de connaissances est intensive avec un contexte de roulement fort (Alvesson, 2000 ; Marks et al., 2002 ; Reed, 1996 ; Thann et al., 2002). Le taux de roulement atteint entre 25 et 35% en 2002 (Moore et Burbe, 2002).

Les résultats de l'étude de Lockwood et Ansari (1999) sur les variables de rétention sont congruents avec les facteurs de rétention organisationnelle traditionnels tout en étant plus prononcés. Ainsi pour garantir une certaine rétention, la rémunération financière est

primordiale et doit être égale ou supérieure à la moyenne du marché (Lockwood, et Ansari, 1999). Les employés du secteur TI doivent se sentir pleinement en valeur ajoutée aux projets auxquels ils participent (Lockwood et Ansari, 1999). Il devient aussi difficile de séparer avancement de carrière, croissance en connaissances et rémunération (Lockwood, et Ansari, 1999). Or, l'avancée de carrière est indissociable à la rétention dans ce secteur (Lockwood, et Ansari, 1999). Ainsi, Lockwood et Ansari (1999) identifient la formation comme vecteur de rétention non conscient. Elle n'est nommée que par 27 % des répondants, pourtant les organisations offrant 40 heures de formation annuelle connaissent une plus grande rétention de leur personnel.

D'autres formes de développement apparaissent importantes, bien qu'elles ne soient pas pleinement exprimées à travers les focus groups. La formation continue prend différentes formes (Lockwood, et Ansari, 1999):

- le jumelage avec un sous-traitant expert pour faire une progression de connaissance à l'équipe,
- prendre un consultant pour les travaux opérationnels afin de laisser les employées se nourrir dans les projets avec de la recherche et du développement,
- l'organisation de séminaires,
- le co-développement avec la reconnaissance de compétence de façon transversale dans l'organisation.

Lockwood et Ansari (1999) confirment également que les pratiques de gestions sont essentielles, à savoir : la relation juste et équitable avec le supérieur immédiat, les relations avec les pairs, la charge et le stress du travail, l'adéquation des compétences au travail et l'environnement de travail. Les grandes organisations en informatique ont poussé ces éléments à leur paroxysme comme l'indique Girard (2006) dans sa revue du management selon le modèle Google où :

- les lieux de travail sont conçus pour créer un confort de travail basé sur l'évasion de l'esprit allié à un confort matériel,

- la conception des équipes, de leur recrutement à leur attribution de projets, est soigneusement étudiée,
- les défis sont sans limites,
- la réputation professionnelle est attachée à une organisation de renom du secteur d'activité,
- le développement des compétences prend toutes les formes existantes y compris la recherche et le développement des sujets intéressants personnellement les employés.

D'autres études portant sur le secteur des TI vont dans le sens de celle de Lockwood et Ansari (1999). Selon Baroudi (1985) deux variables impliquent une rétention dans cette industrie :

- la satisfaction du travail,
- l'implication organisationnelle.

L'implication organisationnelle est celle qui prédit le mieux le taux de roulement (Steer, 1977, Tatcher et al., 2002). Elle est définie comme étant l'intensité du lien qui unit un individu à son organisation, caractérisant la profondeur et la qualité de l'engagement de cette personne envers celle-ci (Meyer et Herscovitch, 2001). Elle renvoie à la pratique organisationnelle qui permet de développer l'engagement de ses employés avec les trois niveaux d'engagements décrit par Allen et Meyer (1990) : affectif (attachement émotionnel de la personne envers son organisation), calculé (coût monétaire ou non monétaire pour la personne de quitter son organisation) et normatif (sens du devoir d'une personne). Dans l'étude de Gutiérrez-Martínez (2006), les grands facteurs déterminant l'implication organisationnelle dans le secteur des TI sont :

- L'implication professionnelle définie par Meyer et Hercovitch (2001) comme étant le lien qu'une personne a avec sa profession.
- Les pratiques de gestion qui regroupent : les systèmes de récompenses monétaires ou non monétaires, les opportunités de développement de carrières, le développement de compétence et la communication et la transmission de connaissance (Gaertner et Nollen, 1989; Lawler, 1992; Meyer et Smith, 2000).

Chaque pratique correctement développée entraîne une augmentation de l'implication organisationnelle qui améliore notablement la rétention en emploi, mais aussi l'implication des employés en TI et leur performance (Finnegan et Murray, 1999). De ce fait, montrer aux employés que l'organisation les considère comme vecteur de son succès et comme étant un avantage compétitif établit un rapport à long terme (Batrol, 1982 ; Paré et al., 2001). À contrario, il y a une augmentation du taux de roulement dans le secteur des TI lorsqu'il y a une incompatibilité entre l'implication professionnelle et l'implication organisationnelle (Gouldner, 1957, 1958 ; Hrebiniak et Alutto, 1972). En effet, l'employé s'engage et s'implique si l'organisation remplit ses attentes professionnelles (Gouldner, 1957, 1958; Hrebiniak et Alutto, 1972).

Ainsi, selon l'étude de Gutiérrez-Martínez (2006), la rétention dans le secteur des TI nécessite la mise en place d'action durable par les organisations en matière :

- de développement de compétences et de carrières,
- de suivi des rémunérations directes et indirectes,
- d'information transmise aux employés de façon formelle, mais aussi informelle,
- d'effort sur la reconnaissance et la valorisation du travail,
- d'identifier le profil d'engagement de leur personnel.

Gutiérrez-Martínez (2006) montre également que les personnes dont l'engagement est lié à l'implication affective cherchent une organisation qui réponde aux besoins de leurs métiers. Plus celle-ci est forte, plus la satisfaction de ces employés est élevée.

En se rapportant à la problématique de ce mémoire, l'élément de télétravail de ce secteur d'activité reste un point à explorer.

1.3 LE TÉLÉTRAVAIL

Au Québec, l'année 2020 est marquée par l'arrivée de la pandémie COVID-19 qui implique, pour les organisations, un changement organisationnel du travail en intégrant le télétravail obligatoire à 100 % du temps et de façon précipitée pour plusieurs organisations. Ce changement brutal a entraîné une modification des habitudes de travail, des changements technologiques, depuis le domicile des employés (Institut national de santé publique [INSPQ], 2020).

1.3.1 Définition du concept de télétravail et de ses dimensions

Dans la littérature il existe différentes définitions du télétravail. Largier (2001, page 206) propose, entre autres, celle de l'Institut audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE, 1980), stipulant que le télétravail est « le travail réalisé par une entité (personne ou groupe) délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement, et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunication ». La notion reste difficile à cerner, notamment à cause des différentes variables qui le composent : la distance, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information (NTIC) et la fréquence. Taskin (2021) précise la définition du télétravail avec la transformation organisationnelle du mode de travail en 2021 à la suite de la pandémie. Il définit le concept comme suit : le télétravail permet aux personnes de se distancer du lieu où les résultats de leur travail sont attendus (Taskin 2021). La notion de déspecialisation est incluse dans cette définition. Le mode d'organisation du travail passe par les technologies de l'information et de la communication. L'un des freins au télétravail repose principalement sur la nature des tâches du travail, mais également sur la peur de la perte de contrôle des gestionnaires et l'adaptation des employés aux nouvelles technologies.

Plusieurs enjeux sont soulevés par Taskin (2021) quant à ce nouveau mode de travail et renvoient de façon directe ou indirecte au rôle du superviseur (Boulangier et Lacasse, 2019 ; Charpentier, 2021; Taskin, 2021). Voici les trois catégories d'enjeux rapportés :

- les conditions de collaboration et de travail en équipe;
- la construction des liens sociaux humains;
- la préservation du lien social à l'équipe, au travail et à l'organisation.

Ces enjeux associés à la déspecialisation entraînent la désocialisation, la déshumanisation, la disciplinarité, la perte de sens et le sentiment de dépersonnalisation pour les employés (Taskin, 2021). Le rôle du gestionnaire est donc exacerbé dans ce contexte de travail (Boulangier et Lacasse, 2019). L'organisation vise à ce que les employés restent productifs et, pour ce faire, le gestionnaire doit amener son équipe à être autonome, disciplinée, débrouillarde et qu'elle sache communiquer adéquatement selon les différents vecteurs technologiques (Bachisse, 2020; Côté, 2020). Le rôle du leader se base sur les résultats attendus tout en tenant compte des capacités de son équipe tant sur le plan de la performance que sur celui de la charge psychologique induite par l'adoption de nouvelles pratiques (Bachisse, 2020 ; Boulangier et Lacasse, 2019; Côté, 2020).

1.3.2 Les conséquences du télétravail

Au cours des dernières années, de nombreuses études ont analysé les forces et les limites du télétravail. Voici un tableau récapitulatif de la littérature et des instances de santé publique réalisé de façon sommaire par l'auteur de ce mémoire (Frimousse et Peretti, 2020 ; INESSS, 2020 ; Jaulin et al., 2020 ; Tremblay, 2006).

Tableau 2. Effets du télétravail

Effets positifs	Effets négatifs
<ul style="list-style-type: none"> • Croissance du niveau l'autonomie des personnes • Gain de temps (pas de transport) • Liberté d'organisation du travail et de sa gestion du temps • Diminution de la fatigue induite par la gestion des différentes sphères de vies • Diminution du stress relatif à la gestion des rôles multiples des sphères de vie • Réduction des coûts de transports pour le salarié, et d'immobilier pour l'organisation • Meilleure concentration selon les contextes personnels • Innovations technologiques dans les méthodes de travail • Baisse de l'absentéisme, car le travail s'effectue depuis le domicile des personnes • Augmentation du temps consacré aux proches • Possibilité pour l'organisation d'avoir moins de dépense fixe (locaux, électricité...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inégalité générationnelle face à l'appropriation des nouvelles technologies • Risque d'isolement social accru • Risque de conflits familiaux dû au manque de séparation des sphères de vie • Difficulté à séparer ses sphères de vie • Risque de dépendance au travail induit avec la présence constante de l'accès au travail • Perte d'esprit d'équipe dû à un manque de sociabilisation interpersonnelle • Difficultés d'organisation personnelle • Difficulté d'évaluation de rendement et du suivi des activités par les gestionnaires • Perte de notion spatio-temporelle pour l'ensemble des travailleurs ayant un impact sur la charge mentale • Interruptions et intrusions rapides entraînant des ruptures de tâches, des pertes de concentration dues aux nouveaux moyens de communication informatiques et/ou par la famille • Avoir un accès continu, et non séparé de son espace de vie personnelle à ses équipements professionnels ne permettant pas de coupure • Effets négatifs sur le sentiment d'appartenance du salarié au collectif et sur les marques de reconnaissance du collectif envers le travailleur

Dans les publications de l'équipe de santé au travail de l'INSPQ en 2020 (Jaulin et al., 2020), le contexte de transformation du mode de travail présentiel à un mode de télétravail obligatoire dû à la pandémie de la Covid 19 associé à un confinement génère d'autres effets :

- Des problèmes de santé mentale dus à l'aspect brutal de la transformation et aux cumuls des rôles des personnes dans le même temps (travailleur, parent, éducateur scolaire de ses enfants, étudiant).

- Les problèmes musculosquelettiques dus au fait que les personnes s'installent rapidement, et selon leur réalité de logement, dans une période courte et de façon obligatoire dans un mode de télétravail à domicile.
- La transformation des liens avec les équipes et les gestionnaires due au manque de cohésion et de création de vie sociale dans l'équipe.
- Une augmentation du pouvoir décisionnel des personnes sur leur travail.
- Le besoin de clarification des canaux de circulation de l'information.
- Le besoin d'une quantité plus importante d'information de la part des gestionnaires à leurs équipes.
- La nécessité d'avoir une politique claire de gestion du télétravail indiquant les attentes et les bonnes pratiques de ce mode de fonctionnement pour les gestionnaires et pour les employés.
- La nécessité d'une formation appropriée sur la gestion d'équipe en mode de télétravail pour outiller les gestionnaires et leur permettre de maintenir un bon climat de travail, de la cohésion et des résultats de la part des équipes de travail.
- La nécessité d'équiper adéquatement les personnes tant au niveau des outils informatiques que du matériel ergonomique afin de fournir des conditions de travail permettant d'amoinrir les risques de santé au travail.

La transformation engendrée par la pandémie de la COVID -19 passe donc par quatre axes d'analyse du télétravail de la part des gestionnaires (Frimousse et Peretti, 2020 ; Jaulin et al., 2020) :

- La charge du travail : qu'il s'agisse d'intensité, de la transformation du travail due à l'acquisition de nouvelles compétences informatiques, de la répartition du travail en fonction du niveau d'aisance de chaque membre de l'équipe, de la clarté des tâches et des mandats ou même de la gestion de l'horaire de travail.
- La collaboration entre les membres d'une équipe et entre plusieurs équipes : qu'il s'agisse du lien avec les collègues comme celui avec le gestionnaire.

- La séparation des différentes sphères de vie d'une personne : vie professionnelle et vie personnelle, la limite est de moins en moins claire.
- L'augmentation de l'autonomie des personnes qui implique une transformation du mode de gestion.

Ces éléments sont les prémisses des facteurs d'implantation du télétravail.

1.3.3 Les facteurs d'implantation du télétravail

Au cours des dernières années et à la suite de la pandémie de la COVID-19, de nombreuses études se sont intéressées au télétravail. Différents éléments sont convergents pour définir les facteurs nécessaires à son implantation :

- La capacité des organisations,
- Le profil de l'employé et de son environnement de télétravail,
- Le mode de gestion des cadres,
- La gestion des communications,
- La réglementation du télétravail par une politique et un système de fonctionnement.

1.3.3.1 La capacité des organisations

L'Institut de recherches économiques et sociales de l'Université Catholique de Louvain (2006) et Morin (2001) ont retracé l'évolution du travail qui est devenu bureaucratique et industriel et qui avait éloigné les travailleurs de leur résidence avec l'arrivée des grandes entreprises lors de la seconde révolution industrielle au XX^e siècle (Gallusser et Kalisz., 2021). Le télétravail, au contraire, ramène les travailleurs chez eux et induit une adaptation multiple. Le télétravail doit répondre à un besoin de l'organisation et non à une mode (IRES, 2006 ; Lebreton, 2023 ; Walrave, 2010 ; Wauty, 2023). La culture de l'organisation doit être alors basée sur la confiance avec un contrôle des résultats (Lebreton, 2023 ; Walrave, 2010). Dès lors la transparence, la clarté des orientations et des enjeux, une

culture de formation et d'efficacité deviennent les normes organisationnelles (Walrave, 2010 ; Wauty, 2023). Aussi, le mode d'organisation du travail a un impact dans l'implantation du télétravail (Wauty, 2023). Une structure décentralisée et plane est davantage propice à une intégration de ce mode de fonctionnement qu'une grosse organisation bureaucratique et très hiérarchisée (Lamond et al., 2003 ; Taskin, 2012). De plus, l'organisation du travail, la charge et les tâches en elles-mêmes ont un impact sur la faisabilité du télétravail (IRES, 2006 ; Lebreton, 2023 ; Walrave, 2010 ; Wauty, 2023). Il est nécessaire que l'employé puisse protéger les données avec lesquelles il travaille, mais aussi que ses tâches soient réalisables hors des bâtiments de l'organisation (Walrave, 2010 ; Wauty, 2023). Les métiers de travail de bureau, le découpage et le fonctionnement par projet, les technologies de l'information et de la connaissance et les tâches de concentration sont idéales pour le mode du télétravail (Walrave, 2010, Wauty, 2023).

1.3.3.2 Le profil de l'employé et de son environnement de télétravail

Pour permettre une efficacité organisationnelle en télétravail, les organisations doivent aussi adapter leurs critères de sélection de personnel (IRES, 2006 ; Lebreton, 2023 ; Wauty, 2023). Les travailleurs doivent gérer le contrat moral en ayant la capacité de séparer leur vie privée et professionnelle (IRES, 2006 ; Lebreton, 2023 ; Walrave, 2010 ; Wauty, 2023). La volonté des personnes à travailler selon le mode d'organisation en télétravail est aussi un facteur de réussite essentiel qui s'accompagne d'une autodiscipline des travailleurs (Bourhis et Landry, 2001). Les personnes doivent avoir des compétences clés quant à leur autonomie, leur organisation personnelle et leur communication (IRES, 2006 ; Walrave, 2010 ; Wauty, 2023). Elles doivent aussi avoir un certain niveau de connaissance du fonctionnement de l'organisation, être débrouillardes et savoir résoudre des problèmes (Wauty, 2023 ; Walrave, 2010). Les personnes doivent aussi savoir gérer leur temps, leur priorité et les outils de travail à distance (Wauty, 2023), mais aussi savoir partager leurs expériences ou se former (Wauty, 2023). La collaboration à distance induite par une

transparence entre les collègues est aussi une autre compétence clé pour ces travailleurs (Wauty, 2023). Le rôle des gestionnaires évolue également.

1.3.3.3 Le mode de gestion des cadres

La gestion à distance ne permet plus au gestionnaire un contrôle visuel du travailleur et nécessite des capacités à déléguer une autonomie de réalisation des mandats (IRES, 2006 ; Lebreton, 2023 ; Walrave, 2010 ; Wauty, 2023). Aussi, son rôle évolue. Il est axé sur l'orientation vers les résultats avec une clarification des communications et des objectifs (Lebreton, 2023 ; Walrave, 2010 ; Wauty, 2023). Il devient le vecteur de sociabilisation de l'équipe avec une veille pour contrer l'isolement de ces derniers (Lebreton, 2023 ; Wauty, 2023). Il structure les moyens de communication informelle, offre de la reconnaissance et des encouragements avec un soutien continu (Lebreton, 2023). Il est porteur de la vision de l'organisation et devient un animateur de communauté (Lebreton, 2023). Son rôle est donc complètement transformé par le fait de la déspecialisation du travail (Gallusser, et Kalisz, 2021 ; IRES, 2006 ; Lebreton, 2023 ; Walrave, 2010 ; Wauty, 2023). Selon Brunelle (2010), voici les cinq pratiques qu'un gestionnaire doit adopter dans l'encadrement à distance (tableau 3) :

Tableau 3. Cinq pratiques efficaces de direction des télétravailleurs (Brunelle, 2010)

1. Organiser des rencontres en face-à-face en avec un employé, mais surtout, adapter la fréquence de ces rencontres aux besoins de ce dernier.
2. Organiser des rencontres de socialisation pour faciliter l'émergence d'un sentiment d'appartenance, mais surtout, profiter de ces moments d'échange informel pour apprendre à mieux connaître ses employés et mieux répondre aux attentes de chacun par la suite.
3. Définir les rôles de chaque employé et les attentes du dirigeant, mais surtout, faire une mise à jour régulière et des rappels continuels à ce sujet.
4. Parler d'avenir avec chacun de ses employés, mais surtout, établir un plan de carrière concret et réaliste pour chacun.
5. Accorder un soin particulier aux communications écrites, mais surtout, vérifier constamment la compréhension par les subalternes des messages envoyés.

L'apport du gestionnaire en tant que chef d'orchestre mobilisateur passe par différentes fonctions (Boulangier et Lacasse, 2019). Nathalie Rinfret, titulaire de la Chaire La Capital en leadership public, a présenté les dix fonctions récurrentes d'un gestionnaire dont l'équipe travaille en télétravail (Boulangier et Lacasse, 2019). Tout d'abord, il doit bien hiérarchiser les activités à forte valeur ajoutée. Le mode agile qui structure les activités en fonction de leur complexité et du temps de réalisation est une méthode permettant cette hiérarchisation et qui est répandue dans le secteur des technologies de l'information. En second lieu, le gestionnaire a pour devoir de clarifier le rôle et les responsabilités des membres de son équipe, ainsi que de développer l'interdépendance à distance tout en mesurant la performance de son équipe. Ici, la confiance que le gestionnaire génère est primordiale pour ainsi déléguer les responsabilités dans l'équipe de façon où chacun respecte sa description de tâches avec un haut niveau de responsabilisation en collaboration avec chaque collègue et leur spécialité. Une troisième fonction présentée par Rinfret (2019) est de définir le cadre de référence du télétravail. Il s'agit de préciser les règles du fonctionnement en télétravail, les processus établis et vérifier que toute son équipe les a bien compris de la même façon et les respecte. Bachisse (2020), dans le guide d'encadrement du télétravail pour les employeurs et les employés, propose le tableau de référence suivant :

Tableau 4. Guide pour la gestion des horaires (CRHA, 2020)

Afin d'assurer son bon fonctionnement, l'entreprise doit donner des directives claires sur plusieurs aspects touchant les horaires de travail.

PRESTATION DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> LE NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL QUE L'EMPLOYÉ À DISTANCE DOIT EFFECTUER DOIT ÊTRE LE MÊME QUE S'IL ÉTAIT DANS LES INSTALLATIONS DE L'EMPLOYEUR.
DEGRÉ DE FLEXIBILITÉ OFFERT AU TÉLÉTRAVAILLEUR	<ul style="list-style-type: none"> LA DIRECTIVE DOIT CORRESPONDRE AUX CLAUSES CONTENUES DANS LE CONTRAT DE TRAVAIL OU LA CONVENTION COLLECTIVE.
DISPONIBILITÉ DE L'EMPLOYÉ	<ul style="list-style-type: none"> ELLE DOIT ÊTRE LA MÊME QUE SI L'EMPLOYÉ ÉTAIT DANS LES BUREAUX DE L'EMPLOYEUR. LES PÉRIODES DE REPOS, SI ELLES NE PEUVENT PAS ÊTRE PRISES, DOIVENT ÊTRE PAYÉES.
HEURES SUPPLÉMENTAIRES	<ul style="list-style-type: none"> ELLES DOIVENT ÊTRE AUTORISÉES À L'AVANCE POUR ÉVITER LES DÉBORDEMENTS.
CONGÉS ET LES VACANCES	<ul style="list-style-type: none"> UNE PROCÉDURE DOIT ÊTRE ÉTABLIE POUR QUE LE TÉLÉTRAVAILLEUR SACHE QUI INFORMER.

Rinfret (2019), en quatrième point, présente un des rôles majeurs pour le gestionnaire : la communication. Le télétravail entraînant la multiplication des canaux (courriels, téléphone, texto, messagerie instantanée, visio, téléconférence, télé réunion, blogue, outil collaboratif) (Bachisse, 2020; Boulanger et Lacasse. 2019). Le gestionnaire doit doser ses communications pour faire circuler l'information correctement, mais aussi pour maintenir le lien d'engagement de son équipe envers son travail et son organisation (Boulanger et Lacasse, 2019; Rinfret, 2019).

Le rôle du gestionnaire est aussi d'identifier les signaux de son équipe et répondre à ses attentes (Boulanger et Lacasse, 2019; Rinfret, 2019). Ce cinquième point est plus délicat à distance, mais peut avoir des conséquences significatives (Boulanger et Lacasse, 2019; Rinfret, 2019). Le gestionnaire doit donc donner du temps de façon individuelle et collective aux employés pour affiner sa vision globale du bien-être de son équipe (Côté, 2020). Il doit aussi manifester une attention particulière et déployer des pratiques adéquates pour répondre

au besoin de reconnaissance et de réalisation des personnes (Boulanger et Lacasse, 2019 ; Rinfret, 2019). Le sixième élément composant les fonctions du gestionnaire dans une gestion en télétravail est la proximité relationnelle et empathique tout en montrant sa confiance aux personnes. Avec la distance, ce rôle devient plus difficile pour le gestionnaire qui n'a pas d'autre possibilité que de le faire de façon individualisée puisque chaque personne est différente et que le nom verbal est difficilement perceptible à travers un écran (Boulanger et Lacasse, 2019; CRHA, 2020; Rinfret, 2019). Une autre responsabilité du gestionnaire est aussi d'entretenir le sentiment d'appartenance et la coopération d'équipe à distance comme le mentionne Rinfret (2019) en septième axe. En télétravail, la création d'occasions de collaboration et la multiplication d'activités de cohésion d'équipe doivent faire partie du rôle du superviseur (Boulanger et Lacasse, 2019; Rinfret, 2019). En huitième responsabilité, le rôle du suivi des résultats de l'équipe est aussi essentiel pour l'organisation et devient un mandat de prédilection du gestionnaire qui doit établir des objectifs mesurables et atteignables, tout en sachant adapter ses attentes aux conditions de ces employés qui subissent le télétravail. Il s'agit d'un mode de gestion axé sur les résultats et sur le contrôle méthodologique (Boulanger et Lacasse, 2019; Rinfret, 2019). La neuvième responsabilité réfère au recrutement de personne sachant travailler dans le modèle de télétravail et selon le profil déterminé pour permettre sa réussite et son bon fonctionnement dans l'organisation (Boulanger et Lacasse, 2019; Rinfret, 2019). En tant que bon gestionnaire, la définition des tâches de son équipe et leur réalisation à distance doit être cohérente avec le télétravail comme dixième fonction du gestionnaire (Boulanger et Lacasse, 2019; Rinfret, 2019).

Le gestionnaire joue un rôle de facilitateur dans le contexte de télétravail afin que son équipe réalise son plein potentiel tout en restant engagée envers l'organisation (Côté, 2020). Il doit également veiller à ce que ses employés maîtrisent les outils collaboratifs, progressent, soient autonomes dans la réalisation de leurs tâches (Côté, 2020).

Un gestionnaire gérant une équipe en télétravail doit être présent avec une acuité particulière et maximiser de ses fonctions primaires en gestion d'équipe (Boulanger et Lacasse, 2019; OCRHA, 2020; Rinfret, 2019). Il est par conséquent important

d'accompagner et de former le gestionnaire dans son nouveau rôle (INSPQ, 2021). Tout en assurant le contact avec chacun, et maintenir un lien de proximité, il développe une nouvelle dynamique de vie d'équipe (INSPQ, 2021).

1.3.3.4 La gestion des communications

Dès lors, les communications internes doivent être retravaillées et structurées (Lebreton, 2023). Les réunions sont plus fréquentes et moins longues avec l'incorporation de nouvelles routines (INSPQ, 2021). Les moyens de communication sont définis afin de fluidifier l'information et maintenir une communication efficace en télétravail (TechnoCompétences ,2016). Il faut même penser au moment et aux caractéristiques du support utilisé (synchrone/asynchrone, formel/informel) (Lebreton, 2023). Il est aussi nécessaire de formaliser le tout dans une charte ou une politique (IRES, 2006 ; Lebreton, 2023 ; Walrave, 2010 ; Wauty, 2023).

1.3.3.5 La réglementation du télétravail par une politique et un système de fonctionnement

La réglementation et le cadre de référence (politiques et mode de fonctionnement) du télétravail sont des éléments de clarté permettant de bien définir le rôle et les responsabilités de l'ensemble des membres de l'organisation (IRES, 2006 ; Lebreton, 2023 ; Walrave, 2010 ; Wauty, 2023).

L'ordre des CRHA propose en 2020 un outil normalisant la politique et les bonnes pratiques en télétravail. Cet outil reprend également les obligations légales et les conseils ergonomiques de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST). Cet outil propose les modalités de télétravail avec la détermination de l'amplitude horaire, le droit à la déconnexion, les obligations de sécurité de l'information,

l'utilisation des communications, de gestion du rendement et le recours aux formations en prévoyant les critères d'admissibilité au télétravail pour les employés.

Ce guide comporte également une partie juridique comprenant :

- Politique et législation du télétravail avec les obligations de chaque partie,
- La gestion des plaintes (harcèlement et incivilité),
- Tous les outils de fonctionnement interne (remboursement de frais divers),
- La responsabilité quant aux outils prêtés par l'organisation.

La troisième partie traite de la santé et de la sécurité au travail avec les responsabilités des parties, les indemnités ainsi qu'un guide sur la santé morale. L'INSPQ en 2021 propose également une veille ergonomique adéquate. Enfin, le guide de l'Ordre des CRHA propose une section sur les bonnes pratiques à introduire par l'organisation, par les gestionnaires et par les employés en contexte de télétravail.

1.3.4 Le télétravail et la rétention du personnel

À la section 1.2, la littérature sur la rétention du personnel en milieu de travail a été parcourue. Elle portait essentiellement sur un contexte d'organisation du travail traditionnelle. L'engagement des travailleurs élevé induit un contrat psychologique où les avantages offerts par l'organisation deviennent des acquis pour les personnes (Diard et al., 2022). Dès lors, les croyances personnelles sur lesquelles reposent les obligations réciproques induites à travers la relation d'emploi, qui est elle-même déterminée par des promesses implicites ou explicites entre l'employé et l'employeur, constituent un contrat psychologique entre les parties (Renon et Goujon-Belghit, 2018). Dans un contexte de télétravail caractérisé par une pénurie des talents dans plusieurs secteurs, l'adaptation des organisations quant à la sélection de la main-d'œuvre et de son attraction devient une nécessité de survie (Diard et al., 2022). Ainsi la marque employeur, qui est définie comme étant l'ensemble de profits fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi

et qui permet d'identifier son organisation et en faire un lieu attractif (Diard et al., 2022), devient une part intégrante du contrat psychologique et est porteuse des valeurs internes pour les employés et externes pour les candidats (Diard et al., 2022). Découlant et s'inspirant du marketing client destiné à attirer et à fidéliser les clients, la marque employeur est une promesse qui augmente significativement le niveau d'engagement des personnes (Diard et al., 2022). Le télétravail devient une part de cette marque avec une promesse de flexibilité, d'autonomie, une réduction des coûts pour le travailleur et l'organisation (Diard, et al., 2022 ; Lacoursière, 2021). Il diminue l'absentéisme et augmente la satisfaction des personnes lorsqu'il est adéquatement administré et appuyé par une politique organisationnelle (Bernatchez, 2022). Le télétravail a aussi des avantages tacites intégrés au contrat psychologique pour l'organisation : il diminue ses coûts, tout comme l'empreinte écologique avec la diminution des déplacements, augmente sensiblement la productivité des personnes et accroît la rétention des personnes (Diard et al., 2022 ; Lacoursière, 2021).

En télétravail, deux notions sont importantes afin de garantir l'engagement des personnes (St-Onge et al., 2017) :

- le soutien affectif qui réside dans l'ouverture, la sympathie et la réceptivité ;
- le soutien instrumental qui englobe les attitudes et les comportements qui favorisent l'atteinte des objectifs professionnels d'un employé.

Ainsi, la relation avec le superviseur, sa compréhension de la réalité de son équipe, des bénéfices et des exigences du télétravail, ainsi que sa confiance et l'intégration des nouveaux employés sont des appuis favorables au succès et donc à la rétention en télétravail (St-Onge et al., 2017). Le télé superviseur est également un lien rassurant, fixant les objectifs et assurant un suivi, accompagnant les équipes et mesurant leur performance (St-Onge et al., 2017). Aussi, en intégrant des rétroactions constructives et en maintenant les communications formelles et informelles, il s'assure de la bonne dynamique des équipes à distance (St-Onge et al., 2017). Cet appui instrumental a une corrélation positive avec le succès du télétravail et l'expérience employé (St-Onge et al., 2017).

Dans le cadre de l'étude de Frenette et Frank (2020) comparant la dynamique de fonctionnement en télétravail en France et aux États-Unis, il a été constaté que ce type d'organisation du travail a fait évoluer la collaboration aux États-Unis. En effet, la responsabilité d'échec ou de réussite est transférée à l'équipe. L'équipe fonctionnant désormais en mode projet, la réussite n'est plus réduite à une responsabilité individuelle comme ça l'était en mode présentiel. Le télétravail entraînant des communications plus régulières, la collaboration est exacerbée (Gallusser et Kalisz, 2021). Ce dernier élément, ajouté au gain de temps et à la diminution des coûts pour les travailleurs, corrobore une diminution de facteurs stressants et sources d'absentéisme ou de départ (Diard et al., 2022 ; Gallusser, et Kalisz, 2021 ; Lacoursière, 2021). Cet esprit d'équipe est renforcé par la conduite de communications fréquente par des réunions et la désignation de canaux de communication dédiée (St-Onge et al., 2017). Ces appuis affectifs et instrumentaux ont une interdépendance forte liée au succès du télétravail et à l'engagement des télétravailleurs (St-Onge et al., 2017). Enfin, la promotion d'une culture et vie organisationnelle véhiculant les valeurs de coopération et d'accompagnement du travailleur tant du point de vue du développement de ses compétences que de son soutien purement matériel ont une corrélation positive au succès du télétravail (St-Onge et al., 2017).

Cependant, et bien que les responsabilités de l'organisation restent les mêmes pour les télétravailleurs que pour les employés en présentiels, certaines limites existent (Bernatchez, 2022 ; Bueno Mendonça, 2020 ; IRES, 2006). Notamment quant aux troubles musculosquelettiques liés aux actions répétitives et à la sédentarité du télétravail (Bernatchez, 2022 ; INSPQ, 2020). Tout comme la lumière des écrans jumelée à la flexibilité horaire provoque de l'insomnie due à une exposition tardive des télétravailleurs (Bernatchez, 2022 ; INSPQ, 2020). L'incivilité, qui est l'ensemble des comportements grossiers et insensibles qui diffèrent des valeurs et normes d'équipe, est plus difficilement gérable à distance où le non-verbal est exclu (Bueno Mendonça, 2020 ; Labelle-Derasp et Kabat-Farr, 2022). Ces éléments augmentent l'épuisement professionnel (Labelle-Derasp et Kabat-Farr, 2022).

L'organisation a le même rôle que sur les lieux physiques du travail et doit garantir un milieu sécuritaire et sain, avec des politiques claires contre le harcèlement et un support ergonomique. Il est recommandé d'octroyer le matériel nécessaire à la réalisation du travail des personnes avec un encadrement sur les concepts de déconnexion (Bernatchez, 2022 ; CNESST, 2022). Cependant les normes du travail se limitent à encadrer de manière formelle les obligations liées à la fourniture de matériel pour les employés rémunérés au salaire minimum, dont les fonctions, en raison de leur nature, sont rarement adaptées au télétravail (Bernatchez, 2022 ; CNESST, 2022). Les éléments de protection contre les incivilités et de soutien matériel des membres d'une organisation, renvoient au besoin de sécurité de McClelland (1962) et Maslow (1943) qui sont les bases fondamentales du lien d'appartenance.

Enfin, deux dernières limites de l'engagement des employés en contexte de télétravail sont soulignées :

- le télétravail n'est parfois pas possible en raison de la nature des tâches, et cela peut causer des frustrations et une démobilitation, car la personne subit une pression plus forte pour concilier sa sphère de vie au travail avec sa vie personnelle (Bernatchez, 2022). Ces difficultés entrent en conflit directement avec son besoin d'accomplissement, et augmentent de ce fait son intention de quitter (McClelland, 1962 ; Maslow, 1943) ;
- le télétravailleur peut se sentir loin de la prise de décision et perdre le sens au travail (Bernatchez, 2022). Aussi, cette perception provoque une augmentation des intentions de quitter (Podsakoff, et al., 2007).

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce premier chapitre met en lumière les défis et les stratégies de rétention du personnel dans le secteur des technologies de l'information (TI) au Québec, accentués par la pandémie

de la COVID-19. Le télétravail, bien qu'avantageux, présente des défis tels que l'isolement social et la gestion des frontières entre vie professionnelle et personnelle. Les gestionnaires jouent un rôle crucial en maintenant la communication et la cohésion d'équipe. En conclusion, l'adaptation des organisations aux nouvelles réalités du travail, avec un accent sur la flexibilité, la communication et le soutien aux employés, paraît importante pour la rétention des talents et la compétitivité.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

À travers ce chapitre, la question et les objectifs de recherche sont annoncés. La méthodologie utilisée est présentée. Ainsi, les tenants et les aboutissants, les forces et les limites du choix méthodologique sont abordés.

2.1 OBJET DE RECHERCHE

Au chapitre 1, les notions de rétention et de télétravail ont été abordées séparément tout comme l'analyse du secteur des technologies de l'information. Ces éléments sont réunis dans le présent mémoire afin de clairement identifier l'objet de recherche.

2.1.1 Question de recherche

La question de recherche est la suivante : quels sont les facteurs influençant la rétention en emploi des employés du secteur des technologies de l'information en contexte de télétravail exclusif au Québec ?

2.1.2 Objectifs de recherche

L'objectif de recherche est d'explorer, d'identifier et de décrire les facteurs de rétention des employés du secteur des technologies de l'information en contexte exclusif de télétravail au Québec.

Trois objectifs secondaires guident cette étude :

- Décrire les modalités de télétravail exclusifs des employés du secteur des technologies de l'information au Québec.
- Décrire le sentiment d'appartenance des employés du secteur des technologies de l'information en contexte de télétravail exclusif au Québec
- Identifier et décrire les raisons pour lesquelles les personnes veulent rester dans leur organisation en conservant le mode de télétravail exclusif.

2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Avec la pandémie de la COVID-19 qui a perturbé le fonctionnement économique et social des grandes puissances mondiales, les organisations ont connu une crise sanitaire sans précédent qui a découlé vers une recommandation mondiale de pratiquer le télétravail en mode exclusif pendant une certaine période. Alors, que la crise tend à se stabiliser, et que les travailleurs peuvent retourner progressivement sur les lieux de travail, certaines organisations décident de maintenir le télétravail exclusif pour les employés qui le souhaitent (Jauvin, Laforest et Melançon, 2020).

Dans cette étude, la pertinence sociale est de type conceptuel puisqu'il s'agit d'améliorer l'état des connaissances (Soparnot et al., 2017) concernant un mode de travail qui a été précipité par une crise sanitaire sans précédent. Ainsi, les gestionnaires accèdent à une compréhension du phénomène leur permettant de réfléchir à leurs pratiques en matière de rétention des employés du secteur des TI, domaine du haut savoir, qui sont en mode de télétravail exclusif (Soparnot, et al., 2017). Cette recherche permet aux dirigeants des organisations d'avoir un éclairage inédit puisque l'ampleur du déploiement du télétravail à la suite de la pandémie de la COVID-19 est une situation inédite (Soparnot et al., 2017). Ces

résultats peuvent aussi être utilisés pour faire cheminer les organisations qui rencontrent cette problématique de rétention des employés dans leur secteur des TI (Barthélémy, 2012).

D'autre part, les scientifiques s'intéressent depuis plusieurs décennies au télétravail et à ses différentes formes, son évolution et ses pratiques (Tremblay, 2006; Taskin, 2021). Ils s'intéressent aussi à la rétention au sein des organisations, cherchant à la définir, à la comprendre et à la décortiquer (Bélanger, 2014; Pouliot, 2015; Brunette, 2012; Barthélémy, 2015). Mais très peu de recherches s'intéressent à ces deux concepts de façon reliés et appliqués sur la population des employés du secteur des technologies de l'information. Ainsi, la pertinence scientifique de cette étude repose sur l'exploration du phénomène de rétention du personnel dans un contexte de télétravail exclusif dans le secteur des technologies de l'information.

2.3 LES CONCEPTS À L'ÉTUDE

Comme indiqué dans le précédent chapitre, les thèmes centraux de cette étude sont la rétention en emploi et le télétravail. La rétention en emploi est comprise dans son sens initial comme étant le mécanisme par lequel une personne reste dans son organisation influencée par différents facteurs et pratiques organisationnels qui sont mis en œuvre pour agir sur l'intention de quitter des employés (Bélanger, 2014; Pouliot, 2015; Poisson, 201; Brunette, 2012; St Onge, 2009). Le modèle à l'étude s'intéresse aux éléments (facteurs et/ou pratiques) qui font une différence dans la rétention du personnel dans un mode de télétravail exclusif. Le second concept, le télétravail, se définit comme le mode de travail des employés loin du lieu physique de l'organisation (soit depuis leur domicile, leur domicile secondaire ou d'autres lieux n'étant pas des lieux de production de l'organisation) et nécessitant l'utilisation constante des technologies de l'information puisque ce mode de travail à distance s'effectue à temps plein (Barchisse, 2020; Fernandez et al., 2014; Jauvin et al. 2020; Largier, 2001; Taskin, 2021 ; Tremblay, 2001). Dans le cadre de la présente étude, le télétravail exclusif est

défini comme un mode de travail à distance, dans lequel les employés exercent leurs fonctions de manière entièrement dématérialisée, à l'exception de réunions ponctuelles (limitées à une fréquence maximale de une fois par trimestre) visant à partager des informations relatives à l'orientation stratégique de leur direction.

2.4 PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.4.1 L'approche de recherche

La présente recherche vise à explorer les facteurs de rétention applicables dans un contexte de télétravail exclusif pour les employés issus du secteur des TI qui est soumis à une haute pénurie (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2007) et par conséquent à un contexte où les organisations se livrent une forte concurrence pour acquérir cette main-d'œuvre. La démarche méthodologique de recherche privilégiée visait donc à une meilleure compréhension et à une exploration d'un champ de pratique organisationnelle ayant peu d'antécédents notamment quant à l'ampleur de celui-ci. Dans cette recherche, l'approche de recherche qualitative est empruntée afin de comparer deux situations : les employés ayant travaillé en présentiel, puis passant à un mode de télétravail exclusif au moment de la pandémie et les employés intégrant l'organisation en mode de télétravail exclusif sans jamais avoir travaillé en présentiel.

Il s'agit d'une méthodologie qualitative empreinte de subjectivisme. De ce fait, et tel que décrit par Trudel et al. (2007), l'idée d'une seule réalité concernant la rétention n'est pas valide. L'étude place les sujets comme acteurs au cœur du sens à donner à la problématique afin d'explorer des facteurs de rétention en contexte de télétravail exclusif. Ainsi, cette étude s'attarde à une question jusqu'alors peu explorée (Trudel et al., 2007). Elle vient clarifier un problème et combler un vide, tout en pouvant être un préalable avant une recherche

quantitative, car elle vise à prendre connaissance d'un phénomène nouveau sur une population spécifique (Trudel et al., 2007).

L'approche qualitative a son lot de critiques, ayant longtemps été relayée comme méthodologie non scientifique (Bourcherf, 2016). Cette méthodologie ne s'effectue qu'avec un nombre limité de cas et est donc peu généralisable. Or, la généralisation a été le panache de la recherche scientifique durant des années (Bourcherf, 2016). De plus, cette approche est marquée par l'intersubjectivité des membres de la population étudiée, ce qui peut potentiellement nuire à l'objectivité des résultats (Bourcherf, 2016). Il est aussi parfois difficile de définir des limites claires entre le phénomène étudié et son contexte (Barlitier, 2018).

Dans le cadre de la présente recherche, l'approche qualitative permet de comprendre et d'étudier une situation réelle et de façon non contrôlée par un cadre rigide de recherche. Selon Yin (2003, 2009, cité dans Barlitier, 2018), cette approche permet de répondre à trois questions : quoi, comment et pourquoi. Elle n'est pas approximative, bien au contraire. Elle s'effectue selon un protocole soigné considérant les résultats et les biais en ayant au préalable une phase exploratoire avec les descriptions des cas (Yin, 2003, 2009, cité dans Barlitier, 2018). Gérard (1998, cité dans Boucherf, 2016) explique que par sa méthode, ses protocoles d'analyse et ses instruments, l'approche qualitative atteint un niveau de réalité que la méthode quantitative ne peut pas atteindre. Elle permet la compréhension de phénomènes sociaux complexes (Bryman, 1984, cité dans Boucherf, 2016).

Dans cette démarche qualitative, l'information a été récoltée directement auprès des personnes employées et télétravaillant de manière exclusive. Ils ont été interrogés lors de groupe de discussion. L'approche de l'étude de cas a donc été adoptée. Elle s'effectue par la collecte d'information sur les employés du secteur des TI dans un cadre d'organisation bien défini, afin de comprendre certains principes, à savoir comprendre quels sont les facteurs de rétention dans un contexte inédit de télétravail exclusif (Berg, 2000, cité dans Barlitier, 2018).

L'approche par étude de cas en mode qualitatif permet de comprendre les faits observés sans chercher à les généraliser (Boucherf, 2016) en exigeant :

- un système de décryptage;
- la présence d'acteurs et d'un ou des auteurs écrivant leurs histoires;
- un rapprochement entre le chercheur et les acteurs.

Il s'agit d'une démarche par la preuve reposant sur le paradigme d'interprétivisme par rapport au constructivisme (Boucherf, 2016).

L'étude de cas se fait en créant un lien avec les sujets tout en plongeant les lecteurs de l'étude dans les thèmes abordés (Stake, 1995, cité dans Barlitier, 2018). Léger (1999, cité dans Boucherf, 2016, p. 10) dit de cette méthode qu'elle « a ajouté de la chair frémissante du vécu autour du squelette froid des statistiques ». Bourchef (2016) décrit la méthode qualitative comme étant la mise en perspective de la relation de l'individu par rapport à la société.

Dans le cadre de ce mémoire, l'organisation parapublique à l'étude est dans le secteur de la santé publique, plus précisément la recherche. La direction des technologies de l'information (DTI) de cette organisation a pour mission d'accompagner la transformation numérique en santé publique, mais aussi de développer les systèmes informatiques du réseau de santé québécois tout en récoltant des données à des fins d'analyses, de protection et de suivi d'évolution des maladies.

La DTI était composée d'une centaine de personnes regroupées en trois services :

- Conseil et accompagnement des activités et des projets,
- Conception et développement applicatif,
- Infrastructure, soutien et opération.

Ces services sont eux-mêmes sous-divisés par équipes établies en fonction des pôles d'activités :

- Gestion de projets,
- Sécurité informatique,
- Pilotage de systèmes,
- Analyse d'affaires,
- Conception et développement Microsoft,
- Conception et développement Open source (Java),
- Administration système, réseautique et OPS,
- Administration de base de données et infrastructure,
- Soutien aux utilisateurs.

Lors de l'étude, la DTI était composée de 105 personnes, dont 83 employés internes, les autres étant des personnes consultant. Seuls les employés internes étaient invités pour la présente étude. L'organigramme était composé comme ceci :

- Un directeur qui a une équipe de direction,
- Les chefs de services relevant du directeur et qui sont les gestionnaires directs des personnes de leur service,
- Les coordonnateurs professionnels qui n'ont aucun rôle de gestion, mais simplement de la coordination fonctionnelle,
- Les professionnels spécialisés, soit dans un domaine TI précis, soit avec des compétences très élevées dans une pluralité de technologie,
- Les professionnels davantage généralistes,
- Les techniciens informatiques spécialisés dans une expertise précise et n'ayant pas de lien avec les clients,
- Les techniciens informatiques généralistes et accompagnants au service client interne.

Au moment de l'étude, cette direction avait un agenda de 90 projets informatiques internes à l'organisation, mais aussi externes comme pour le ministère de la Santé et des Services sociaux ou la CNESST.

2.4.2 La méthode de collecte de données

La méthode qualitative par étude de cas de cette recherche s'appuie sur un mode de collecte par groupes de discussion. La définition retenue de ce fonctionnement est celle basée sur les travaux de Kitzinger (2014), de Krueger et al. (2000) et de Margan (1997) tirés de Leclerc et al. (2020, p. 146) : « il s'agit d'une méthode de collecte de données qualitatives réunissant un nombre restreint de personnes dans une conversation centrée sur un sujet ou un champ d'intérêt défini qui a fait, fait ou fera partie de l'existence des personnes regroupées ». Cette méthode mise sur la dynamique de groupe où les personnes s'expriment en confidentialité sur leurs perceptions, leurs attitudes, leurs croyances, leurs sentiments, leurs aspirations, leurs résistances et leurs intérêts (Leclerc et al., 2010). Le groupe est créé pour représenter la réalité du phénomène étudié dans un environnement permissif et sécuritaire afin de reproduire les échanges réels et d'observer les attitudes et les interactions de chacun (Leclerc et al., 2010). Cette méthode interprétative ne vise pas le consensus, mais facilite les interactions et l'influence des participants (Abric, 1994, cité dans Leclerc et al., 2010).

Les groupes de discussions se sont tenus à distance, avec l'outil technologique Teams, qui permet de réaliser les enregistrements et reproduire les conditions vécues par les participants exerçant leurs activités professionnelles en télétravail. Ce mode de collecte a été retenu pour répondre à la problématique de l'étude à cause de sa spécificité basée sur l'échange à distance selon le modèle étudié, avec les sujets à l'étude permettant une compréhension en profondeur et une description du vécu des participants (Baribeau, 2009 ; Leclerc et al., 2010). L'analyse des interactions est d'autant plus intéressante pour comprendre le développement du travail d'équipe des groupes ayant vécu dans les mêmes conditions depuis plusieurs mois. Les personnes fournissent des données afin de comprendre

l'objet de l'étude qui est la rétention en emploi en contexte de télétravail exclusif dans une population précise. Cinq critères sont à garder en tête selon Leclerc et al. (2010) :

- avoir une couverture entière et approfondie du thème;
- susciter des témoignages riches, diversifiés et nuancés;
- avoir une participation active, spontanée et équilibrée entre les participants;
- avoir de l'interaction et de l'inter influence sans domination;
- avoir une émancipation des participants afin qu'ils mettent en commun leur vécu et leurs sentiments.

Pour réaliser cette collecte, une préparation initiale des groupes et de l'animation des échanges est nécessaire (Baribeau, 2009; Leclerc et al., 2010). Deux guides d'entretien, présentés en annexe, sont établis dans lesquels se trouvent cinq questions principales pour guider l'animatrice dans les groupes de discussion durant une heure trente chacun (Baribeau, 2009; Leclerc et al., 2010).

Ils comprennent cinq parties distinctes, à savoir :

- Les objectifs du projet de recherche en déclinant l'objectif principal et les secondaires,
- Le lien de la rencontre ainsi que l'horaire prévu,
- La date et l'heure du déroulement,
- Les thèmes abordés,
- Les questions posées lors du déroulement du groupe de discussion,
- Les coordonnées de la chercheuse et de sa directrice de mémoire.

Ces guides permettent de rester centré sur l'objectif et aussi de s'ajuster aux échanges des personnes (Baribeau, 2009; Leclerc et al., 2010;). L'animatrice a trois fonctions centrales, selon Blanchet (1992, cité dans Baribeau, 2009) :

- fonction de production afin d'ouvrir les échanges, les relancer, faire émerger des précisions, s'assurer des tours de paroles de chaque membre du groupe;

- fonction de confirmation en reformulant les propos, en mettant en lumière des confrontations ou des corroborations tout en faisant approfondir ces points;
- fonction d'orientation en relançant les thématiques, en faisant des déductions ou des mises en parallèle, en faisant rencontrer des propos.

L'animatrice a aussi pour rôle de maintenir le climat sain du groupe et la communication, tout en structurant et centrant le groupe sur le sujet de discussion (Leclerc et al., 2010; Baribeau, 2009).

Les participants des groupes de discussion ont reçu une semaine avant le déroulement de la discussion un formulaire d'information et de consentement, une déclaration de confidentialité des échanges et une maquette du sujet à l'étude, tel que préconisé dans la méthode du groupe de discussion (Baribeau, 2009). Dans cette étape, il est aussi expliqué aux participants l'objectif de la recherche qui est de décrire et de comprendre les éléments qui permettent d'avoir une rétention en emploi dans un contexte de télétravail où les échanges s'effectuent uniquement au moyen des technologies de l'information (Baribeau, 2009; Leclerc et al., 2010). De ce processus naît un contrat entre l'animateur et les participants avec un code de fonctionnement, une identification des rôles et des responsabilités de chacun dans un cadre conceptuel défini (Baribeau, 2009).

Cette méthode est contrainte à un nombre restreint de participants et ne permet donc pas de généraliser les résultats (Bourcherf, 2016; Leclerc, 2020;). De plus, il est impossible de détacher une attitude ou une opinion du contexte énoncé (Kitsinger, 2004, cité dans Leclerc et al., 2010). Il s'agit d'une construction de groupe qui ne permet pas d'avoir une connaissance individuelle du sujet à l'étude de la part des personnes participantes avec un certain chaos de contradictions provenant des échanges (Kitsinger, 2004, cité dans Leclerc, 2010). De plus, l'animateur doit avoir une bonne expérience afin que les échanges soient de qualité, ni trop poli, ce qui invaliderait les données recueillies, ni trop agressif ou dominant, ce qui entrainerait une non-participation (Baribeau, 2009). Il veille à une participation équilibrée de chaque personne afin de ne pas avoir un groupe conformiste (Moscovici, 1991;

Paicheler, 1985, cité dans Baribeau, 2009). Le fait que cette méthodologie se fasse à distance implique une complexité supérieure pour le chercheur, car le non-verbal des participants est moins accessible (Guillemette et al., 2011). Cependant dans le cas de cette étude, la méthodologie de discussions de groupe via Teams reprend le contexte à l'étude, ainsi les participants n'ont pas besoin de se déplacer et connaissent ce mode de fonctionnement et ses obligations (endroit calme, disponibilité, connaissances technologiques), tout en ayant une réflexion soutenue, et permettant la réduction des appréhensions des interventions (Guillemette et al., 2011).

Pour Jodelet (1989 p. 36, cité dans Leclerc et al., 2010, p. 149), le groupe de discussion donne au chercheur l'accès à

une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourante à la construction d'une réalité commune à un ensemble social. Également désignée comme savoir de sens commun ou encore savoir naïf, naturel, cette forme de connaissance est distinguée, entre autres, de la connaissance scientifique.

Le groupe de discussion permet la compréhension de la conduite des personnes à travers la construction de leur réalité commune (Jodelet, 1989, cité dans Leclerc et al., 2010). Ces personnes qui vivent le contexte du télétravail dans une même organisation et dans le même secteur d'emploi sont les mieux placées pour expliquer et analyser en profondeur leur réalité (Giddens, 1987, cité dans Leclerc et al., 2010). Cette méthode met en lumière le fonctionnement des personnes par les données qu'ils transmettent (les témoignages, leur non verbal, leur mode interaction) (Krueger et Casey, 2000, cité dans Leclerc et al., 2010). Les groupes de discussion permettent aussi (Leclerc et al., 2010) :

- d'aborder des sujets auxquels certains participants ne pensent pas ou n'osent pas aborder;
- aux chercheurs d'avoir accès aux divergences d'opinions, aux hésitations, aux ambivalences, aux tensions et à la dynamique d'un groupe où les membres se font confiance.

Le groupe de discussion apparaît comme très riche et répondant pour cette recherche qui vise à identifier et décrire les facteurs de rétention en contexte de télétravail. Dans cette recherche, des processus d'échanges spontanés, centrés sur un sujet dans un contexte prédéfini, reprenant leur vécu et la constitution de leur groupe de travail, facilitent leur émancipation individuelle et/ou collective afin de comprendre leurs besoins visant leur rétention (Baribeau, 2009).

2.5 LA POPULATION À L'ÉTUDE ET ÉCHANTILLONNAGE

2.5.1 La définition de la population ciblée

La population cible de cette étude est constituée des personnes œuvrant dans le secteur des TIC ayant un mode de fonctionnement en télétravail exclusif. Avec l'approche par étude de cas, des spécificités ont été identifiées dans la population cible. Cette recherche a été réalisée dans une organisation parapublique où la direction des TI est en soutien à la réalisation de la mission principale de l'organisation, à savoir le soutien à l'orientation décisionnelle en matière de santé publique.

2.5.2 La création de l'échantillon

En suivant la conception de Baribeau (2009), il y a un échantillon choisi selon un vécu organisationnel distinct qui a fait l'objet d'une première séparation. Ainsi, il existe des groupes de personnes ayant intégré l'organisation en mode de télétravail exclusif et des groupes constitués de personnes ayant travaillé en présentiel ensemble puis ayant permuté au mode de télétravail exclusif. De ce fait, les guides d'animation des groupes ont été construits pour correspondre à ces réalités. Un deuxième élément de subdivision de groupe intervient dans la création des groupes de discussion : le statut lié au titre du poste. La limitation de la construction du groupe est de trois niveaux dans cet échantillonnage (Baribeau, 2009) :

- politique selon le rôle, les fonctions et l'impact de la discussion de groupe;

- économique (selon la disponibilité des personnes);
- culturel associé à la culture de leur organisation (milieu, tradition et fonctionnement).

Au total, trois groupes de discussion ont eu lieu :

1. Les recrues dans l'organisation au moment de la pandémie, ce groupe étant composé de huit personnes entre 30 et 45 ans, dont cinq sont des hommes et trois sont des femmes occupant une catégorie d'emploi de subordonné (technicien, analyste en informatique ou analyste spécialisé en informatique). Ces personnes n'ont alors connu que le télétravail au sein de l'organisation.
2. Les personnes ayant au moins trois ans d'ancienneté, le groupe étant composé de huit personnes âgées entre 30 et 55 ans, dont six sont des hommes et deux sont des femmes occupant une catégorie d'emploi de subordonné (technicien, analyste en informatique ou analyste spécialisé en informatique). Ces personnes ont donc connu le travail en présentiel, puis le télétravail.
3. Les coordonnateurs professionnels toutes anciennetés confondues, car ils ont un rôle de coordination et de mobilisation sans avoir les responsabilités et le rôle d'un gestionnaire, le groupe étant composé de six personnes âgées entre 35 et 45 ans, dont cinq hommes et une femme occupant une catégorie d'emploi de subordonné (analyste spécialisé en informatique). Tous les membres de ce groupe ont connu le passage du présentiel au télétravail.

Sur les 83 employés de la direction des technologies de l'information (DTI), 22 ont participé aux différents groupes de discussion, dont la synthèse va suivre.

Dans cette répartition, il est évité de mettre dans les mêmes groupes des personnes ayant connues exclusivement le télétravail et celles ayant connues le mode présentiel et télétravail. Il est aussi évité de mettre dans un même groupe des personnes aux statuts hiérarchiques différents. Il est aussi tenu compte des interactions déjà existantes dans leur mode d'organisation habituel. Les coordonnateurs peuvent être réunis, quelle que soit leur

ancienneté, car ils travaillent en collaboration sur différents comités d'amélioration des pratiques avec la même égalité de pouvoir. Les principes de Baribeau (2009) sont suivis afin d'éviter de mettre en conflit les personnes et d'éviter la répartition de personnes aux statuts inégaux.

Pour la sélection des participants, la description de Dufour (2012) est retenue : la technique d'échantillonnage non probabiliste basé sur le volontariat et le quota.

L'échantillon volontaire, comme son nom l'indique, est basé sur le volontariat des participants et donne une meilleure représentativité de la population à l'étude (Dufour, 2012). Le croisement avec la technique des quotas permet de découper la population par le biais des critères précédemment établis pour reproduire fidèlement la population à l'étude et réduire les biais (Dufour, 2012). Les critères des quotas sont : l'ancienneté des personnes et leur fonction. Cet échantillon est rejoint par courriel par l'étudiante-chercheuse afin de participer à l'étude en incluant le contexte de l'étude et ses objectifs pour qu'ils puissent avoir une participation libre et éclairée, et après avoir eu les autorisations de l'organisation.

L'étudiante-chercheuse travaille dans une des deux organisations ciblées, ce qui rend indispensables la transparence et une clarification de son approche éthique lors de cette recherche.

2.6 ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans un premier temps, les verbatim ont été classés selon les thématiques identifiées dans la revue de littérature. Cette classification a permis de structurer les données en fonction des concepts clés. Ensuite, l'analyse a porté sur les principaux regroupements thématiques, en identifiant les grandes tendances et les recoupements entre les divers axes de discussion. Une attention particulière a été portée afin d'identifier le fil directeur reliant les différentes thématiques. Celui-ci a permis de clarifier les interactions entre les éléments théoriques et

empiriques, et d'identifier les liens sous-jacents entre les perceptions des participants et les concepts issus de la littérature. Enfin, l'analyse a également pris en compte l'émergence d'éléments inattendus, qui ont été exprimés par les participants lors des discussions. Ces éléments, souvent révélateurs de dimensions non anticipées, ont enrichi l'interprétation des résultats en offrant des perspectives nouvelles.

2.7 L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Comme l'indique Müller (1998), il existe aujourd'hui des éthiques à la recherche scientifique. Cette étude retient la définition de Harrisson (2000, cité dans Martineau, 2007, p. 36) : l'éthique relève du domaine de la philosophie qui se préoccupe des valeurs qui guident les conduites et les comportements humains. Fondée sur des principes moraux, l'éthique concerne essentiellement la détermination des principes qui distinguent le bien et le mal, le bon du mauvais, le vrai du faux; elle concerne aussi le sens qu'on donne à ces termes et à ceux qui renvoient aux principes de justice, d'équité et d'intégrité.

Cette étude vise à décrire une situation, le vécu en télétravail des personnes travaillant dans les TIC, afin de comprendre un phénomène, celui de leur rétention à l'organisation. L'objectif n'est pas transformationnel comme l'attendent régulièrement les participants des exercices de groupes de discussion (Leclerc et al., 2010). L'étudiante chercheuse a assis préalablement et durant les groupes de discussion les bases de son implication et le rôle de l'étude afin de ne pas encourager ou décourager les attentes qu'ont les participants (Baribeau et al., 2009; Leclerc et al., 2010). Elle fait preuve de transparence avec les sujets de son étude, tout comme elle reste intègre sur les données recueillies et les résultats de sa recherche en restant objectif quant à son positionnement dans son rôle unique de chercheur (Martineau, 2007). Les préceptes de consentements libres et éclairés, de respect de la dignité et de confidentialité et respect de la vie privée sont engagés par le biais d'une entente signée par chaque participant de chaque groupe de discussion et du chercheur/animateurs (Van Der Maren, 1999, cité dans Martineau, 2007). Dans cette recherche, les participants constituant

le dialogue sont aussi reconnus comme interlocuteur valide, sans recherche du contrôle de la part du chercheur, parlant avec sincérité et transparence (Malherbe, 1997, cité dans Martineau, 2007

Ainsi, pour la présente étude, la certification éthique numéro 2023-201, 122-997 a été obtenue.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Cette recherche vise à identifier et à décrire les facteurs de rétention, en se concentrant sur les modalités de télétravail, le sentiment d'appartenance et les raisons de rester dans l'organisation en contexte de travail à distance. La méthodologie qualitative par étude de cas, par des groupes de discussion, permet une compréhension approfondie des expériences des employés. Malgré ses limites, cette approche permet d'explorer des phénomènes sociaux complexes et de fournir des indices précieux pour les gestionnaires et chercheurs, en mettant l'accent sur l'interaction et l'influence des participants dans un contexte de télétravail.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les groupes de discussion ont eu lieu à l'aube de 2023. À ce moment de l'étude, les employés rencontrés avaient le choix de la pleine flexibilité, c'est-à-dire d'être en télétravail à temps complet, en mode hybride ou encore en présentiel à temps complet dans l'organisation. Les groupes de référence avaient choisi un mode de télétravail exclusif après la pandémie.

3.1 RÉCITS DES VÉCUS DES PERSONNES EMBAUCHÉES EN CONTEXTE DE TÉLÉTRAVAIL

Un premier groupe de personnes embauchées lors de la pandémie a été rencontré. Ces participants ont donc été accueillis en contexte de télétravail exclusif sans avoir, à quelconque moment rencontré des membres de la direction en présentiel, que ce soit dans le processus de dotation, l'accueil, l'intégration, la formation et le travail quotidien. Le profil de personnes de ce groupe, en matière de savoir-être, repose sur la capacité d'être autonome, la débrouillardise, la curiosité technique, technologique et informationnelle, et enfin la collaboration. Cependant, ces compétences liées à l'emploi n'ont été pas transmises verbalement aux employés, lors de leur embauche, comme le confirment les gestionnaires eux-mêmes.

Les personnes de ce groupe travaillent dans la même direction et parfois le même service depuis moins d'un an. Au fil des échanges, différents thèmes sont abordés pour cerner leur sentiment d'appartenance à leur nouvelle organisation. Comme indiqué dans le chapitre 1, l'accueil et l'intégration d'un nouvel employé marquent le commencement de son expérience dans sa nouvelle organisation et alimentent son sentiment d'appartenance, la

relation à l'équipe et au gestionnaire également, et cette intégration passe aussi par une structure de fonctionnement et d'encadrement de communications.

3.1.1 Synthèse des expériences d'accueil et d'intégration

Un plan d'intégration écrit, pour présenter les différentes personnes pivots de la direction, est transmis à chaque nouvel employé à son arrivée dans l'organisation. La recrue gère ensuite, en toute autonomie, l'avancement de son plan de découverte qui réfère à une liste sous forme de calendrier de personnes que le nouvel employé doit rencontrer. Un accord commun semble évoquer une expérience positive d'intégration lors des groupes de discussion. Voici les témoignages qui vont dans ce sens.

Participant 8 : « Moi, ce que j'ai trouvé bien qu'on était seul pour les rencontres avec les différents gestionnaires et les différents coordos. Ça permettait d'avoir un moment d'échange un peu privé avec chaque responsable. Donc ça, c'était bien ».

Participant 2: « Le fait d'avoir différentes rencontres avec le plan de l'intégration vraiment détaillé et tout ça, ça m'a sécurisé un peu ».

Participant 2 : « Le plan d'intégration qui est construit pour qu'on se présente, qu'on suit et, etc., ça s'est super bien fait parce qu'on voit l'avancement, on voit comment ça se passe, voilà, et ce qu'il reste à faire, etc. On voit où on en est [...] moi, j'ai trouvé ça super bien fait, super bien construit ».

Malgré cela, l'intégration est difficile en mode de télétravail. En effet de façon relativement unanime, les personnes rencontrées nomment un manque de transfert, de formation et de coaching. Elles se sentent donc laissées à elles-mêmes.

Participant 4 : « Le suivi était difficile à faire avec les collègues, donc de mon côté, je trouvais ça un petit peu difficile. Mon nouvel environnement, apprendre et je n'avais pas de coaching comme tel, j'aurais aimé avoir un peu plus de coaching à ce niveau-là. Donc, je devais me débrouiller par moi-même. J'ai trouvé ça plus difficile ».

Participant 7 : « Donc quand je suis arrivée, c'était vraiment une création de postes. Il n'y avait aucun plan de formation ».

Participant 2 : « Le coaching n'a pas eu lieu en fait. La chargée de projet et moi-même, on a vraiment été parachutées dans cet environnement-là ».

Participant 7 : « J'ai dû faire un plan de formation avec les informations que j'ai réussi à recueillir à droite et à gauche ».

Participant 6 : « Il y a un petit plan de quelques documents à lire... Bah, je suis un peu de nature curieuse, donc j'ai fouiné un petit peu, et, etc., mais je pense que si je n'étais pas comme ça, j'aurais pu rester dans mon coin et être seule on va dire et puis m'ennuyer ».

Participant 8 : « Puis, bon, fait que les liens sont plus difficiles à créer, mais ce n'est pas impossible, je pense ».

Cependant, il y a une exception. Une personne a intégré l'organisation en stage, puis a obtenu un emploi. Elle a eu une intégration et un accompagnement très personnalisés qui lui ont permis une meilleure compréhension de son environnement et une prise en main de ses tâches en douceur.

Participant 5 : « J'ai peut-être un petit avantage dans le sens où j'étais encore aux études, donc à ce moment-là, on avait comme une espèce de plan avec plusieurs points à intégrer, donc il fallait que j'aie un suivi avec le chef d'équipe, puis tout ça. Mais sinon, j'ai trouvé que j'ai eu une belle, une belle entrée en matière avec l'équipe. Il y a des gens qui ont été assez présents puis qui ont répondu à pratiquement toutes mes questions ».

Elle mentionne une liste d'exigences à réaliser pour valider son stage et un suivi du centre de formation, ce qui semble avoir favorisé son expérience d'intégration qu'elle perçoit positivement.

Pour la période d'accueil et d'intégration, les personnes auraient souhaité que les prises de contacts et de connaissances se fassent en présentiel afin de nouer des liens avec les personnes de leur nouvelle organisation.

Participant 2 : « Ça aurait été intéressant d'avoir certaines rencontres en personne ».

Participant 3 : « Je voulais connaître les équipes, je voulais connaître, rencontrer les gens. Pour moi c'est important de rencontrer les gens vraiment en personne et en fait il n'y avait personne au bureau ».

Participant 4 : « Ça aurait été peut-être mieux d'être en présentiel, mais à l'époque ça n'était pas possible ».

Participant 6 : « La première journée d'intégration pour la présentation de [l'organisation] est en présentiel avec les RH. Mais c'est vrai qu'après j'ai trouvé dommage de ne pas voir mon coordinateur ou même le responsable [...] physiquement. Il y a toute une semaine d'entrevues avec plein de personnes, mais à distance ».

Participant 8 : « Le fait d'être 100% télétravail, d'avoir toute l'équipe [...] en télétravail, c'est plus difficile pour s'intégrer. Socialement, c'est difficile et plus long aussi puisqu'on doit attendre. Là, ça fait déjà deux mois qu'on est là et on commence juste à rencontrer certaines personnes ».

Le travail d'équipe est très important, selon les participants de ce groupe de discussion. À de nombreuses reprises, cette notion est abordée, notamment en référence à leur période d'intégration. Bien qu'ils aient accès à un organigramme, la méconnaissance des rôles et des responsabilités de chacun est un facteur d'insécurité. En effet, les membres de ce groupe ne comprennent pas la dynamique et la place qu'eux-mêmes occupent dans leur organisation. Ils n'ont pas la compréhension pleine et entière des liens entre les fonctions des membres des équipes versus l'influence de chacun. Aussi, ils comprennent difficilement l'impact du changement que provoque leur propre rôle dans l'équipe et la façon dont ce changement déstabilise l'organicité de l'équipe. En effet, certains occupent des postes nouvellement créés. S'ajoute une méconnaissance de la structure implicite organisationnelle et de leur rôle attendu dans celle-ci.

Participant 7 : « Mon rôle, en fait, l'équipe n'avait pas été préparée. Il y avait des façons fort bien ancrées depuis des années, un niveau d'expertise supérieur, donc là davantage valide pour eux. Mon rôle n'était pas vraiment bien établi ».

Participant 8 : « C'est une création de postes aussi pour moi comme, donc il n'y avait pas d'historique, donc il faut tout reprendre. Enfin, il n'y a pas d'historique entre guillemets parce qu'il y a déjà un existant et il y a déjà des habitudes de travail et effectivement quand on arrive il faut que nos postes soient clairement identifiés et expliqués aux utilisateurs pour que ça se passe le mieux possible ».

Participant 3 : « Et puis comme en fait l'organigramme, il est tout le temps en train de changer, enfin, je veux dire là les trois derniers mois, il a énormément changé, et du coup j'ai du mal en fait à me dire s'il est à jour et est-ce que c'est la bonne personne en fait que je dois aller voir parce que ces personnes je ne les connais pas forcément. Donc, ça, c'est moi, je ne connais pas encore tout le monde ».

Participant 4 : « On n'a pas de référence et donc c'est un petit peu plus difficile de retrouver ou, comme on ne les côtoie pas tous les jours, c'est plus difficile de me remémorer qui fait quoi dans l'équipe. Donc c'est à ce niveau-là que j'ai un peu plus de difficulté ».

Cependant, une des forces de l'organisation et qui est un ancrage de valeur forte pour ces nouveaux employés est l'entraide. Celle-ci se manifeste par la disponibilité des personnes et les réponses ou l'orientation vers les bonnes personnes.

Participant 4 : « C'est une bonne entraide que j'ai là au niveau de cette équipe-là ».

Participant 2 : « Pour mon équipe plus rapprochée, je dirais valeur d'amélioration et entraide, la collaboration, peu importe. Je sens que ce désir-là d'en apprendre plus sur les autres et dans les relations interpersonnelles ».

Participant 6 : « C'est vrai, moi, ce que j'ai trouvé en arrivant ici, c'est vrai qu'il y a beaucoup d'entraide et puis d'envie de travailler ensemble entre les différentes équipes [...], donc ça, c'est vrai que c'est vraiment un bon point ».

Participant 8 : « C'est vraiment une bonne collaboration et une entraide. C'est les mots qui me viennent. [...] franchement, tout le monde est disponible même s'ils sont occupés aussi, parce que les gens, ils prennent le temps. Des collègues qui prennent le temps de nous répondre et nous aider et même s'ils ne savent pas, ils nous aident à nous orienter ».

Un participant indique, aussi, un point positif sur la documentation de l'information technique qui accentue la collaboration.

Participant 1 : « Il partage les informations, il y a plus de traces écrites, c'est bien. Je pense que le télétravail permet plus de traces écrites de tout ce qu'on fait. »

Une constituante du télétravail est aussi de fournir les ressources informationnelles et le matériel pour accomplir son travail. Le groupe mentionne plusieurs lacunes en ce sens.

Participant 1 : « ça a été un peu plus compliqué pour avoir accès au système, et certaines informations. Au début, ça a pris du temps ».

Participant 8 : « Au niveau des difficultés, on n'avait pas, je trouve, les accès aux informations, au système. Même encore en train de travailler sur les accès ».

Participant 1 : « J'aimerais bien avoir accès à des informations sur lesquelles je travaille quoi, c'est-à-dire, la création de la base de données carrément plus que des requêtes sur la base de données. Voir les choses dans leur globalité ».

Participant 6 : « Le seul inconvénient moi que je vois en termes d'efficacité, c'est que quand tu as un problème de connexion VPN ou de cloisonnement réseau, tu n'es pas du tout efficace et moi c'est ce qui m'arrive depuis une semaine et demie là et du coup c'est pour ça que je reviens au bureau plus souvent là en ce moment ».

Participant 2 : « Jira Confluence¹, c'est super intéressant, le potentiel est là. Par contre en tout cas, pour moi, ça n'a pas été présenté en profondeur en arrivant. J'ai eu une brève présentation, je n'avais pas travaillé avec ça auparavant ».

Dans ce groupe de discussion, il a aussi été question du fonctionnement de équipes et des communications.

¹ Jira Confluence : application infonuagique de gestion de billets informatiques et de documentation

3.1.2 Récapitulatif de la dynamique d'équipe et des communications

Selon les participants, une certaine forme de rituel d'équipe est présente à travers des rencontres SCRUM (petite réunion virtuelle pour discuter des bloquants opérationnels), mais celles-ci ne semblent pas répondre aux besoins des nouvelles personnes. Le groupe évoque une dualité quant aux rencontres journalières : soit elles sont trop rapides, soit trop longues. Les équipes travaillent en mode multidisciplinaire sur des projets TI. Certaines de ces rencontres SCRUM, qui se font par groupe d'expertises et non avec les équipes de projets, abordent tout de même les différents projets. Les personnes nouvellement employées dans l'organisation peinent alors à comprendre, car elles ne sont pas toujours directement concernées par les projets dont il est question. Les personnes récemment arrivées manifestent plutôt un besoin de rencontres dédiées à leurs projets et non à des réunions par groupe d'expertise.

Participant 6 : « Je travaille beaucoup en sécurité, forcément on travaille beaucoup ensemble, donc avec les différents SCRUM ».

Participant 2 : « Au niveau des rencontres SCRUM, c'est vraiment très très rapide. Les matins, généralement, c'est comme un 15 minutes ».

Participant 6 : « Après je ne sais pas si c'est que moi aussi c'est vrai que du coup, le contexte de télétravail tu as beaucoup d'idées à discuter en fait dans des réunions. Quand on a des réunions SCRUM, on parle beaucoup, on a tellement de choses à se dire, qu'en fait, on ne les dit sur 30 minutes, alors qu'en fait quand on est au bureau la journée, bah en fait on a discuté tout au fils de la journée de nos sujets ».

Participant 6 : « Par manque un petit peu de communication en temps réel, les SCRUMs prennent une amplitude ».

Participant 6 : « Les SCRUMs prennent beaucoup plus de temps, on est obligé de faire d'autres réunions pour discuter d'un sujet-là ».

Participant 8 : « Contrairement à ce que j'ai entendu sur les SCRUMs, moi je trouve que les SCRUMs, aujourd'hui, sont pas très efficaces de mon point de vue parce que c'est tout mélangé en fait. Enfin mon ressenti, c'est que tous les secteurs sont mélangés ».

Participant 6 : « Et puis on a mis en place aussi des ateliers parce que c'est vrai que les SCRUM devenaient plus des réunions qui durait 1h, 1h30 parce qu'on a beaucoup de choses à se dire. Du coup on a réussi à faire ça. On arrive quand même à toujours trouver des consensus et puis de toujours assez d'accord sur ce qu'on souhaite faire, les directives ».

Les communications passent aussi par différents canaux qui ne semblent pas clairs pour le groupe. Voici quelques partages.

Participant 4 : « Il n'y a pas de politique au niveau de la communication comme telle au sujet de ce qui doit être par Teams ou par téléphone. On essaie de rentrer le plus d'information possible dans les Jira. C'est surtout là pour garder les traces ».

Participant 6 : « Voilà par Teams, soit des, des messages ou des choses comme ça, c'est vrai que c'est de la discussion asynchrone, pas forcément du temps réel ».

Participant 3 : « Parfois, on aura le réflexe par Teams, c'est un problème qu'on devrait résoudre des fois en s'appelant ».

Participant 3 : « C'est vrai que des fois on peut poser une question, puis qu'elle ne soit pas répondue ou oubliée et remise au lendemain ».

Participant 4 : « Si la communication ce n'est pas bien ou si elle est mal perçue, ça peut être juste une perception de la réception du message de quelqu'un d'autre et une question qui puisse faire quitter du monde ».

Dans la direction il y a trois services, eux même répartis en différentes équipes. Il semble y avoir un certain mouvement des personnes. De ce fait, les fonctions changent, et induisent un manque de communication et de clarification des rôles et des responsabilités dans les services. Par conséquent, il y a un manque de clarté pour les nouveaux membres quant aux référents des différentes expertises et projets.

Participant 2 : « Comme je sens qu'il y a quand même des changements, des projets qui s'en viennent, tout ça. Donc je trouve que c'est en mouvement un peu là ».

Participant 2 : « Et puis comme en fait l'organigramme, il est tout le temps en train de changer. Enfin, je veux dire là les trois derniers mois, il a énormément changé et du coup je j'ai du mal en fait à me dire qu'il est à jour ».

Les participants au groupe de discussion ont de la difficulté à tisser un lien avec leur direction et à comprendre les valeurs de la DTI. Lorsque la question est posée de décrire en un mot l'essence de ces valeurs, le groupe n'est pas en mesure de répondre.

Participant 5 : « Ça ne vient pas spontanément, hein ? Il n'y a rien qui vous vient spontanément pour décrire la direction ? ».

Par contre lorsque l'on demande de nommer la culture et les valeurs au niveau de l'équipe, deux réponses viennent spontanément : soit l'entraide ou l'amélioration et le renouveau.

Participant 4 : « C'est une bonne entraide que j'ai là au niveau de cette équipe-là (...) j'ai une très très bonne entraide avec eux, une bonne cohésion. Je suis rentré dans l'équipe au mois d'août l'année dernière et déjà au mois de la fin ou il y avait un 5 à 7. Qui était organisé, on est allé se rencontrer, et tout ça ».

Participant 3 : « Enfin, on sent que quand on a une question, on est tout le temps-là ».

Participant 2 : « Mon équipe plus rapprochée, je dirais amélioration et entraide ou de la collaboration, peu importe, je sens que ce désir-là d'en apprendre plus ».

Participant 2 « Moi, au niveau de l'équipe [...], on va dire que oui, c'est découverte et amélioration ».

Au-delà des liens d'équipe directs, les liens de nature affiliatif et personnel tissé entre les membres de l'équipe de la direction sont moins forts et davantage impersonnels passant par la classification et l'assignation des actions dans l'outil Jira.

Participant 6 : « On discute à travers des tickets Jira, donc ce n'est pas vraiment de la communication ».

Participant 4 : « On essaye de rentrer le plus d'information possible dans les Jira. C'est surtout là que le pour garder les traces ».

De ce fait le télétravail crée une distance avec la direction, mais une proximité collaborative forte avec l'équipe.

Au chapitre 1, la relation avec le gestionnaire est décrite comme un pilier fort du développement du sentiment d'appartenance, qu'en est-il pour ce groupe de participants ?

3.1.3 Description de la relation avec les gestionnaires et de la gestion en télétravail

À travers l'échange, il est clair que les rôles et responsabilités des gestionnaires versus les coordonnateurs n'est pas connu par l'ensemble du groupe. En effet, certains posent la question :

Participant 4 : « Mon gestionnaire, euh, juste pour savoir avec toi si on parle bien de nom du coordonnateur ? ».

Participant 3 : « Non, avec un tel, je n'ai pas de problème. Ça va bien, mais on se parle seulement une fois aux trois mois, on n'a pas beaucoup d'interactions ».

De plus, les liens avec les gestionnaires ne sont pas tous créés, certains restent très transactionnels comme on le voit dans les commentaires suivants.

Participant 1 : « J'espère bien continuer aussi sur le développement d'applications infonuagiques ».

Participant 7 : « J'ai plus ou moins interaction avec mon gestionnaire directement ».

Participant 8 : « La particularité, c'est que le laboratoire dépend d'un autre gestionnaire, donc pour l'instant, j'ai plus travaillé en fait avec le gestionnaire qui s'occupe du laboratoire que mon propre gestionnaire ».

Les gestionnaires et les coordonnateurs ont aussi plusieurs rôles et peuvent intervenir avec différentes responsabilités selon le contexte des réunions. Leur rôle devient donc opaque

et complexifie le travail des nouveaux employés dans des contextes de collaboration de projets.

Participant 2 : « J'ai un coordonnateur, un gestionnaire de projet, puis un gestionnaire plus général donc le fait que ce soit plusieurs personnes, en fait, c'est bien dans un sens, mais aussi ça fait que les rôles sont un peu divisés. Donc, avec certaines personnes, ils vont évaluer certaines choses et avec d'autres certaines autres choses, donc c'est ça fait que je dois un peu découper mon travail ou présenter certaines choses à différentes personnes ».

Quatre personnes sur huit ont confirmé un lien de confiance direct avec leur gestionnaire. Les autres ont éludé la question

Participant 1 : « Mais, je n'ai pas beaucoup à la solliciter en fait. En fait, je n'ai pas de, je n'ai pas trop de... mais quand j'ai besoin d'un renseignement ou j'ai besoin de... ».

Participant 8 : « Et c'est vrai que ça me manque un peu, aujourd'hui. J'ai une, on a eu une conversation la semaine dernière à ce sujet ».

Participant 8 : « Je dirais que c'est un peu insuffisant et qu'il faut qu'on mette en place des points un peu plus réguliers avec mon gestionnaire ».

Participant 6 : « Au niveau du coordinateur, rien à dire, mais plutôt à l'écoute, et puis, on peut-on peut discuter et puis il va prendre les sujets, les ramener ou aux bonnes personnes. »

Participant 4 : « J'ai plus ou moins interaction avec mon gestionnaire directement ».

Participant 1 : « Je pense qu'elle a plus de relation avec les chargés de projets que moi en fait. Moi après, ben je n'ai pas eu trop d'interaction avec elle ».

Lorsque les personnes sont recrutées, leur niveau d'autonomie est évalué pour qu'elles soient fonctionnelles dans cette organisation. Malgré qu'elles soient informées de cette exigence, le choc de la réalité s'avère brutal. Plus précisément, les fortes exigences en matière d'autonomie sont plutôt perçues comme un abandon, un manque de soutien. Les nouveaux employés ont parfois, par conséquent, l'impression de travailler de manière inefficace. Effectivement, leur perception est de manquer d'information et de travailler dans le néant.

Participant 3 : « Peut-être l'autonomie. En fait, il y en a peut-être trop en fait. Enfin, pour moi en tout cas, dès le début parce que c'est très, il y a beaucoup, beaucoup de procédures en fait, et il y a des choses qui me paraissent plus ou moins logiques et donc du coup moi j'ai tendance à faire un peu comme je le pense et, mais ce n'est pas dans le sens de la [direction], etc. ».

Participant 1 : « Bah moi par exemple, par rapport à la vision de la [direction], les applications vont aller dans le nuage, donc je commence à travailler dessus et c'est ce qui s'est passé. C'est que j'ai travaillé sur un projet de suggéré et, au bout d'un moment, au bout d'un certain nombre d'heures, y a là la gestionnaire m'a dit de de rééquilibrer [...] parce que je commençais à travailler un peu trop sur le projet [...]. C'est comme ça que ça s'est fait. Puis voilà ».

Participant 3 : « Un peu trop d'autonomie, je pense, en tout cas, ça dépend des personnes. Moi c'était vraiment pour mon cas ».

Participant 8 : « On est beaucoup en autonomie et avant de partir dans de mauvaises directions, il vaut mieux qu'on ait les directives institutionnelles pour savoir, enfin pour aller dans le bon sens directement et ne pas perdre de temps en travaillant tout seul ».

Cet élément déstabilise les personnes et les décourage.

Au travers de l'ensemble de ces éléments, la question du choix du télétravail se pose. Les participants manifestent fortement apprécier avoir cette flexibilité de télétravail. Plusieurs avantages sont associés à cette forme d'organisation du travail :

- Limitation des déplacements lorsque le lieu de travail est très éloigné du lieu de vie,
- Conciliation travail et vie personnelle,
- Économie financière et gain de temps,
- Meilleure efficacité au travail,
- Prérequis pour venir travailler chez cet employeur, car sans cette possibilité, ils n'auraient pas intégré l'organisation,
- Tranquillité d'esprit quant à la gestion des urgences.

Participant 7 : « Ben moi en fait l'embauche en télétravail ça vraiment être un facteur déterminant dans mon souhait d'intégrer l'équipe ».

Participant 7 : « Dans les pratiques et habitudes. Ben je trouve ça le fun de pouvoir commencer tôt le matin sans avoir à prendre la voiture, à faire la préparation, les lunchs chez tout, c'est beaucoup plus rapide ».

Participant 4 : « Pas de transport et ainsi de suite. Donc j'aime ça aussi l'horaire variable donc de de pouvoir, par exemple quand il y a une tempête de neige, prendre une demi-heure sortir dehors, dégager l'entrée pour se changer les idées ».

Participant 4 : « Au niveau d'efficacité, oui, c'est plus efficace, on peut travailler à des heures atypiques ce qu'on n'avait pas en présentiel ».

Participant 4 : « Ce week-end j'ai eu des alarmes sur des serveurs et je me suis connecté. C'était une question de dix minutes à régler, mais je l'ai fait. Si je n'avais pas été en télétravail, je ne l'aurais pas fait, et j'aurais été ahalé à toutes les heures avec des messages me disant qu'il y a quelque chose qui ne va pas, mais sans savoir que ça n'était pas quelque chose d'urgent ».

Participant 6 : « C'est vrai que par contre c'est très appréciable parce que là moi j'ai deux enfants donc c'est vrai que pour emmener ma fille à l'école c'est quelque chose que je ne pouvais pas forcément faire avant ».

Participant 6 : « Éviter les trente à quarante minutes de trajet ou autres aléas qui peuvent arriver ».

Participant 3 : « Maintenant, c'est un critère pour les entreprises, pour la rétention de l'employé de proposer le télétravail, que ce soit genre, laisser libre aux gens de venir à 100% à 50% ou à 20% ».

Participant 3 : « Le télétravail, faut que ça soit si les personnes veulent et l'entrer dans la politique de rétention d'employés ».

Les personnes ont tout de même émis quelques limites de façon spontanée.

Participant 5 : « Faut aussi arriver par contre à se discipliner, et puis d'avoir voilà sa rigueur. Et puis tu es okay. il faut que j'avance sur tel sujet, et cetera aujourd'hui ».

Bien que plusieurs éléments négatifs ressortent, le groupe souhaite conserver la pleine flexibilité de choix quant au télétravail et n'envisage pas un retour au présentiel. Ils souhaitent, avant toute autre chose, avoir un véritable choix, c'est-à-dire pouvoir travailler à distance selon leur besoin de conciliation, avoir l'opportunité de pouvoir travailler au bureau ou en mode hybride s'ils le souhaitent.

3.2 RÉCITS DES EMPLOYÉS AYANT EXPÉRIMENTÉ LA TRANSITION DU TRAVAIL EN PRÉSENTIEL VERS LE TÉLÉTRAVAIL EXCLUSIF

Le deuxième groupe de discussion a connu le travail en mode présentiel, puis a basculé en télétravail à temps complet lors de la pandémie de la COVID-19. Les personnes ont choisi de rester en télétravail exclusif après la pandémie.

3.2.1 Synthèse des expériences de la transition du mode présentiel au télétravail

Trois personnes du groupe avaient déjà expérimenté du travail hybride, combinant télétravail et présentiel, avant la transition entraînée avec la pandémie. Elles appréciaient cette possibilité de flexibilité qui leur permettait d'avoir un équilibre de vie professionnelle et personnelle et diminuer leur stress quotidien.

Participant 1 : « Je me considère comme avoir été une des personnes qui a préconisé le travail à distance, étant donné que plus jeune, mes enfants avaient du sport, etc. Fait que j'avais souvent à partir en tournoi et ma conjointe est à Rivière-à-Pierre. Fait que je faisais déjà du travail à distance ».

Participant 6 : « Ça avait commencé peut-être deux à trois jours avant pour ma part là. Durant Noël on faisait du télétravail au besoin pour la surveillance, fait que déjà les accès étaient déjà là ».

Participant 7 : « Ma job, ça fait plusieurs années, même si j'étais toujours à l'institut, que je me connectais à distance ».

Pour la majorité des participants au groupe de discussion, le télétravail était une nouveauté. Pour l'ensemble du groupe, le mode de télétravail exclusif était une nouvelle façon de fonctionner. L'équipe d'infrastructure qui vivait cette transformation a accompagné le déploiement technologique du télétravail pour les mille employés de l'organisation en connaissant eux-mêmes des limitations matérielles. Leur niveau de stress était alors plus élevé, car, en plus d'eux-mêmes, intégrer une nouvelle organisation du travail pas complètement fonctionnelle, ils devaient accompagner les autres dans celle-ci avec des ressources limitées :

Participant 4 : « Au départ, j'ai travaillé avec mon ordinateur portable personnel, puis à moment donné, il commençait à ralentir un peu trop (...) J'ai eu un nouveau portable, puis ça a été très rapide, des très efficaces ».

Participant 3 : « Travailler sur une table au début, sur une chaise de bois, puis peut-être équipé au début, les quelques premières semaines, les premiers mois mettons la première année, ça n'était comme pas évident ».

Participant 2 : « Tu sais. Je me connectais avec mon ordinateur personnel que je pouvais connecter sur mon ordi à distance pour travailler ».

Participant 2 : « Moi personnellement, j'ai utilisé mon propre matériel, parce que c'est matériel. J'ai de la difficulté, car faut être propriétaire. C'est être administrateur pour demander le journal, ou tu ne peux pas installer, par exemple, installer un logiciel, il faut passer par une autre personne pour t'installer et tout et tout. Et comme Global Protected² est arrivé ».

En présentiel, les personnes allaient directement voir leurs collègues pour régler leurs problèmes en peu de temps. En télétravail, ce réflexe semble moins présent. Les personnes souhaitent avoir accès à des niveaux d'outils et d'information qui ne étaient pas autorisés

² Global Protected : système de connexion à distance

pour garantir la pleine sécurité informatique de l'organisation. Le télétravail, au départ, nécessitait de se connecter à distance via des comptes en nombre moins élevé que le nombre d'employés. Cette situation créait d'autres types de problèmes de connexion pour les équipes dus à l'achalandage du réseau informatique et du nombre de portails de connexion limité au réseau.

Participant 7 : « Le monde qui se réveille tôt, qui commençait tôt avait leurs accès, alors on avait tout le temps l'accès. Mais à un moment donné, tu tombes sur le SCRUM, tu parles avec le monde qui n'arrive pas à se connecter : « j'ai essayé ça n'a pas marché, je ne peux pas me connecter ».

Sur le plan de l'équipement matériel au domicile, durant la pandémie, le gouvernement du Québec a débloqué un budget de 400 \$ par employé de la fonction publique et parapublique. Ce montant servait à financer les installations de télétravail à domicile des employés (autre que le matériel informatique). Pourtant toutes les personnes n'en ont pas profité, soit parce que cette aide est arrivée trop tard après l'instauration du télétravail obligatoire, soit par oubli ou manque d'information. Certaines personnes ont dû payer pour leur propre installation afin de pouvoir continuer à travailler dans un contexte d'obligation de télétravail à ce moment-là :

Participant 5 : « Ouais, c'est vrai qu'au moment justement au moment, on va dire, où la pandémie a commencé, je crois que c'était là qu'on en avait besoin, l'aide n'était pas encore mise en place. Et du coup, je sais que pendant ce moment-là, bah justement c'était là ou j'avais besoin d'un peu tout ».

Participant 6 : « Il manquait peut-être un peu de soutien. Au début, c'est vrai que si tu n'avais pas un bureau déjà à la maison, là ou une chaise ou en fait des écrans, là c'était à toi de te débrouiller un peu. Je comprends que tu pouvais amener la chaise du bureau, les écrans, mais amener le bureau, là ça commence à faire beaucoup ».

De ce fait, l'objectif d'avoir une installation adéquate n'a pas été pleinement atteints. Ce manque d'équipement et d'aide à l'installation a eu des effets néfastes sur la santé des personnes.

Participant 8 : « Je commençais une entorse lombaire, toujours resté assis ». Cependant, le participant 8 a rapidement reçu des meubles ergonomiques comme nous l'indique ce témoignage : « Par contre on demande aux ressources humaines pour le matériel, pour une table, travailler debout, et une souris ergonomique dans mon cas. La table debout-assis, ben ça a été très utile ».

Le groupe a été légèrement destabilisé par les outils de connexions à distance et les protections associées qu'eux-mêmes ont dû utiliser, déployer et soutenir pour l'ensemble des utilisateurs de l'organisation.

Participant 4 : « il a fallu s'adapter au Global Protected, et VPN de ce monde ».

Le gros défi fut le manque de clarté sur le droit à la déconnexion, surtout pour ces personnes qui travaillent continuellement avec des ordinateurs et dans l'univers informatique.

Participant 3 : « Au début, c'était comme la période de cassure qui avait du mal à se faire. Qu'on ne parte plus du bureau pour aller à la maison. Il y avait comme le trajet pour arriver à maison pour se détacher. Au début, je trouvais ça comme dur ».

Participant 3 : « J'ai toujours dit que moi, télétravail, c'est sûr, j'écouterai toujours ma TV, j'écouterai des séries, etc. puis je ne travaillerais pas. Mais ça a été pire, bien pire. On est toujours devant l'ordinateur, on ne lâche pas l'ordinateur et on travaille sans arrêt, sans se lever pour aller poser des questions en direct ».

Participant 2 : « Quand on est en présentiel, la notion du temps et de l'espace dans le bureau (...) Comme j'ai dit, il y a un problème avec les programmeurs, je vais finir cette histoire, je vais terminer mon code, alors je n'ai pas encore fini, tu vois plus l'heure puis tu vois qu'il est 18h30 écoute c'est ça le problème. ».

Pour certains membres la transition, au premier abord, semble pourtant facile selon ce qu'ils rapportent :

Participant 4 : « Ben dans mon cas, pour moi il n'y a absolument rien qui a changé donc tu sais, ça a été une continuation tout simplement ».

Participant 7 : « Je pense, mais pour le reste, je pense qu'il n'y a rien qui a changé dans mon cas ». A contrario, ils se sont pourtant adaptés à une réalité avec des ressources limitées comme ils l'ont mentionné plus haut lorsqu'ils travaillaient depuis leur ordinateur portable personnel, installé sur une simple table.

Une autre réalité de ce groupe est la transition organisationnelle de leur dynamique d'équipe et de leur mode de communication passant d'un mode de communication directe en présentiel, à un mode indirect en télétravail notamment avec l'utilisation de Teams.

3.2.2 Récapitulatif de la dynamique d'équipe et des communications en présentiel puis en télétravail

Dynamique d'équipe et des communications en présentiel

En présentiel, les équipes de la direction à l'étude avaient une proximité très familière. Elles étaient physiquement en bureau ouvert, quasiment toutes sur un même étage. Cet aménagement facilitait grandement les communications directes, sans rendez-vous et le climat d'échange et de partage.

Participant 4 : « Au niveau ambiance, notre équipe, on était quand même assez serré », « le bout de folie temporaire où on se tirait dessus avec des revolvers nerfs, ça aussi ça manque. Là, je vise mes chats. Les points positifs, c'est ça, c'était en fait les discussions de corridor, les lunchs sur l'heure du midi où on ne parlait pas nécessairement que du travail »,

Participant 1 : « J'arrivais le matin, c'était intense. On rentrait à 7h30, tu sais, puis on déjeunait au bureau, puis on éprouvait du plaisir, puis on jasait, alouette. C'était là le fun avec l'équipe »,

Participant 2 : « Comme les autres ont dit, c'est la même chose, c'est l'ambiance qui manque. C'est l'humain, la rencontre avec l'humain, plus important qu'avec la machine. »,

Participant 6 : « Le présentiel ça me fait penser aux discussions sur ton informel. Là, tu étais sur ton bureau, puis ça fait un peu ce qui se passait à la [direction] ou ce qui se passait le matin justement, toute une ambiance peu comme [participant 2] disait là toutes les espèces de regroupement de ceux qui arrivent tôt ou ceux qui partent tard aussi. ».

Participant 2 : « On est devant la machine, elle est devenue comme un autre ami. Mais en présentiel, c'était que quand on est arrivé, on disait "Bonjour" aux gens et on s'ouvrait au niveau personnel, ça donne un peu plus parce qu'on passe tout notre temps, beaucoup de notre temps au travail ».

Le type de communication en présentiel était informel, peu structuré, et selon les besoins des personnes, mais comme le mentionne le participant 1, ce mode d'organisation du travail crée des interruptions.

Participant 1 : « On avait peut-être une mauvaise habitude en présentiel, d'aller déranger le monde. J'ai besoin de ça tout de suite, ça ne sera pas long, ça dérange l'autre. »,

Participant 4 : « Point négatif, Ben ça va un peu aussi avec l'aspect ambiance, c'est-à-dire qu'au niveau concentration parfois, évidemment quand tu es quinze personnes dans la même pièce, il y a des discussions. Ça pouvait être quelquefois dérangeant. Euh, malgré le fait qu'on avait mis en place là, on avait une petite pièce fermée. Si jamais les gens voulaient aller échanger, puis sans déranger, tout le monde, sans nécessairement avoir à réserver une salle et tout ».

L'équipe avait l'habitude de faire des SCRUM d'avancement de projets et d'opération déjà en présentiel, mais ces derniers étaient optimaux, car ils duraient trop longtemps ou pouvaient être interrompus par des employés d'autres équipes.

Participant 4 : « En présentiel écoute, ça faisait facilement trente à quarante-cinq minutes. Là, c'était tout le monde qui jasant ou on se faisait déranger, l'autre, il revient à l'ordre, puis alouette ».

Selon les participants au groupe de discussion, la direction instaurait une ambiance très proximale et peu protocolaire, axée sur les objectifs de réussite en équipe. Malgré des périodes difficiles, ces personnes sont restées dans cette organisation :

Participant 3 : « Les débuts, c'est super, ça a bien été, mais on a eu une méchante période qui a commencé en 2015 pour aller jusqu'en 2019. Ça a tombé solide avec une période assez noire qu'on a eue sur l'étage. Beaucoup de départs, beaucoup de stress et d'anxiété »,

Participant 3 : « En général, moi je dirais okay, ça a été des hauts et des bas, beaucoup plus de hauts que de bas, mais ce bas-là m'a beaucoup affecté quand c'est arrivé ce moment-là. »,

Participant 1 : « Ont vécu certaines périodes, comme [participant 3] mentionnait la date de départ et tout et tout tu ne peux pas tu ne peux pas aimer tout le monde, sûrement. J'ai vécu avec des personnes que je respectais, mais tu sais que je n'aimais pas nécessairement la façon d'agir ».

Le présentiel a soudé d'une certaine façon les équipes, mais intéressons-nous à la transposition de cette fraternité au mode virtuel.

Dynamique d'équipe et des communications en télétravail

Les premières choses nommées à l'égard de la dynamique d'équipe et des communications en télétravail sont la gestion des communications qui s'est améliorée en termes de réduction des interruptions comme le mentionnent les participants.

Participant 5 : « C'est le fait de ne pas pouvoir avoir de réponse simple rapidement vu qu'il faut tout le temps passer par Teams, la personne répond, etc., alors que des fois, c'est sûr qu'au travail tu vas le voir directement la personne, tu demandes, ça prend 2 secondes et voilà ».

Participant 4 : « Une nouvelle habitude que j'ai prise dans mes communications depuis le début du télétravail, c'est décrire le niveau d'urgence de la requête quand je pose une question à quelqu'un, »,

Participant 1 : « Là tu n'as pas le choix, faut que tu passes par Teams ou par un canal comme ça, fait que c'est lui il peut faire une rétention et se dire, mais je ne suis pas libre tout de

suite, je vais te répondre plus tard. À un moment donné, de revenir à un mode normal en respectant les autres ».

Participant 6 : « Peut-être grâce à Teams, un peu plus respectueuses dans nos interventions parce que c'est vrai que c'était facile à dire, je vais aller juste poser une petite question, mais on ne sait pas que ça va lui prendre quinze minutes ».

À l'instar de cette gestion des communications, une meilleure gestion des interruptions permet à la personne de répondre quand elle est disponible et non lorsqu'elle est interrompue. Une certaine forme d'aisance relationnelle s'est transformée.

Participant 5 : « C'est que ce n'est pas parce qu'on est en télétravail qu'on peut forcément répondre tout de suite, juste parce qu'on est devant un ordinateur. Parce qu'on a aussi d'autres choses, comme on voit moins le travail que chaque personne a à faire. Du coup, c'est sûr que voilà, c'est qu'on ne se l'imagine pas en fait tout ce qu'il peut y avoir derrière, au début. C'est sûr que maintenant j'ai plus ce sentiment-là. »,

Participant 2 : « Le désavantage, c'est le côté humain, on voit moins de personnes. On perd les habiletés sociales parce que c'est l'habitude qu'on ne voit pas les gens »,

Participant 5 : « C'est vrai que je pense que pour certaines personnes, selon leur personnalité, ne plus avoir de contact justement social, par exemple, va renforcer leur manque d'aisance à communiquer. Moi de base je suis quelqu'un déjà de réservé, donc c'est sûr que par exemple si on a des événements, je vais être sûrement être moins à l'aise maintenant, comme je ne les vois plus les collègues alors qu'avant je les côtoyais, donc je me sentais plus à l'aise à leur parler. »,

Participant 8 : « Mais contrairement à ça, dans le sens inverse, est-ce que tu aurais osé t'exprimer de la même façon si on avait été en présentiel aujourd'hui ? »

Participant 5 : « Non, peut-être pas en effet. ».

Participant 6 : « Je suis d'accord avec la perte d'habiletés sociales. C'est sûr qu'on pratique moins, en vrai, c'est oui, on discute là, mais on dirait que c'est une autre habileté sociale avec le virtuel. Tu as une discussion, on sait un peu quand s'interrompre là dans Teams quand tout le monde est là, là c'est assez bizarre. Parfois, quand quelqu'un essaie de parler,

puis quelqu'un d'autre en même temps, on voit un petit peu les petits moments akward. Fait qu'en vrai ça ne se passe pas comme ça, mais c'est une autre habileté sociale. ».

La perte du relationnel humain est nommée et prend davantage d'importance pour les femmes que pour les hommes de ce groupe bien que chacun reconnaisse un niveau de manque.

Participant 4 : *« Avec Teams, c'est un peu moins facile. Là, tu sais si tu veux jaser n'importe quoi, tu n'as pas nécessairement le goût d'organiser une réunion, puis c'est moins spontané disons ».*

Participant 2 : *« Comme j'ai dit tantôt aussi, moi, ça empêche vraiment de jaser avec le monde, de voir un petit peu un côté moins business de chaque personne où tu te rends compte de ce que tu as en commun avec cette personne. Même, un moment donné, avec juste le travail, mais quand ça va moins bien, mais tu vas commencer à jaser d'autre chose pour détendre l'atmosphère ».*

Au niveau de l'organisation de leur temps et de leur efficacité, les personnes perçoivent un gain, car elles peuvent gérer les communications en fonction de leur travail et de leur niveau de besoin en concentration, mais sans se déplacer.

Participant 6 : *« Ça a changé beaucoup mon horaire vu que ça, vu qu'on a gagné entre 1h et 1h30 par jour avec le trafic, le déplacement. Moi, j'ai décidé de mettre l'entraînement là-dedans, de rajouter du temps de formation, de la lecture, faire ma vaisselle, des projets personnels, mais c'est de me faire un horaire parce que comme il se disait là on finit par écouter la télé sinon ».*

Participant 6 : *« Mais sinon davantage, ben c'est le gain de temps, c'est indéniable. Notre terrain, il est beau là, ça ce n'est pas de doute ».*

Les avantages de la flexibilité quant à la conciliation travail et vie personnelle sont plus forts pour le groupe, chacun mentionne, à tour de rôle, ne pas vouloir retourner au

présentiel en toute connaissance de cause et maintenant qu'ils sont au télétravail à temps complet. Voici leurs exemples de gain :

Participant 6 : « Moi, j'ai l'impression que le fait qu'on soit en télétravail, c'est un gros plus. En fait, les offres par exemple, dans tous les ministères, obligent deux jours semaine, ben moi c'est un turnoff. Pourtant, il y a beaucoup d'offres où dans les ministères ce n'est pas les emplois qui manquent, mais me déplacer deux jours par semaine obligatoirement, avoir un stationnement payé, avoir du trafic à faire ».

Participant 4 : « Moi, j'ai, j'ai pris l'habitude de prendre une demi-heure chaque midi pour aller marcher, juste pour décrocher, changer d'air, respirer de l'air frais. Ce que je ne faisais pas au travail, mais étant donné qu'on gagne du temps ».

Participant 4 : « Aussi, je peux faire des choses, mettons des tests à rouler, les choses comme ça, tu sais, tu peux peser sur le bouton aller faire autre chose, puis revenir plus tard, quitte à faire du temps plus tard, alors que sur place ben tu pesais sur le bouton puis là... ».

Une certaine liberté et confiance semble émaner des témoignages, ce qui amène à se questionner sur le lien avec les gestionnaires.

3.2.3 Description de la relation avec les gestionnaires de présentiel à la gestion en télétravail

Le lien était déjà fort entre les personnes et leur gestionnaire avant le télétravail et il semble s'être amplifié avec l'épreuve de la pandémie. Le groupe a beaucoup d'empathie pour leur gestionnaire.

Participant 1 : « Puis, les gestionnaires étaient déjà au courant de la façon que je travaillais, fait que ça n'a pas été un problème au niveau de la transition, la confiance a perduré ».

Participant 7 : « C'est si je peux juste dire de quoi moi là-dessus aussi, surtout sur la première ligne. Et c'est important avec la pandémie, c'est que tout le monde était dans la même situation finalement, même les gestionnaires. Alors ils connaissaient aussi ».

Participant 2 : « J'ai été dans un contexte de télétravail et de télé-école aussi. Les enfants étaient à la maison, c'est comme tu vois les enfants à la maison, parfois ma caméra était ouverte, mon garçon, toujours derrière en bobettes, pour aller prendre ses céréales ».

Une relation de confiance avait été établie avec les années de collaboration et s'est poursuivie.

Participant 4 : « Je pense que le point principal, face aux attentes puis aux pratiques avec les gestionnaires, c'est la confiance. Euh, ça prend un niveau de confiance très élevé pour faire du télétravail à temps plein dans les deux directions ».

Participant 4 : « Pour moi il n'y a absolument rien qui a changé donc tu sais, ça a été une continuation tout simplement ».

Participant 7 : « Au niveau d'attente de mon gestionnaire, au niveau de l'autonomie. Je suis un peu tout seul dans ce que je fais, alors ça n'a pas changé. Il n'y a pas grand changement là. Oui, au niveau d'équipement oui, mais le reste, pour moi, ça il n'y a pas de changement, ça va bien finalement ».

Participant 2 : « Les attentes des gestionnaires, comme je travaille dans la programmation, c'était les mêmes attentes qu'on devait respecter, les mêmes affaires. Et puis ça, comme ça n'a rien changé. Et puis rien n'a changé, donc pour ma relation avec mon gestionnaire, c'est la même chose qu'on faisait quand on était en mode présentiel », « j'ai trouvé que le niveau de confiance en fait des gestionnaires était toujours bon envers nous. C'est ça qui a aidé à faire que ce soit un petit peu plus doux la transition ».

Participant 6 : « Les attentes des gestionnaires étaient les mêmes qu'avant. Je pense que c'était même assez relax. Ce n'est pas stressant en fait, c'était clair, je n'ai pas eu de problème avec ça ».

Les personnes ont développé une belle loyauté envers leur gestionnaire et un contrat psychologique fort, ils reconnaissent les compétences et le travail de leur cadre.

Participant 3 : « Très belle relation. Peu importe que les chefs d'équipe que j'ai eus pendant la pandémie, là. Je n'attends rien parce que je sais que dès que je demande de quoi, dès

qu'on discute de quoi qu'on aille un problème par soi-même, personnel ou pas, ça a toujours été vraiment de belles discussions que j'ai eues, fait que là-dessus là que du bon ».

Participant 5 : « Honnêtement, je trouve bon, encore une fois, c'est d'un point de vue personnel, je trouve que les gestionnaires, qu'avec tout ce qu'ils font, ils ont été dans le même bateau que nous également et qu'ils ont vachement bien réussi à faire face au changement. Alors, au niveau défi aussi en tant que gestionnaire, de réussir à gérer des équipes seulement à distance, ils essaient d'être vraiment présents et de répondre ».

Participant 5 : « Savoir qu'on ait des questionnements ou quand on veut parler de choses et d'autres. Enfin, c'est vrai que bon, ils essaient quand même toujours de se libérer je trouve. Je pense qu'ils font un bon boulot ».

Participant 6 : « Je trouve que les gestionnaires se sont bien adaptés, mais en fait c'était déjà bien avant je trouvais. Il y avait un bon savoir-faire, mais c'est peut-être le savoir-être qui transparait encore plus en fait parce que, tu sais, qu'ils sont vraiment très humains. C'est comme peut-être plus explicite avec le télétravail, mais on a tous des contextes différents, il y en a qui ont des enfants, y'en a qui ont de la famille à l'extérieur, etc., puis ils tiennent compte de tout ça pour nous donner une certaine flexibilité ou en fait nous appuyer dans ce qu'on fait [...] tout ça fait que finalement on sent que cela crée peut-être un peu une famille ».

Participant 6 : « Tu sais, tu sais que tu as une compréhension de ton gestionnaire selon ton contexte-là. Là j'ai vu mon gestionnaire aller sur place pour faire des opérations sur les autres sans qu'ils soient compétents techniquement, mais du sens qui s'implique autant que tu t'impliques, c'est plaisant. Ma relation avec les gestionnaires, en un mot : impeccable ».

Participant 2 : « C'est vraiment humain la façon de faire, je pense, comme l'a dit, ça sera un modèle, ça peut être un modèle pour le futur, ça sera une bonne, une bonne chose. Combien c'est une belle ambiance avec les gestionnaires, moi je suis vraiment très très très très contente ».

Participant 4 : « Ils comprennent notre situation. Puis, c'est du donnant-donnant, puis quand tu vois que tu es bien compris, ben quand il arrive un pépin ou quand il arrive des heures de surveillance ou des choses comme ça ».

Participant 4 : « Je reçois beaucoup donc je vais donner beaucoup, je vais être là ».

Participant 3 : « Ça ce n'était rien que du bonbon avec eux, dès que tu as une demande ou quelque chose, c'est une réponse tout de suite fait que là-dessus, là je n'ai rien à dire, c'était vraiment du plus plus plus, du gain. Avec eux autres c'est du Win-Win, ils savent ce que l'on fait, mais on en donne plus ».

La culture d'entraide, d'écoute et de disponibilité est largement transmise par les personnes de ce groupe de discussion. De même, que l'autonomie et la compréhension de la nature des gestionnaires font en sorte qu'il y ait une communication régulière avec eux et un lien direct avec l'organisation.

3.3 RÉCITS DES COORDONNATEURS PROFESSIONNELS

Pour ce troisième groupe de discussion, l'angle de perspective est légèrement différent. Effectivement, les participants ne sont pas gestionnaires, mais ces personnes coordonnent le travail d'autres personnes, l'aboutissement des projets ainsi que la cohésion et la mobilisation des personnes sans avoir les leviers de la gestion des ressources humaines, car ils n'ont pas de lien hiérarchique dans leur équipe.

3.3.1 Synthèse des expériences de la transition du mode présentiel au télétravail

Les membres du groupe ont tous connu le passage du présentiel vers le télétravail exclusif. Cette transition a été abrupte au début de la pandémie de la COVID-19. Ils étaient démunis face à l'imprévisibilité de ce qu'il allait se passer. Ils étaient dans l'impossibilité de pouvoir anticiper les événements. Ils étaient partis à la hâte, pour deux semaines, mais ils se sont rendu compte, en le vivant, que les deux semaines devenaient des mois.

Participant 1 : « Quand on est parti en télétravail, on ne savait pas qu'on partait en télétravail. Puis, c'était un contexte de pandémie, on ne savait pas où ce qu'on s'en allait avec ça. Après ça, d'accompagnement à la transformation, je pense qu'il n'y a pas eu d'accompagnement. La transformation, on est arrivée là, puis voici, c'est ça l'état des choses ».

Participant 5 : « Ça nous remet dans le bain du jour un de la pandémie. Le sentiment était chaotique ».

De plus, à travers leur rôle de coordonnateur, les attentes à leur égard de la part des équipes et des gestionnaires étaient de trouver des solutions à tous les problèmes de la transition sur le plan technologique et pour l'accompagnement des équipes.

Participant 4 : « C'est un peu comme l'analogie avec le bébé, les enfants. Finalement, tu découvres qui sont tes enfants et tout ça le jour où tu le ramènes à la maison. Toutes les équipes avaient différentes problématiques. C'est un peu comme un couple qui a un bébé. Débrouille-toi. Les premières 24h à l'hôpital tout est correct, puis tu retournes à la maison, et tu te demandes qu'est-ce que je fais avec cet enfant ? Quand tu es fatigué de tout, tu ne sais pas quoi faire. C'était ça la gestion de l'équipe, donc j'ai pris le rôle d'une maman. Ce n'était pas facile comme début. Ça, c'était la pire semaine de ma carrière depuis 10 ans, donc ça commençait mal ».

Participant 5 : « Puis, il faut trouver des solutions pour tout. Puis, c'était tout à fait normal et compréhensible, on a fait beaucoup d'heures. »

Ils se sont alors organisé spontanément des rencontres d'échanges et de codéveloppement au cours des premiers mois de la pandémie.

Participant 1 : « Puis au début, on s'est même fait des bilans le vendredi, donc. On prenait une bière, puis on parlait de notre expérience. Fallait dire ce que vous aviez appris dans telle équipe, qu'est-ce que vous aviez appris dans telle autre équipe par rapport au télétravail ».

Certains ont nommé leur sentiment de culpabilité au départ. Toutes leurs sphères de vie se chevauchaient, et, très vite, un sentiment de culpabilité, d'inefficacité et de déprime est nommé, car ils se sentaient en échec dans leurs fonctions familiale et professionnelle. Cette difficulté a été en partie réglée avec les missions qui leur ont été confiées.

Participant 4 : « Je pense que ça a pris une semaine pour que je fasse une crise psychologique, je me suis senti mal. Je sentais que je faisais mal le travail, j'étais un mauvais

parent avec les enfants à la maison en même temps que le télétravail et en plus d'être enfermé dans le sous-sol [...] Le cadeau que j'ai reçu c'est, c'était d'être sollicité à travailler de plus en plus sur un projet pour la pandémie, donc j'avais ma mission et c'est la mission qui m'a sauvé plus que d'autres choses ».

Le groupe évoque un problème généralisé dans qu'il qualifie de « workolisme ». Ils se sont mis à travailler à un rythme anormal. Deux ans après cela, certains n'ont pas repris encore leur temps, d'autres ont eu de bons salaires, mais au prix d'une santé mentale trouble.

Participant 5 : « On en avait tous par-dessus la tête »,

Participant 1 : « Tombé tout de suite dans les projets avec des sous-ministres. Des réunions en pyjama à minuit le soir, puis ce genre de choses-là. J'ai arrêté d'accumuler des heures dans la première année de la pandémie. Quelque part en décembre, parce que j'en avais au-dessus de 200 d'accumulées. Puis je me suis mis à me les faire payer, c'est ultra payant, mais tu tombes vite dans un mode non accompagné qui est de dire que tu passes 18h devant ton ordinateur par jour à travailler. Puis tu n'as pas moyen de te sortir de ce cercle vicieux, tout ce que j'ai à faire, c'est travailler. Puis ça fait deux ans, et deux ans après, ça devient même très très difficile. Là, on est plusieurs à avoir eu de la difficulté par rapport à ça. Moi, au mois de mai dernier, il a fallu que je parte en vacances parce que c'était ça ou les pilules, puis c'est pas mal plus intéressant de voyager que de prendre des pilules ».

Participant 4 : « Donc j'ai commencé à faire 40, 50, 60 h de travail par semaine. Moi, je ne me suis jamais fait payer ces heures supplémentaires parce que je me suis dit que j'allais les reprendre plus tard. Je n'ai pas eu le temps de les reprendre. La deuxième année, j'ai pris deux mois et demi de vacances, mais j'ai juste épuisé la moitié de la banque ».

Participant 2 : « L'espace de travail, selon où il est placé : s'il est trop proche des airs de vies, des salons, salle à manger, les personnes sont attirées par le travail. Il y a d'autres personnes qui sont organisées avec une salle. Ils ferment la porte et s'en vont vivre, puis le bureau est fermé, donc c'est un autre style de vie. Donc, il y avait certaines personnes qu'il fallait que je leur dise de faire comme les oiseaux, mettre une couverture dessus comme ça, ils ne le voient pas leur espace de travail et passent à autre chose mentalement. »

Travaillant avec des ordinateurs dans leur quotidien, la transition vers de nouveaux outils informatiques a été facile dans la prise leur main.

Participant 2 : « Je trouve que dans mon équipe, il y avait quand même une bonne partie des personnes qui étaient très à l'aise avec les ordi. Donc, ils s'organisaient à la maison, seuls. Il y en avait d'autres qui sont beaucoup moins à l'aise qui ont trouvé ça plus difficile. L'ordinateur, de toute façon, il était dans notre vie, ce n'est pas ça comme quelqu'un qui travaille avec plein de papiers tous les jours ».

Malgré cette facilité avec l'utilisation des technologies, des difficultés ont été constatées, comme les pénuries de matériel. Aussi, les ressources financières n'étaient pas les mêmes entre les personnes selon leur situation individuelle lors de l'installation de leur poste de travail à domicile, puisqu'au départ celle-ci n'était pas accompagnée financièrement.

Participant 1 : « Au niveau matériel, je pense qu'on était poche. Il y a eu beaucoup de travail à faire, pareil là pour rendre le télétravail fonctionnel. Je pense que les gens ont dû investir dans leur setup à la maison, puis ça, ce n'était peut-être pas tout le monde qui avait la possibilité de le faire. »

Participant 5 : « Beaucoup d'enjeux au niveau matériel. Mais bref, il n'y avait pas de matériel. Puis avec la pandémie, personne n'en avait non plus, ce n'était pas propre à notre organisation. C'était toutes les organisations. On n'était pas en mesure d'avoir des caméras par exemple. Puis oui, effectivement, au niveau de l'ergonomie, c'est tout le monde qui est différent là ».

Participant 2 : « Il y a les gamers par exemple, ils devaient être avec une installation de luxe, alors que peut-être une maman avec des enfants, elle n'a pas toute ce stock-là. Donc, c'est variable un petit peu. Certains ont vécu un peu plus des défis pour la transformation. Effectivement, c'était tellement abrupt ».

Participant 6 : « Puis, il y avait du monde qui n'avait pas de caméra à ce moment-là, puis c'était normal, c'était correct et on parlait avec un micro. Mais ce n'est plus vrai aujourd'hui. Tout le monde a une caméra. ».

Participant 4 : « J'étais mal installé malgré le fait que oui, j'avais mes écrans, mon ordinateur, mais je n'avais pas une bonne chaise. Je commençais à développer des maux partout. Pas de lumière, vraiment ».

Ces disparités avaient un impact sur le travail des équipes de façon inévitable, car ils n'avaient pas une installation optimale. Le télétravail a aussi provoqué une révision des méthodes de travail, notamment les méthodes de réflexion collectives, ce qui a des effets sur la créativité.

Participant 1 : « Mais l'interaction, puis, le brainstorming, puis la manière de faire, la manière qu'on travaillait pas mal plus efficace souvent. Le présentiel pour moi ça permet d'avoir une certaine chimie. Puis d'avoir des ateliers, c'est quelque chose qui me manque beaucoup présentement. Dans le temps du présentiel, ce qu'on pouvait faire là, on allait dans la salle 6, on avait 4 tableaux blancs pleine grandeur, on pouvait développer, puis créer des logiciels, puis des solutions. Je n'ai pas trouvé de solution pour pouvoir avoir cette dynamique-là de groupe qui n'est pas une conversation Teams ».

Participant 3 : « Après il y a des petites choses, des supports, pas vraiment des irritants, mais disons que ce serait des choses comme un petit peu plus négatives à souligner comme l'absence de tableaux blancs, quelque chose pour dessiner. Je trouve qu'on est un petit peu moins bien outillé sur ce plan-là. Souvent tu as besoin de faire un schéma ou quelque chose pour expliquer. C'est beaucoup plus simple d'avoir un dessin, puis le fait d'en être privé ben c'est un petit peu galère, même si je sais qu'il y a des choses qui existent comme des tablettes, des choses électroniques de ce côté-là. Là-dessus, c'est moins interactif, c'est moins performant si on veut vraiment arriver à quelque chose, à faire comprendre quelque chose à quelqu'un ».

Un autre point amené par les participants quant au télétravail est la facilité d'avoir des rencontres et des réunions, qui au fil des mois ont rempli les agendas des coordonnateurs ne leur laissant que peu de temps ouvrable pour travailler leurs dossiers.

Participant 4 : « On fait que des réunions alors qu'avant c'était quelque chose d'exceptionnel. On devait aller dans une salle pour faire un brainstorming ensemble. Maintenant, c'est n'importe quel sujet qui devient une réunion. Ton calendrier est rempli de réunions. Donc si je veux du temps de travail, je bloque le temps. ».

Participant 1 : « c'est hyper facile, les gens sont bookés mur à mur, ils ont des horaires de sous-ministre »

Certains participants nomment aussi le fait d'une distorsion de la réalité, en se faisant, par exemple, des images non réelles sur leurs collègues en raison du télétravail. Ayant moins accès à leur côté humain, en étant chez soi, face à un écran, à distance, le sens de la perception est brouillé.

Participant 3 : » Quand on est à distance, on se rend compte qu'on a une image de la personne qui n'est pas nécessairement collée à la réalité. J'avais tout un tas d'a priori, sur certaines personnes. Là je pensais que certaines personnes étaient plus larges que hautes ».

Participant 1 : « Je pense que pour être capable de bien fonctionner dans une équipe, puis une équipe qui travaille bien ensemble, faut être capable de comprendre les gens puis les accompagner. Je mets peut-être ça à l'extrême, puis ça a causé des problèmes auparavant, mais c'est une des difficultés du télétravail, c'est le contact humain. À bien des égards, j'ai l'impression de parler avec le commentateur du football à la télé ».

3.3.2 Récapitulatif de la dynamique d'équipe et des communications en présentiel versus en télétravail

Les participants à ce groupe de discussion ont la particularité d'avoir une double responsabilité : de coordination fonctionnelle du métier pour lequel ils ont une expertise de pointe et de coordination de lignes de services c'est-à-dire de projets avec des technologies

dont ils sont les spécialistes. Leurs témoignages lors des groupes de discussion touchent plusieurs dimensions inexplorées dans les autres groupes.

L'évolution de l'atmosphère de travail du présentiel au télétravail

Le vécu de chacun est relativement différent. Certains travaillaient sur des projets informatiques de l'organisation, d'autres personnes travaillaient sur des projets de bailleurs de fonds externes. Lors de leur arrivée en présentiel, de ce fait, les employés travaillant sur les projets externes à l'organisation se sentaient comme des consultants.

Participant 1 : « Comme plusieurs, je l'ai dit souvent, moi ça aurait pu être écrit ministère en avant de ma porte, puis ça n'aurait probablement rien changé pour moi, ça aurait été en fait probablement plus représentatif de mon travail au jour le jour. »

Participant 4 : Moi, j'ai connu les projets SIPMI quand je suis rentré. C'est une autre équipe qui s'occupait de l'[organisation]. Euh nous on était, on était productif. On faisait une équipe pour livrer. Tout s'est démystifié quand un des gestionnaires a ouvert la porte pour moi, pour que je puisse traverser, voir l'autre côté ».

D'autres, se sentaient dans un environnement à dimension familiale et accessible en présentiel, mais avec des filtres communicationnels moins présents, laissant parfois place à des comportements d'incivilité :

Participant 1 : « En présentiel, on avait beaucoup de fun en présentiel. Je suis revenu avec mon bureau avec du papier d'aluminium à grandeur jusqu'à la boîte de Kleenex en papier d'aluminium. »

Participant 1 : « Ben quelqu'un rentre en gueulant dans ton bureau, puis tu travailles c'est plus difficile à ignorer quand tu es en présentiel finalement ».

Participant 2. « De mon côté en fait. J'ai vécu les deux réalités, d'avoir la bonne équipe avant, en présentiel, d'avoir vu quelques personnes défiler. ».

Participant 4 : « À l'époque, une personne pouvait avoir la connaissance de tous les projets, de tous les actifs. Ce n'est plus possible ça. Donc ça demande beaucoup plus de collaboration et ce que j'aime beaucoup, c'est sous toute cette optimisation parce que nous avons pris de

l'expansion, il faut changer notre façon de collaborer. C'est une équipe qui gagnait en maturité, en expérience, dans la façon de faire autant au niveau technologique et récemment même au niveau administratif ».

Participant 5 : « Tu sais en présentiel je pense que ça allait super bien, il n'y avait pas de nécessairement d'enjeu ou de guerre ou de quoi que ce soit ».

Avec le télétravail, une dimension axée sur les résultats s'est progressivement installée ne laissant plus la place aux moments de vie collective. Le sens au travail a été concentré sur la mission de l'organisation et les projets sur lesquels travaillaient les personnes. Ainsi les livrables des projets et la collaboration d'équipe a pris de l'ampleur.

Participant 4 : « Ce que je constate maintenant, c'est que ça prend une mission, ça prend une livraison, une équipe qui travaille vers un même but. Puis c'est là le secret pour les nouvelles personnes qui sont arrivées dans mon équipe pendant la pandémie ».

Les personnes abondent aussi dans un gain d'efficacité au travail avec un gain de temps pour passer entre les différentes sphères de vie et par conséquent en aisance personnelle augmentée. Il y a eu aussi un gain en aisance relationnelle, car selon les participants, dans le monde informatique, il y a des personnes moins à l'aise au niveau social et le télétravail facilite leurs interactions qui sont plutôt axées sur le travail.

Participant 5 : « Puis c'est sûr qu'aussi, ça dépend des personnes, il y en a qui vont être plus solitaires, qui ont moins besoin de sociale que d'autres. »

Participant 2 : « Huit personnes sur neuf de mon équipe adorent le télétravail, et se sont très bien habituées, adaptées. Ils sont beaucoup plus efficaces. Souvent on est en mode projets, et ça nous attire, on aime ça, »,

Participant 5 : « Mais en fait la différence avec le télétravail, c'est mon opinion, l'ambiance, c'est vraiment, un bon point au niveau de la liberté. Je pense qu'on l'avait autant en présentiel qu'au travail. Mais là on en a à tous les niveaux. ».

Participant 3 : « Rien n'empêche toujours de continuer à travailler en allant se promener ailleurs. Puis ça ouvre des perspectives qui sont quand même assez intéressantes, surtout

que ça reste dans le domaine du « ce n'est pas obligatoire, ce n'est pas interdit », c'est toi qui organises ».

Participant 6 : « Je peux y aller et personnellement, dans mon expérience de travail, le télétravail, je trouve qu'y a eu un gain en efficacité, même étant un peu à devenir workaholique, je trouve que le temps que je passais dans le trafic, 45 minutes pour traverser un pont ou quelque chose. Là, je peux finir mes suivis, puis je peux passer ma soirée plus tranquille parce que le demain, je ne serai pas stressé parce que je n'ai pas fini la veille. Puis aussitôt qu'on ferme, bah on peut passer à une autre vie ».

La gestion du télétravail étant orientée sur les résultats, les participants disposent de beaucoup de flexibilité dans l'organisation de leur travail, mais aussi dans la dynamique de création de liens entre les membres d'une équipe :

Participant 5 : « Je pense qu'on est une petite organisation capable de faire de grandes choses, on a été capable de bouger. Ça, c'est propre à notre organisation là. »

Participant 2 : « Donc, on a fait des activités en dehors des cinq à sept, des soupers. Après quand ils ont eu à travailler ensemble, ce n'est plus la même relation qu'avant. Quelqu'un qui n'a jamais vu son équipe versus quelqu'un qui les a vus au moins une fois et après ça il y a eu d'autres rencontres, donc la culture est beaucoup plus collaborative. Puis les activités sociales qui peuvent aider pour les personnalités. On a vécu des situations particulières, des fois, je trouve, que maintenant il y a une facilité d'avoir des clan ».

Participant 3 : « Pouvoir d'agir, pouvoir de s'organiser, gérer l'autonomie, tout ce qui s'en rapproche ».

D'autres éléments sont à considérer dans la synergie d'équipe, il s'agit de l'aisance sociale, et chacun est différent quant à sa prédisposition, sa lecture des gens et son besoin d'interaction.

Participant 5 : « Tu sais des aspects humains, par rapport à certaines ressources. On a toujours des petits enjeux de ressources qui sont peut-être plus négatives que d'autres. Puis en présentiel, c'est, je pense, plus facile que ça dérape qu'en mode télétravail. Tu appelles

la personne et tu apprends qu'il n'est pas de bonne humeur. Tu dois aller chercher une information, en télétravail c'est peut-être lu. Comme si on était au bureau, comme il y a des gens dans mon équipe qui pour son fonctionnement, c'est beaucoup meilleur en télétravail, des gens qui n'aimaient pas le contact social, pour qui c'est une corvée ».

Participant 1 : « À l'inverse, j'ai des gens qui étaient foncièrement très malheureux en télétravail, car le travail c'était une manière de s'intégrer, puis de socialiser. Le travail lui-même, autant que pour le facteur social, ça dépend beaucoup des personnalités, des gens ».

Participant 3 : « Puis c'est sûr qu'aussi, ça dépend des personnes, y en a qui vont être plus, je dirais peut-être solitaires, moins besoin de sociaux que d'autres. Ça dépend des personnalités, donc difficile de faire une généralité ».

Le participant 4 amène une notion particulière qui est le rétrécissement de la vision qu'ont les personnes de leur équipe. La personne n'appartient plus à une organisation ou une direction, mais à un noyau de gens restreint à son cercle de travail quotidien et élude le reste de l'organisation qu'il ne voit pas.

Participant 4 : « Par contre, je pense que nous sommes très limités en nombre de personnes qu'on connaît. Si on ne travaille pas dans la même équipe, même si on est dans le même service, en dessous du même gestionnaire, on ne se connaît pas. Il n'y a pas de pas assez d'efforts pour se connaître. Je pense que si nous souhaitions garder une culture d'équipe et non de consultants. Je dois répondre à tel ou tel projet, tels actifs en dessous de telle personne. Ça, c'est vraiment la meilleure image qui me vient ».

Pour les membres de ce groupe, il y a un point qui fait consensus, c'est le recrutement.

Le recrutement : un point positif en télétravail exclusif

Dans l'organisation, le télétravail exclusif est devenu un choix de flexibilité que les employés pouvaient sélectionner sans obligation après la pandémie. Cette possibilité de choisir donne accès à un bassin de candidats diversifiés au niveau de recrutement sachant que quasiment l'intégralité de la DTI a choisi ce mode d'organisation.

Participant 1 : « Mais je pense que ça, c'est un ce mode de fonctionnement-là qui est très intéressant. On n'est pas comme au gouvernement présentement où tu as une obligation de présentiel. S'il fallait chercher dans nos lieux de normaux, c'est que ton bassin est beaucoup plus petit. ».

Participant 5 : « Au gouvernement, tu es obligé de deux jours sur cinq présentiels. Est-ce qu'une personne va dire que je vais aller là parce que je veux me faire de nouveaux amis ? Je suis d'avis que non. Je vais y aller si le monde est intéressant. Ça se peut très bien que tu ailles quelque part puis que le monde ce ne soit pas du tout du monde qui te ressemble, puis qu'il n'ait vraiment aucune affinité, que tu préférerais avoir certainement cinq jours sur cinq à la maison. »

Un autre point qui incombe aux coordonnateurs, c'est le transfert d'information et la formation des nouveaux membres de l'équipe.

Accueil, intégration et formation des personnes

N'ayant pas eu de formation ou d'accompagnement pour développer leur rôle de leadership à distance, les participants au groupe mentionnent spontanément le niveau de complexité accrue dans la coordination des résultats d'équipe avec l'arrivée de nouveaux membres.

Participant 1 : « C'est beaucoup plus difficile d'accueillir des gens. Mais ça ne doit pas être facile de s'intégrer dans une équipe, puis se sentir à part d'une équipe en télétravail. Je pense que ça demande beaucoup d'efforts, puis beaucoup plus d'efforts, de l'ensemble des membres d'une équipe pour intégrer une personne pour caser celle-ci ».

L'observation de l'évolution des personnes, en tout temps, en présentiel, n'est plus possible en télétravail. Les coordonnateurs se sentent démunis face à cette réalité.

Participant 2 : « Cependant, suivre des personnes, leur travail, c'est devenu un peu plus difficile. Alors en présentiel, on pouvait voir qui ils étaient. Voir comment il pèse plus rapidement ou moins sur le clavier. Il y en a qui ont besoin de plus d'accompagnement,

d'autres moins. Donc ça on le voit moins en télétravail donc faut changer un peu notre façon de suivre comment ils travaillent. On n'avait pas ça à faire au bureau. Loin, c'est assez difficile de voir, où est-ce qu'il est bloqué. On est comme dans une chambre noire, elle est dans une autre capsule qu'on ne voit pas du tout ».

Participant 5 : « Ouais, l'accompagnement, c'est plus limité, on s'entend tous là. On en a tous par-dessus la tête. Là, moi j'ai mis vraiment des choses sur la glace du monde qui attend ».

Une autre dimension importante pour la vie des équipes est la gestion des communications, et ce qu'elle provoque comme complexité le télétravail.

Organisation de la vie d'équipe et des communications

Avec le télétravail exclusif, les équipes TI ont connu une nouvelle dynamique d'équipe. Pour les coordonnateurs, bien que certains modèles de réunion SCRUM soient passés du présentiel au virtuel, le mode de réunion a changé à partir du moment où chacun a été équipé d'un ordinateur portable. Même lorsqu'ils sont en présentiel, les membres des équipes restent rivés à leurs ordinateurs.

Participant 4 : « Parce que première chose, c'est que tout le monde avait leur portable et on ne se regardait pas dans les yeux, même quand on parlait dans la salle parce qu'il y avait l'autre moitié par caméra. C'est pire comme expérience ».

Pour ce qui est des réunions à distance, la dynamique d'animation a connu quelques embuches, notamment sur le droit à la vie privée et les caméras. Au début, certains n'avaient pas de caméra, d'autres fermaient leur caméra créant une coupure visuelle lors des rencontres virtuelles pouvant être perçues comme de la démobilisation.

Participant 1 : « Peut-être la problématique de la caméra, puis tout ça là, c'est facile de ne pas être impliqué ».

Il y a également un problème d'écoute et d'attention pendant les rencontres virtuelles, car les personnes sont moins concentrées selon les coordonnateurs, c'est-à-dire qu'elles font

d'autres choses comme lire des courriels, travailler sur des problèmes. Elles ne sont plus dédiées à la rencontre.

Participant 1 : « Là, on a des discussions un à un ou il y en a un qui peut faire un long monologue en avant tout le monde, puis les gens, ça n'écoute pas. Tu en as un sur leur cellulaire, ça écrit, ça fait autre chose ».

En présentiel, ces personnes désengagées pouvaient être recadrées plus facilement par le non-verbal des collègues ou du coordonnateur.

Participant 1 : « Finalement, mais sur place, ça a ces avantages-là. Les gens sont là, les gens sont présents. Si la personne n'écoute pas, c'est assez facile à voir ».

Un autre coordonnateur amène un point sur la facilité d'avoir accès rapidement à l'ensemble des personnes en cas d'urgence dans le mode télétravail. Il sait où sont les personnes en tout temps, ainsi que leur disponibilité.

Participant 5 : « Je rajouterais juste que par rapport au mode de fonctionnement du télétravail et les avantages qui sont très avantageux en mode télétravail versus présidentiel. Dans le cas d'une panne par exemple, c'est beaucoup plus efficace que tout le monde soit derrière l'ordinateur et non en transit ou dans le corridor en train de parler. Je les appelle, tac tac tac, on se parle... ».

Le gain en efficacité dans la résolution de problème, et la gestion des coupures est tel que le participant 5 rappelle au groupe.

Participant 5 : « Personnellement, il y avait beaucoup de monde qui venait à mon bureau. Maintenant je peux les snoozer, et je les mets en attente puis je m'en viens leur répondre quand j'ai un petit deux minutes. Je suis pas mal sûr que tout le monde en profite aussi en mode télétravail, donc c'est peut-être un peu plus long des fois avoir une réponse à une question vu que tu as envoyé un message tout de suite, et la personne t'a snoozée. Mais en même temps, je pense que c'est plus efficace comme ça. Il ne faut pas oublier, on avait des petits drapeaux rouges dans le temps, les amis parce qu'on était en train de travailler et on avait besoin de se concentrer. Maintenant c'est une petite pastille rouge. Mais il y a du

monde qui ne comprenait pas, c'est quand tu étais concentré, qui venait quand même, même avec le drapeau rouge ».

Cette gestion des communications facilitée amène également des revers. Un des coordonnateurs explique, ainsi que, parfois, le travail peut aussi être ralenti quand l'information tarde à arriver.

Participant 3 : « Il y a plein de petites choses-là, qui sont un petit peu comme le délai, par exemple quand tu as une information à demander à quelqu'un. La récupérer, ça met un certain temps ».

La difficulté des communications peut aussi venir d'une surcharge des coordinateurs, notamment au regard du nombre de rencontres et réunions. Ainsi, ils ont eu des outils pour gérer un peu mieux leurs agendas quant aux réunions.

Participant 4 : « Une bonne initiative, c'était les cinq minutes de pause entre les rencontres. Quand on fait 34 h de réunions dans une semaine de 35 h, ce n'est pas normal de ne pas avoir une pause de cinq minutes entre ces réunions. C'était vraiment fatiguant, mais on était comme des zombies, on se connectait, clique, clique ».

Par conséquent le télétravail rend le travail efficace, mais a aussi son côté déshumanisant d'une certaine manière, par le manque de dimension d'appartenance à une culture plus grande que soi, par une difficulté accrue de bien comprendre les personnes et de pouvoir les accompagner convenablement.

Participant 5 : « Je parle au niveau du mode de fonctionnement, je pense qu'il y a un énorme gain là. Puis, sur la personnalité, quand il n'y a pas présentiel, je pense que c'est difficile de bâtir nécessairement une culture ».

Participant 1 : « Les gens viennent parler de point à point, puis on n'a plus cette dynamique d'équipe là qu'on avait auparavant. J'allais dire au niveau de la compréhension des personnes, c'est difficile le télétravail sur une chose : le non verbal ou le comment est-ce que les gens vont ».

Participant 3 : « Puis même ton interaction avec la personne n'est pas nécessairement la même. On parlait du non-verbal, mais c'en est un parmi d'autres. C'est difficile de cerner une personne à distance, savoir si elle a bien compris, si elle est dans un état et je dirais un petit peu frustré ou ce genre de chose. Puis moi, tout ça pour dire que souvent, en fait la distance introduit un certain biais dans la perception qu'on a des choses et des personnes ».

Au fur et à mesure des échanges, des solutions apparaissent dans les discussions. Un besoin de structure et de bon encadrement des façons de faire serait une clé qui émerge tranquillement.

Participant 3 : « J'ai trouvé que des petites rencontres SCRUM, ça, je trouve que c'est vraiment quelque chose d'extrêmement positif pour intégrer une nouvelle personne. Cela permet de mettre un visage sur un nom puis d'avoir un minimum d'interaction avec le reste de l'équipe. »

Participant 4 : « Il faut avoir une cohérence dans la façon qu'on fait les choses. On ne peut pas tous faire les choses différemment pour optimiser nos réunions. C'est parce que dans les réunions que j'ai convoquées ou dans lesquelles j'ai participé, il devrait y avoir une cohérence entre chacune pour au moins éliminer la redondance. Je crois que ça peut être plus efficace si on harmonise notre façon de faire. Parce qu'actuellement, il y a trop de réunions, parce que c'est trop facile de faire des réunions, donc on les fait par défaut sans réfléchir ».

Participant 6 : « Juste le fait de bloquer le temps, c'est quelque chose de magique. Ben on va en réduire la réunion et ça devient plus efficace. C'est comme le niveau de maturité qu'on n'a pas encore, mais on peut l'avoir. ».

Aussi le sentiment d'appartenance par la socialisation au quotidien, la coordination dans le présent (temporellement et physiquement) se transforme vers une coordination en quatre dimensions incluant la distance (physique et temporelle). Bien que plus complexe qu'en présentiel, cette coordination est un changement qui nécessite le développement des compétences des coordonnateurs.

Participant 1 : « Le télétravail, c'est beaucoup venu complexifier notre manière de faire, puis c'est beaucoup la compréhension des personnes »

Participant 4 : « Moi, je pense que c'est quelque chose qu'il faut s'habituer. On n'a pas besoin de se voir pour socialiser plus que quatre par année pour garder une bonne culture avec la connaissance des personnes. ».

Les avantages du télétravail sont toutefois notables pour le groupe que ce soit dans le bonheur au travail, l'amélioration de la qualité de vie-travail et vie personnelle, d'accessibilité à l'emploi de façon non discriminante. Tous ces avantages pourraient désormais faire partie de leur nouvelle culture à véhiculer.

Participant 1 : « L'été, là, j'ai deux gars qui font du sport. C'était la folie furieuse de partir du bureau à Sainte-Foy, le trafic, les travaux l'été, manger un sandwich sur le coin d'une table. En termes de stress, là c'était fois dix versus là. Je peux commencer ma journée tôt, je peux la finir tôt, préparer à souper, je suis prêt, tout le monde est heureux, tout le monde est parti. Aussi, faut pas oublier avec le télétravail a permis de couper sur des coûts. Ça permet de couper sur bien des coûts. Je veux dire, présentement, je pourrais être habillé en avec le pantalon de pyjama le plus laid du monde, puis qui n'a rien coûté, puis vous ne le sauriez pas ».

Participant 4 : « Une situation qui m'a surpris. C'est qu'il y avait un collègue qui était dans une chaise roulante que je n'ai jamais su jusqu'à tant que la personne ait quitté pour les raisons de santé. Je ne l'ai jamais su. On avait plein de réunions avec elle, je pense que le télétravail donne accès à une égalité sans préjudice ».

Ce groupe est le premier à exposer cette notion d'égalité des chances. Intéressons-nous à présent à la relation avec leur gestionnaire et dans le cadre du télétravail exclusif.

3.3.3 Description de la relation avec les gestionnaires de présentiel à la gestion en télétravail

D'une présence continue au bureau, par le fait de croiser leurs gestionnaires ou de savoir quand ils étaient disponibles selon les heures d'arrivée et de départ ou parce que leur porte de bureau était ouverte, les gestionnaires sont devenus moins accessibles dans la bascule vers le télétravail au début de la pandémie.

Participant 1 : « Oui, je suis très d'accord sur le fait que les gestionnaires, du jour au lendemain, ont disparu, c'était facile. En présentiel, le gestionnaire était là, tu le croisais, que ce soit au café, que ce soit physiquement. Il ne peut pas sauver, il est là. Il est en avant toi et puis si tu veux camper devant sa porte jusqu'à temps qu'il sorte de son bureau. Il ne pouvait pas sauver ».

Participant 2 : « On a noté une absence plus grande qu'avant. Avant on voyait nos gestionnaires qui étaient un peu occupés, mais parfois on les croisait par-ci par-là. En pandémie, on ne se croise plus en télétravail, on ne se croisait plus du tout. Donc, on a vraiment le ressenti qu'il y a un pont plus loin, plus long, entre les réseaux, les employés et les gestionnaires. C'était un peu un peu le vécu que j'ai ressenti, la distance. Il y a eu un éloignement, on dirait avec les gestionnaires pendant le travail. ».

Il semble toutefois qu'il y ait un rééquilibrage qui se fasse tranquillement avec la régularité du télétravail comme mode d'organisation à long terme.

Participant 1 : « Mais cette proximité-là qu'on avait auparavant avec le gestionnaire, là elle est un petit peu moins existant je vous dirais. C'était facile d'aller s'asseoir dans un bureau, de gérer une problématique. Maintenant, c'est moins vrai. Quoique ça a tendance à revenir. Moi, j'ai des statutaires toutes les semaines, puis ça, ça se maintient avec mon gestionnaire ».

Participant 5 : « Les pratiques des attentes des gestionnaires étaient les mêmes, que ce soit présentiel ou en télétravail. Il n'y a pas grand-chose qui a changé. J'étais autonome et il n'y a absolument rien qui a changé. Oui, on est vraiment le poulx de nos ressources pour notre gestionnaire. Malgré le fait qu'aujourd'hui mon gestionnaire fait des rencontres

individuelles avec chacune des ressources, fait que, c'est vraiment une pratique de gestion très différente du précédent. »

Participant 1 : « Je pense qu'au niveau de l'autonomie. Ben, je pense qu'on a pris trop d'autonomie, je pense quand même à plusieurs égards. Avec les demandes de la pandémie, notre gestionnaire lui était là, mais on faisait nos affaires, puis en fait, on continue de faire nos affaires. Là, tu sais, ça roule, même s'ils ne sont pas là, je pense qu'ils ont repris un peu plus de visibilité sur ce qu'on fait depuis.

Comme pour les autres groupes de discussion, l'autonomie est aussi de rigueur pour le groupe des coordonnateurs et encore une fois, d'une façon plus élevée que ce à quoi ils s'attendaient.

Participant 3 : « Le niveau d'autonomie, c'est sûr que ça dépend d'une personne à l'autre, mais je dirais qu'on n'a pas le choix d'être autonome quand on est en télétravail, surtout quand on commence un nouvel emploi parce que sinon on ne s'en sort pas ».

Participant 2 : « Au niveau des attentes des gestionnaires, je vois qu'il y a eu un partage. Ils attendaient qu'on partage et leur ramène les enjeux aussi pour qu'ils puissent les adresser. Donc, j'ai constaté ça, le niveau d'autonomie bien sûr, en tant que coordo, on n'avait pas le choix d'aller chercher plus des idées d'autonomie, d'essayer d'accompagner nos équipes du mieux qu'on pouvait ».

Participant 3 : « C'est très éloigné, ce n'est pas dit de manière négative. Je trouve que c'est plutôt bien parce qu'on bénéficie justement d'une certaine confiance. C'est une certaine autonomie. Mais je vois ça comme plutôt positif puisqu'on a la possibilité de s'organiser un petit peu comme on le veut. Puis c'est en gros, il y a un dossier, il me le donne, je le fais, puis je me débrouille. Moi, ça me convient très bien. Plus de liberté, de pouvoir d'agir et de même d'organiser notre travail. ».

L'autonomie a une vertu stimulante, mais elle présente aussi des côtés négatifs quand elle est mal dosée. Pour certains participants du groupe, l'autonomie se révèle négative.

Effectivement, comme d'autres groupes l'ont mentionné, l'autonomie est perçue comme un manque d'accompagnement et une déresponsabilisation de la part des gestionnaires.

Participant 1 : « Je pense qu'au niveau de l'autonomie, c'est l'équivalent de la maman oiseau qui lance ses petits en bas du nid, apprenez à voler ou crever. Ben c'est excellent pour le niveau d'autonomie, pour les gens qui sont autonomes. Il y a des gens qui sont moins autonomes. Je veux dire, tout le monde a un niveau d'autonomie qui est très différent. Y'a des gens qui ont besoin de beaucoup d'accompagnement ».

Participant 4 : « J'ai demandé comment gérer mon équipe dans cette période de transition, il n'y avait pas vraiment de manuel parce que tout est arrivé vite. Est-ce qu'on va tout accepter parce que c'est ça qui va détériorer le travail ? Ça prend quelques personnes qui vont flotter, ne rien faire et ça, ça va détruire la réputation et le bonheur de tout le monde. Donc ça prend des plans de stratégie pour dire où est la limite ».

Participant 4 : « Comme les attentes. Moi, j'ai toujours essayé de dépasser les attentes, de dire voici ce qu'on peut faire de plus, au lieu d'attendre que les gestionnaires nous demandent, mais c'est un peu la culture qu'on a décrite. Si on ne prend pas l'initiative, le travail n'est pas fait, il n'y a pas de personne qui va nous dire comment le faire ».

Participant 2 : « Je gérais des dossiers prioritaires sur la pandémie, donc j'étais avec nos gestionnaires. On avait même un gestionnaire au quotidien comme on était des coordos, souvent les gestionnaires se fiaient beaucoup à nous pour que nous prenions le pouls de nos équipes et qu'on les accompagne là-dedans. On a pris la gestion RH ».

Avec la bascule en télétravail, et la brutalité de ce changement, une confusion dans les rôles et responsabilités entre les fonctions de gestionnaires et de coordonnateurs se développe. Là où en présentiel, les coordonnateurs étaient responsables de livraisons et d'actifs informationnels, ils ont glissé vers de la gestion selon leur perception avec le mode de télétravail.

Participant 4 : « Je pense que le rôle des coordos et le rôle de gestionnaire, c'était une réflexion. C'est quoi, qu'est-ce que ça devrait être, notre vrai rôle, en tant que coordo ? Je pense que quelqu'un qui a 40 ressources en-dessous de lui, est-ce qu'on peut vraiment gérer

ce volume ? Un gestionnaire de toutes ses ressources sans s'appuyer une grande partie sur les coordos, est-ce qu'ils ont de la place pour ça dans leur temps ? Est-ce que ça va bien fonctionner ? C'est comme une observation générale. Mais c'est surtout sorti avec la pandémie et avec la croissance que nous avons prise ».

Avec ce dernier groupe, les constats sont multiples et viennent corroborer les versions des autres groupes à l'étude. De plus, ce groupe élaborait sur son vécu, les participants se faisant écho et en ajoutant des nuances aux propos des uns et des autres.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Les résultats de l'étude révèlent une transition complexe vers le télétravail, marquée par des défis d'intégration, de communication et de gestion. Les employés apprécient la flexibilité et les gains en efficacité, mais ressentent un manque de soutien et de formation. Les relations humaines et la dynamique d'équipe sont affectées, avec une perte de spontanéité et de liens sociaux. Les coordonnateurs et les gestionnaires doivent adapter leurs méthodes pour maintenir l'engagement et la cohésion. Malgré les difficultés, le télétravail est perçu positivement pour sa flexibilité et son impact sur la qualité de vie, mais nécessite des ajustements pour optimiser l'accompagnement et la communication.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

L'analyse des verbatims issus des trois groupes de discussion a révélé divers éléments qui seront approfondis dans ce chapitre. Cette recherche qualitative a pour objectif principal d'identifier et décrire les facteurs de rétention des employés du secteur des technologies de l'information en contexte de télétravail exclusif au Québec. Toutefois, elle permettra également d'explorer trois aspects complémentaires :

- les modalités de télétravail adoptées par ces employés ;
- les motivations qui les incitent à privilégier le télétravail exclusif ;
- le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Pour répondre à ces objectifs, ce chapitre reviendra d'abord sur le contexte du télétravail et ses modalités. Ensuite, il s'intéressera aux pratiques de gestion en vigueur dans les groupes de discussion, avant d'aborder les facteurs essentiels de rétention des employés.

4.1 CONTEXTE DU TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail a été initié dans un contexte socio-économique particulier : la pandémie de la COVID-19. Ce contexte est un facteur déterminant dans cette étude, car la mission de l'organisation étudiée, directement liée à la santé publique, a suscité chez les employés un fort sentiment d'utilité collective (Meyer et Allen, 1991), les motivant grandement dans leurs projets TI respectifs.

Malgré une pénurie de personnel dans le secteur des technologies de l'information et un marché favorable aux travailleurs (Institut de la statistique du Québec, 2007 ; Diard et al., 2022), une certaine stabilité a prévalu pendant la pandémie. À cela s'ajoutent les facteurs de flexibilité et d'autonomie qui caractérisent le télétravail (Bélanger, 2014 ; Poisson, 2014 ; Cordier-Chemarin, 2017). Les participants aux trois groupes de discussion ont unanimement

souligné la souplesse des horaires, l'autonomie dans l'organisation du travail et la possibilité d'aménager leur lieu de travail selon leurs préférences. Plus important encore, ils ont souligné leur capacité à atteindre les objectifs fixés en utilisant les méthodes qu'ils jugent les plus appropriées.

Un autre aspect clé de cette flexibilité est le choix entre différentes modalités de travail : télétravail exclusif, télétravail hybride ou présentiel. Dans ce cadre, les trois groupes de discussion ont clairement opté pour le télétravail durant la majorité de leur temps.

L'organisation du travail s'appuie sur divers mécanismes tels que l'auto-gestion en équipe, les réunions Scrum et d'autres méthodes de communication (Guthrie, 2001). Cette approche favorise une agilité organisationnelle qui réduit le stress (Lupien, 2020) et améliore le bien-être au travail, un élément qui faisait défaut en présentiel, où les employés subissaient interruptions et tensions inhérentes aux bureaux ouverts.

Les groupes ont également instauré des pratiques de communication spécifiques pour maintenir la confiance mutuelle. L'utilisation adéquate des outils technologiques, la transparence et l'inclusion de tous renforcent la dynamique de groupe, la rétroaction constructive et favorisent la mobilisation ainsi que la rétention des employés (Audet, 2009 ; Girouard et Robert, 2017).

Enfin, un aspect important du télétravail concerne l'accès à l'équipement et aux outils technologiques. Bien que la littérature souligne l'importance de fournir un matériel adéquat et un encadrement des installations à domicile comme facteur de rétention (Bernatchez, 2022 ; CNESST, 2022), ces conditions n'étaient pas réunies au début de la pandémie. Les disparités financières, la taille des logements et d'autres réalités individuelles ont créé une inégalité dans les conditions de travail. Toutefois, ces difficultés n'ont pas eu de conséquences significatives sur les intentions de départ des employés, bien que ces enjeux aient été soulevés dans les discussions de groupe.

Il est intéressant de noter que dans les groupes de discussion, aucune référence n'a été faite à une politique formelle encadrant le télétravail, malgré l'importance de ce type de directive pour favoriser la rétention des employés dans un contexte de télétravail exclusif (Jaulin et al., 2020). En revanche, les participants ont mentionné à plusieurs reprises le soutien apporté par le service des ressources humaines, notamment lorsqu'ils ont rencontré des problèmes d'ergonomie ou de santé physique liés à l'aménagement de leur espace de travail à domicile.

Passons à présent à l'analyse de la relation avec le gestionnaire, un élément qui, selon la littérature, constitue un pilier central de la rétention des employés. Cette relation revêt une importance particulière dans un contexte de télétravail exclusif, où le gestionnaire se voit attribuer un rôle crucial et une responsabilité accrue dans le maintien de l'engagement et de la satisfaction au travail, renforçant ainsi son influence sur la décision des employés de rester au sein de l'organisation.

4.2 LA RELATION GESTIONNAIRE-EMPLOYÉ ET LES PRATIQUES DE GESTION EN TÉLÉTRAVAIL

La promotion d'une culture organisationnelle valorisant les principes de coopération et de soutien aux employés, tant pour le développement de leurs compétences que pour leur appui matériel, est positivement associée à la réussite du télétravail (St-Onge et al., 2017). Dans le chapitre 1, la relation avec le gestionnaire est décrite comme primordiale pour renforcer le sentiment d'appartenance et favoriser la rétention des employés (Eisenberger et al., 2001 ; Paillé, 2009). Des éléments comme un lien de proximité, une communication transparente et une attitude bienveillante sont essentiels pour accroître l'engagement affectif des employés (Eisenberger et al., 2001 ; Meyer et Allen, 1991 ; Paillé, 2009).

Dans les groupes de discussion, les employés expriment une confiance envers leur gestionnaire. Cependant, en raison de la transition vers le télétravail provoquée par la crise sanitaire, les gestionnaires sont devenus plus distants. Cette situation entraîne un besoin accru de contacts fréquents et d'interactions personnalisées pour renforcer le soutien au travail. Certaines de ces fonctions de soutien sont prises en charge par les coordonnateurs ou par l'équipe elle-même. Il en ressort que l'engagement affectif des employés relève davantage du soutien organisationnel global et de leur adhésion aux valeurs et à la mission de l'organisation dans le contexte socio-économique, plutôt que d'une relation spécifique avec leur gestionnaire.

En matière de pratiques de gestion pour maintenir la productivité et l'engagement des employés, surtout en télétravail, plusieurs études recommandent la flexibilité horaire, la conciliation travail-vie personnelle, le soutien à distance ainsi qu'une définition claire des résultats attendus, pour que les employés se sentent soutenus (Barthélemy, 2009 ; Deschênes, 2013 ; Poisson, 2014). Dans les groupes de discussion, les employés mentionnent une absence de soutien initial lors de leur transition au télétravail, un manque d'équité dans les installations de télétravail dû à des réalités personnelles différentes et non pris en charge par l'organisation ainsi qu'une communication insuffisante, accentuant leur sentiment d'isolement. Bien que les pratiques de gestion soient perçues comme transactionnelles, mais personnalisées, les gestionnaires sont globalement appréciés par les équipes. Cependant, ils ne semblent pas être les principaux vecteurs de rétention et des confusions de rôle sont parfois notées entre gestionnaires et coordonnateurs.

Une pratique de gestion essentielle dans le contexte du télétravail est la gestion de l'autonomie (Charpentier, 2021 ; Taskin, 2021). L'autonomie repose sur la confiance entre le gestionnaire et les employés, permettant ainsi une responsabilisation et une gestion indépendante des tâches quotidiennes, dans un modèle axé sur les résultats (Charpentier, 2021 ; Taskin, 2021). Cependant, les groupes de discussion révèlent que le niveau d'autonomie en télétravail est perçu comme excessif, avec des attentes parfois ambiguës,

surtout pour les nouveaux employés ou ceux responsables de nouveaux projets. Ce soutien limité dans la gestion de l'autonomie entraîne un stress accru, en particulier chez les recrues. Une meilleure orientation de la part des gestionnaires pourrait renforcer le sentiment de sécurité et d'appartenance des employés, notamment pour ceux en période d'intégration.

La gestion de la charge de travail en télétravail exige également une approche structurée. Dans le chapitre 1, il est recommandé que les gestionnaires évaluent et adaptent la charge de travail en fonction des capacités et des préférences des employés pour éviter le surmenage (Boulangier et Lacasse, 2019 ; Côté, 2020). La capacité à faire preuve d'agilité et de sensibilité est cruciale. Les résultats de la présente étude montrent des disparités au regard de la charge de travail : certaines équipes en télétravail, au début de la pandémie, ont bénéficié d'une réduction de charge et d'une compréhension accrue de leurs besoins, tandis que d'autres ont été en surcharge avec de nombreuses heures supplémentaires afin de répondre à la mission de l'organisation et aux résultats de leur projet qui visent ultimement la protection de la santé des habitants du Québec. Les équipes, comprenant et intégrant cette mission, semblent développer un attachement accru à l'organisation, bien que cet attachement ne se transfère pas directement au gestionnaire.

Un autre facteur de rétention majeur, mentionné dans le chapitre 1, est la reconnaissance (Brun et Dugas, 2006). La reconnaissance, qu'elle soit formelle (récompenses, primes, promotions) ou informelle, valorise les contributions individuelles et collectives. Dans les groupes de discussion, les coordonnateurs utilisent certaines techniques de reconnaissance informelle, mais les employés perçoivent la reconnaissance par les gestionnaires principalement à travers leur bienveillance, notamment dans la compréhension des contraintes personnelles ou dans la répartition des mandats, plutôt que par des pratiques de reconnaissance classiques telles que les promotions ou les félicitations.

Enfin, l'intégration dans de nouvelles fonctions est un aspect décisif de la relation entre le gestionnaire et le nouvel employé, contribuant à un engagement à long terme

(Charpentier, 2021 ; Cossette et Gosselin, 2009). Selon les participants à l'étude, les expériences d'intégration des nouveaux employés varient : les employés expérimentés bénéficient d'un plan d'intégration, mais moins structuré que celui des recrues. À l'inverse, les débutants, comme les stagiaires, reçoivent un accompagnement plus rigoureux et structuré, incluant des objectifs clairs et un suivi rapproché, améliorant ainsi leur intégration. Cette analyse des groupes de discussion suggère un besoin de structurer davantage les attentes d'intégration et de productivité, tout en augmentant la fréquence des suivis initiaux pour atténuer l'isolement et renforcer les liens avec le gestionnaire.

À travers cette analyse, il apparaît que l'engagement affectif des employés est davantage influencé par l'organisation et les équipes de travail que par les gestionnaires eux-mêmes. La rétention repose aussi en grande partie sur un engagement normatif, lié à la mission de l'organisation et aux mandats de protection envers le citoyen. Il est toutefois à noter que les employés témoignent d'une grande compréhension des contraintes pesant sur leurs gestionnaires et leur manifestent une loyauté significative. De ce fait, une caractéristique des personnes ressort, celle de la bienveillance entre l'ensemble des membres de l'équipe, et ce qu'ils soient ou non en position d'autorité. Les éléments supplémentaires évoqués dans les groupes de discussion montrent que la rétention et le bien-être des employés sont également soutenus par un engagement affectif (Meyer et Allen, 1991), notamment en faisant vivre les valeurs d'entraide, de bienveillance et une recherche de réinstaurer une dynamique familiale et sociale en télétravail.

4.3 FACTEUR DE RÉTENTION DES PERSONNES DU SECTEUR TI EN TÉLÉTRAVAIL

En revenant à la problématique d'identification et de description des facteurs de rétention des employés dans le secteur des technologies de l'information en contexte de télétravail exclusif au Québec, il apparaît que les différents types d'engagement évoqués dans la

littérature se manifestent également au sein des trois groupes de discussion. On peut ainsi distinguer, selon Meyer et Allen (1991) :

- **Engagement affectif ou émotionnel** : Ce type d'engagement réfère au lien émotionnel qu'un individu développe envers son supérieur et/ou son organisation, ce qui le motive à demeurer au sein de l'organisation en raison de cet attachement.
- **Engagement de continuité (ou calculé)** : Cet engagement repose sur l'évaluation des coûts liés à une rupture de la relation avec l'organisation et/ou le supérieur, tels que les changements d'habitudes ou de salaire, qui incitent l'individu à rester.
- **Engagement normatif** : Cet engagement moral se traduit par une forme de loyauté envers l'organisation et/ou le superviseur.

Ces trois types d'engagement constituent une part intégrante du contrat psychologique qu'un individu entretient avec son organisation, jouant ainsi un rôle crucial dans la rétention des employés (Meyer et Allen, 1991).

Bien qu'ils soient intrinsèquement liés dans les échanges, il convient de noter que, les éléments recueillis dans les groupes de discussion confirment la revue de littérature du chapitre 1, à savoir que ces engagements ne sont pas uniquement associés à la mission de l'organisation ou aux relations avec les collègues. Les avantages accumulés au fil des années, notamment la flexibilité offerte par le télétravail, s'avèrent être des éléments essentiels pour concilier vie personnelle et professionnelle, ce qui donne une dimension du contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1990) en contexte de télétravail. La loyauté des employés envers la mission, les normes sociales et les valeurs de leur travail pour la société s'avère également significative, ce qui renvoie à Mowday et al. (1976), Porter et al. (1974, 1976) et Meyer et Allen (1979).

La proximité d'accès entre collègues, l'entraide au sein de l'équipe et la bienveillance globale constituent des facteurs clés de rétention, à l'opposé de l'idée selon laquelle la

réention serait principalement influencée par la relation avec le gestionnaire (Bishop et al., 2001).

Les résultats de l'étude indiquent que plusieurs éléments caractérisant les effets du télétravail sont liés au sentiment d'appartenance des employés. Les participants comparent la gestion du télétravail de leur organisation avec la façon dont celle-ci est effectuée dans d'autres entités publiques. Ainsi, ils dégagent les raisons pour lesquelles ils apprécient le télétravail à cinq jours par semaine en télétravail que leur propose leur organisation de façon libre. Ces raisons peuvent être résumés ainsi :

- **Flexibilité et autonomie** : La gestion du temps de manière flexible permet une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle, ainsi qu'une autonomie accrue dans l'organisation du travail.
- **Amélioration de la qualité de vie** : La réduction du stress liée aux déplacements entre le domicile et le travail contribue à un bien-être global et à un équilibre retrouvé.
- **Qualité des relations interpersonnelles** : Bien que les interactions soient moins humaines et directes, elles demeurent collaboratives, favorisant un soutien mutuel et une confiance bienveillante.
- **Culture d'entreprise** : Les valeurs partagées et mises de l'avant en comme l'entraide, l'autonomie, la bienveillance, la valorisation de la prise d'initiatives des employés et l'engagement organisationnel ainsi que la liberté de choix que propose l'organisation, jouent un rôle central dans le sentiment d'appartenance.
- **Amélioration de la productivité** : Les employés constatent une concentration accrue et une gestion autonome des communications et des interruptions.
- **Économies financières** : Les employés bénéficient d'économies sur les coûts de déplacement et d'habillement.
- **Préférences personnelles** : Le télétravail permet aux employés de s'adapter à leurs habitudes et de jouir d'un confort de vie accru.

Ces éléments font écho au tableau 3, présenté au chapitre 1, qui présente une revue de la littérature sur les effets positifs et négatifs du télétravail (Frimousse et Peretti, 2020 ; Jaulin et al., 2020 ; INESSS, 2020 ; Passeport santé, 2016 ; Tremblay, 2006).

Un aspect inattendu et particulièrement révélateur lors des discussions repose sur les principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans le contexte du télétravail. En effet, au cours des échanges, il a été souligné que la relation humaine physique, bien que transformée, a permis à un individu en situation de handicap de s'intégrer à l'équipe sans être traité différemment. La nouvelle de son décès a révélé aux membres de l'équipe qu'il souffrait d'un handicap, alors que les collègues n'étaient pas au courant de sa situation. Cet événement a mis en lumière une perception de déshumanisation dans le milieu de travail, car la façon d'agir des collègues aurait été différente et moins critique s'ils avaient été au courant de la situation de la personne. Toutefois, cela a également révélé un exemple d'intégration égalitaire, favorisant ainsi une meilleure rétention des employés qui peuvent présenter une différence. Cette observation doit toutefois être nuancée par le manque d'informations concernant les accommodements mis en place, ou qui auraient pu être envisagées, pour mieux soutenir cette diversité. L'absence de ces précisions limite l'évaluation des pratiques inclusives et de leur influence potentielle sur la rétention des employés concernés.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, il ressort que les principaux facteurs de rétention en télétravail dans le secteur des technologies de l'information (TI) au Québec sont étroitement liés aux relations humaines, en particulier à la perception de bienveillance, ainsi qu'à l'adhésion à la mission organisationnelle, nourrissant un sentiment d'utilité sociale. Par ailleurs, les avantages du télétravail pleinement flexible, dans un contexte où les organisations concurrentes adoptent d'autres modes de travail, constituent en eux-mêmes un facteur déterminant pour la rétention des employés.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Récemment, le Québec a progressivement émergé de la pandémie de COVID-19, amenant diverses organisations à réévaluer leurs pratiques en matière de télétravail. Ce processus a suscité des décisions allant du maintien intégral du télétravail à des modèles hybrides, combinant présence et distance. Dans le cadre de cette étude, une approche méthodologique qualitative a été adoptée pour explorer les facteurs de rétention des employés en télétravail.

Cette recherche a été nourrie par des interactions avec les participants, la préparation de groupes de discussion et l'analyse des résultats. Ces efforts ont permis de décrire et de comprendre l'organicité du télétravail, c'est-à-dire la manière dont ce mode de travail s'inscrit dans la culture et les valeurs des organisations. Les analyses des discussions ont révélé que la rétention des employés dans un contexte de télétravail est influencée par la culture organisationnelle, ancrée dans la mission de l'entreprise et dans la solidarité et l'entraide au sein des équipes. Cette observation contraste avec les conclusions traditionnelles de la littérature, qui privilégiaient le lien direct entre employés et gestionnaires (Côté, 2020).

Il apparaît que la mission et les valeurs de l'organisation jouent un rôle crucial dans la motivation et dans la fidélisation des employés. Une culture d'entraide et de collaboration favorise un environnement de travail où les individus se sentent valorisés, même en télétravail. Cette dynamique contribue à renforcer l'engagement des employés envers leur organisation, soulignant l'importance d'une culture positive pour la rétention.

Un autre aspect essentiel relevé par cette étude est l'équilibre entre la charge de travail et l'autonomie des employés. Il est pertinent d'orienter les gestionnaires vers une gestion proactive de ces éléments, afin de promouvoir un cadre de travail harmonieux. La capacité

des employés à gérer leur temps et leurs responsabilités peut significativement influencer leur satisfaction et leur engagement, favorisant ainsi la rétention.

En dépit de ses forces, cette étude accuse tout de même certaines limites. Il est important de reconnaître que cette recherche est de nature exploratoire. Les résultats doivent être interprétés avec prudence, étant donné que l'échantillon est limité à une seule organisation. Cette spécificité empêche toute généralisation des résultats. Il convient également de souligner que la transition vers le mode de télétravail exclusif a été initiée par le contexte exceptionnel de la pandémie de COVID-19. Par conséquent, cette transition n'avait pas été anticipée ni planifiée de manière structurée par l'organisation étudiée, mais s'est plutôt imposée de manière contrainte et réactive. Cette transition a vraisemblablement influencé l'expérience des participants à l'étude. Pour obtenir une vision plus complète et représentative, il serait pertinent de mener des études similaires dans différentes organisations, tant publiques que privées, et d'adopter une méthodologie mixte, alliant approches quantitatives et qualitatives.

En conclusion, cette étude met en lumière l'importance de la culture organisationnelle et des dynamiques d'équipe dans le contexte du télétravail. Afin de mieux cerner les facteurs de rétention en télétravail, il serait judicieux de mener des recherches approfondies sur l'influence des dynamiques d'équipe. De plus, un examen détaillé des questions liées à l'équité, à la diversité et à l'inclusion est nécessaire pour comprendre comment ces facteurs influencent l'intégration et la rétention des employés. De telles études permettraient de dégager des conclusions plus larges et d'identifier les pratiques exemplaires en matière de gestion des ressources humaines dans un environnement de télétravail. À l'avenir, il sera pertinent de poursuivre cette exploration pour développer des pratiques qui favorisent une rétention efficace et inclusive, garantissant ainsi un environnement de travail propice à tous les employés, indépendamment de leur situation personnelle.

ANNEXE-1 -GUIDE 1 : LA RÉTENTION EN CONTEXTE DE TÉLÉTRAVAIL DANS LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION AU QUÉBEC

OBJECTIFS DU PROJET

L'objectif principal de l'étude est d'explorer d'identifier et de décrire les facteurs de rétention des employés du secteur des technologies de l'information en contexte exclusif de télétravail au Québec.

Cinq objectifs secondaires guident cette étude.:

- Décrire la situation de télétravail des employés du secteur des technologies de l'information en contexte de télétravail exclusif au Québec.
- Décrire le sentiment d'appartenance des employés du secteur des technologies de l'information en contexte de télétravail exclusif au Québec.
- Décrire le sentiment d'appartenance des employés du secteur des technologies de l'information embauchés en contexte de télétravail exclusif au Québec.
- Décrire le sentiment d'appartenance des employés du secteur des technologies de l'information ayant passé d'un mode de travail hybride ou présentiel à un contexte de télétravail exclusif au Québec.
- Identifier et décrire les raisons pour lesquelles les personnes souhaitent rester en contexte de télétravail exclusif.

LIEU ET DURÉE DU GROUPE DE DISCUSSION

Adresse :

Teams, se joindre à (mettre lien de connexion)

Date et heure :

19 juin, de 10h00 à 12h00

GROUPE N'AYANT QUE TRAVAILLÉ EN TÉLÉTRAVAIL AVEC LIEN DE SUBORDINATION

THÈMES ABORDÉS

1. Perceptions de leur accueil et leur intégration en télétravail

2. Pratiques de gestion dans le contexte de télétravail

- Développement du lien de confiance
- Développement du niveau d'autonomie
- Accompagnement dans le rôle attendu, la vision e la DTI et de l'organisation

3. Pratiques de rétention générales en télétravail :

- Obstacles ou difficultés liées à la rétention
- Efficacité des pratiques de rétention

4. Les caractéristiques du télétravail

- Avantages et inconvénient
- Préférence pour le bien-être

QUESTIONS

1. Quand avez-vous intégré votre organisation ?
2. Quel a été votre parcours d'intégration (forces et faiblesses) ?
3. Comment comprenez-vous votre rôle et l'interaction dans les équipes ?
4. Quelle est votre relation avec votre gestionnaire ?
5. Comment trouvez-vous votre expérience de télétravail ?
6. Quelle est votre compréhension du mode de collaboration et du climat de travail en contexte de télétravail ?

CHERCHEUSES

Danièle Podevin, étudiante chercheuse sous la direction de Catherine Beaudry, PhD.
Université du Québec à Rimouski Université du Québec à Rimouski

418 609 4173

Daniele.podevin@uqar.ca

ANNEXE -2-GUIDE 2 : LA RÉTENTION EN CONTEXTE DE TÉLÉTRAVAIL DANS LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION AU QUÉBEC

OBJECTIFS DU PROJET

L'**objectif principal** de l'étude est d'explorer d'identifier et de décrire les facteurs de rétention des employés du secteur des technologies de l'information en contexte exclusif de télétravail au Québec.

Cinq objectifs secondaires guident cette étude.:

- Décrire la situation de télétravail des employés du secteur des technologies de l'information en contexte de télétravail exclusif au Québec.
- Décrire le sentiment d'appartenance des employés du secteur des technologies de l'information en contexte de télétravail exclusif au Québec.
- Décrire le sentiment d'appartenance des employés du secteur des technologies de l'information embauchés en contexte de télétravail exclusif au Québec.
- Décrire le sentiment d'appartenance des employés du secteur des technologies de l'information ayant passé d'un mode de travail hybride ou présentiel à un contexte de télétravail exclusif au Québec.
- Identifier et décrire les raisons pour lesquelles les personnes souhaitent rester en contexte de télétravail exclusif.

LIEU ET DURÉE DU GROUPE DE DISCUSSION

Adresse :

Teams, se joindre à (mettre lien de connexion)

Date et heure :

19 juin, de 10h00 à 12h00

GROUPE AYANT TRAVAILLÉ EN PRÉSENTIEL PUIS EN TÉLÉTRAVAIL AVEC LIEN DE SUBORDINATION

THÈMES ABORDÉS

1. Perceptions du climat en présentiel versus en télétravail
2. Pratiques de gestion dans le contexte de télétravail

- Développement du lien de confiance
- Développement du niveau d'autonomie
- Accompagnement dans le rôle attendu, la vision e la DTI et de l'organisation

3. Pratiques de rétention générales en télétravail :

- Obstacles ou difficultés liées à la rétention
- Efficacité des pratiques de rétention

4. Les caractéristiques du télétravail

- Avantages et inconvénient
- Préférence pour le bien-être

QUESTIONS

1. Quel était le climat de travail en présentiel ?
2. Comment s'est fait la bascule entre un travail en présentiel à un mode de télétravail?
3. Comment comprenez-vous votre rôle et le mode d'interaction dans les équipes ?
4. Quelle est votre relation avec votre gestionnaire ?
5. Comment trouvez-vous votre expérience de télétravail ?
6. Quel est le climat de travail en mode de télétravail ?

CHERCHEUSES

Danièle Podevin, étudiante chercheuse sous la direction de Catherine Beaudry, PhD.
Université du Québec à Rimouski Université du Québec à Rimouski

418 609 4173

Daniele.podevin@uqar.ca

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Audet, M. (2009). *Le développement organisationnel : essentiel plus que jamais*. Dans *L'ordre des CRHA*. <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/07/le-developpement-organisationnel-plus-essentiel-que-jamais..>
- Bachisse, H. (2020). Guide de l'encadrement du télétravail pour les employeurs. Édité en septembre 2020 par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, sous la direction de Manon Poirier. <https://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/gestion-teletravail>.
- Bacoup, P. (2016). Mise en œuvre d'un système normalisé optimisé par les démarches du Lean Management. Thèse de doctorat en sciences de l'ingénieur : Université de Grenoble Alpes.
- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives*, 28(1), 133-148.
- Bachisse, H., Bélanger M.-G., Champagne, M.-È., Coneo, Y., Côté, M., Colalillo, M., Deschênes, G., Fournier, K., Garcia, A., Mantha, A., Ménard, S., Tremblay, D.-G., et Vorelli, L. (2020). *Guide de l'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé*. Ordre des CRHA.
- Barlatier, P.-J. (2018). Les études de cas. Edhec Business School, (46), publication 237.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, (9), 269-283.
- Barthélemy, C. (2008). Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et intention de quitter des salariés. [[Mémoire de maîtrise]. L'Université de Montréal, faculté des Relations industrielles. 102 p.
- Bélanger-Levesque, M.-È. (2014). *L'influence des formes d'organisation du travail sur l'intention de quitter des travailleurs*. Dans *La rétention des travailleurs qualifiés œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie dans la région du Bas-Saint-Laurent* [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Rimouski. 154 p.

- Bergeron, R. (2024). L'adaptation au télétravail : l'influence des conditions organisationnelles combinées aux charges familiales et professionnelles. [Mémoire de Maîtrise en relations industrielles profil multidisciplinaire]. Université de Montréal. 133p
- Bernatchez, J.-C. (2022). Le télétravail. *Revue internationale sur le travail et la société*, 20(2). http://www.uqtr.ca/revue_travail
- Bezzaze, L. (2015). Analyse de l'impact du Lean Management sur la performance des organisations : une méta-analyse. [Mémoire de maîtrise en gestion des organisations]. Université du Québec à Chicoutimi., département scientifique : 125 p.
- Bishop, M. L. et Lys, T. Z. (2001). Inferring accounting information from corporate financing choices: an examination of security issuances in the banking industry. *Contemporary Accounting Research*, 18(3), 397-423.
- Boucherf, K. (2016). Méthode quantitative vs qualitatives ? Contribution à un débat. *Les cahiers du cread*, numéro 116.
- Boudabbous, S. (2007). L'entreprise à l'heure de la formation : Approches théoriques et pratiques réelles. Dans *La revue des sciences de gestion*, (4), 115-124.
- Boulanger, K., Lacasse, P. et Rinfret, N. (2019). La gestion d'équipes à distance. Dans *Cercle des jeunes leaders de la fonction publique québécoise*, Cohorte 8, Public lab.
- Bouraoui, K. (2019). *Conséquences de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'engagement organisationnel des salariés: l'apport des théories de la justice organisationnelle* (Doctoral dissertation, Université de Pau et des Pays de l'Adour; Institut supérieur de gestion (Tunis)).
- Bourhis, A. et Landry, G. (2002). *Pratique de gestion des ressources humaines et stratégie de télétravail*. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2002bourhis-landry017.pdf>
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2005). *Analysing the 'high-performance work system' in the international context: A cross-national study of the effects of HRM practices on organizational performance*. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1067-1088.
- Brun, J.-P. et Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail*. [Livre]. Éditions Eyrolles.
- Brun, J.-P., Dugas, N. (2006). *Le stress au travail et la santé organisationnelle*. *Revue de gestion des ressources humaines*, 29(1), 63-76.

- Brunelle, E. (2010). *Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction*. *Management international*, 14(4), 23-35.
- Buchanan II, B. R. U. C. E. (1972). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. Yale University. 19(4), 533–546.
- Calvez, V. et Lee, Y.-T. (2009). Comment développer les compétences en matière de diversité culturelle ? *Gestion*, 34, 83-94.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928.
- Charpentier, J. (2018). L'expérience employé : au cœur de la transformation organisationnelle. Ordre des CRHA. Source : *Revue RH*, 21(4). <https://ordrechrha.org/ressources/revue-rh/volume-21-no-4/experience-employe-au-coeur-transformation-organisationnelle>.
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2024) *Ergonomie et télétravail*. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/identifier-corriger-risques/liste-informations-prevention/ergonomie-teletravail>
- Coneo, Y. et Champagne, M.-È. (2020). Gérer la performance dans un contexte de flexibilité. *Carrefour RH*. <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2020/02/gerer-performance-contexte-flexibilite>.
- Corbeil, V., Randr, A. et Khamassi, R. (2018). Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communication (TIC) au Québec. Comité sectoriel TechnoCompétence. https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/2018_DiagnosticSectoriel_TECHNOComp%C3%A9tences.pdf.
- Cordier-Chemarin, V. (2017). RH : le défi des générations. *Carrefour RH*, 20(2). <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-20-no-2/rh-le-defi-des-generations>
- Cossette, M. et Gosselin, A. (2006). Quitter, rester ou progresser ? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels. *Cirano*, 15 p.

- Côté, M. (2020). Quatre clés pour gérer la performance en télétravail. *Ordre des CRHA*. <https://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/COVID-19/gerer-performance-teletravail#:~:text=Priorisez%20le%20bien%2D%C3%AAtre%20des,du%20soutien%20%C3%A0%20vos%20employ%C3%A9s.&text=Mettez%20en%20place%20un%20syst%C3%A8me,qui%20peuvent%20se%20sentir%20isol%C3%A9s..>
- Coutinet, N. (2013). Redéfinir les TIC pour comprendre leur impact sur l'économie. Hermès, *La Revue*, (44), 19-27.
- Couture, P. (1995). Le développement des études supérieures. Dans N. Thivierge (dir.), *Savoir et développement : pour une histoire de l'UQAR* (p. 147-174). Université du Québec à Rimouski (GRIDEC).
- Dahmani, A. et Elary, EE. (2020). La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(4).
- Davis, R. C. (1962). The Achieving Society by David C. McClelland. *Technology and Culture*, 3(3), 351-353.
- Deschênes, G. (2013). Conciliation travail-vie personnelle : part de l'employeur. *Ordre des CRA*. <http://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2013/04/conciliation-travail-vie-personnelle-la-part-de-l-employeur..>
- Diard, C., Henda, S. et Brouillat, A. (2023). Le télétravail : un élément fort de la marque employeur? 1. *Question (s) de management*, (2), 29-39.
- Dufour, C. et Larivière, V. (2012). Principales techniques d'échantillonnage probabilistes et non-probabilistes. https://cours.ebsi.umontreal.ca/sci6007/docs/sci6007_c04_fiche_echantillon.pdf
- Dugay, D. (2006). Pratique de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : le rôle de la justice, du soutien et de la confiance. Thèse de doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal, 200 p.
- Du patronat du Québec, C. (2020). *Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise*.
- Dussault, J., Bouchard, P. et St-Jacques, S. (2018). Revue systématique sur les effets du télétravail chez les gestionnaires : Outil d'aide à la décision pour le réseau de la santé et des services sociaux. *Rapport d'évaluation des technologies et des modes d'intervention (ETMI) abrégée du CIUSSS de la Capitale nationale*. https://www.ciusss-capitalenationale.gouv.qc.ca/sites/d8/files/docs/MissionUniversitaire/ETMISSS/rapport_teletravail_2018-06-01.pdf.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Ellioua, H. et Benamer, H. (2021). Lean management: Revue de littérature systématique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(3), 358-374.
- Eustache, M. L. (2009). Le concept de rétention chez E. Husserl: une mémoire constitutive aux sources de la mémoire de travail. *Revue de neuropsychologie*, (4), 321-331.
- Fernandez, V., Guillot, C. et Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles?. *Revue française de gestion*, (1), 101-118.
- Frenette, M. et Frank, K. (2020). *The Demographics of Automation in Canada: Who Is At Risk?*. IRPP. Gallusser, S. et Kalisz, D. (2021, 19 janvier). La confiance, facteur clé de succès du télétravail. *Harvard Business Review France*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/01/32958-la-confiance-facteur-cle-de-succes-du-teletravail/>
- Garfield, D. A. et Wray, G. A. (2010). The evolution of gene regulatory interactions. *BioScience*, 60(1), 15-23. Girard, B. (2008). *Une révolution du management: le modèle Google*. M21 Editions.
- Girouard, S. et Robert, M. (2017). Transformation d'entreprise : l'évolution de la culture organisationnelle comme facteur de succès. *Ordre des CRHA*. <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-20-no-4/1-evolution-de-la-culture-organisationnelle-comme-facteur-de-succes>.
- Gouvernement du Canada. (2022). *Programme des travailleurs étrangers temporaires : Volet des talents mondiaux – Exigences et liste des professions admissibles*. Consulté le 11 janvier 2025, sur <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/travailleurs-etrangers/talents-mondiaux/exigences.html>
- Gouvernement du Canada. (2016). Qu'est-ce qu'un droit d'auteur. Office de la propriété intellectuelle. https://www.ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/wr03719.html?Open&wt_src=cipo-cpyrght-main
- Gradon, M. I. (2014). *Engagement envers le supérieur et intention de quitter* (Doctoral dissertation, Université de Moncton).
- Guillemette, M., Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2011). Les entretiens de groupe en ligne. *Recherches qualitatives*, 29(3), 79-102.

- Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. *Group & Organization Management*, 25(4), 419-439.
- Gutiérrez-Martínez, I. (2006). L'implication organisationnelle des professionnels de TI. *Revue française de gestion*, (9), 143-156.
- Hassan, M. Ul, Akram, A. et Naz, S. (2012). The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate, *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 172-188.
- Houde, S. (2022). Le travail hybride : Oser laisser tomber ses paradigmes. *Ordre des CRHA*. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-24-no-5/travail-hybride-osser-laisser-tomber-paradigmes>.
- Howes, J. C., Bishop, J. W., & Raval, V. (2000). *Perceived organizational support and organizational citizenship behavior*. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 67–85.
- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. (2008). Rapport annuel au Parlement sur l'immigration, 2008. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete.html>
- INESSS. (2020). COVID-19 et les effets du contexte de la pandémie sur la santé mentale et mesures à mettre en place pour contrer ces effets. *Bibliothèque et archives nationales du Québec, Bibliothèque et archives nationales du Canada*. ISSN 1915-3104.
- Innovation, Science et Développement économique Canada. (2019). *Profil du secteur canadien des TIC 2019*. Direction générale de l'automobile, du transport et des technologies numériques. <https://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/accueil> .
- Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- Jauvin, N., Boisclair, M. C. et Yergeau, M. (2019). *Conciliation travail-vie personnelle: point de vue de travailleuses et pistes d'action pour des contextes de travail plus favorables à la santé mentale: rapport de recherche*. INSPQ, Institut national de santé publique du Québec.
- Jauvin, N., Stock, S., Laforest, J., Roberge, M. C., & Melançon, A. (2020). Le télétravail en contexte de pandémie: mesures de prévention de la COVID-19 en milieu de travail—recommandations intérimaires [Teleworking in the context of a pandemic: COVID-19 prevention measures in the workplace—interim recommendations]. *Institut national de santé publique du Québec*.

- Jeness, R. A. (1974). Taux de roulement et permanence de l'emploi dans l'industrie canadienne. *L'Actualité économique*, 50(2), 152-176.
- Jézéquel, M. (2021). TendaNCeS: télétravail. *Gestion*, 45(4), 9-11.
- Johnston-Laberge, H. (2011). *Profil statistique du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC)*. Institut de la statistique du Québec.
- La Charité, C. (dir.). (2009). *Lettres et théories : pratiques littéraires et histoire des idées*. Actes du 3e colloque biennal des programmes conjoints de la maîtrise et du doctorat en lettres UQAC/UQAR/UQTR. Tangence éditeur.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel psychology*, 50(2), 359-394.
- Lacoursière, J. (2021). Analyse systémique des enjeux du télétravail dans la communauté métropolitaine de Montréal.. Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue de l'obtention du grade de maîtrise en environnement (M. Env.) : Université de Sherbrooke. 104p.
- Largier, A. (2001). Le télétravail: Trois projets pour un même objet. *Réseaux*, (2), 201-229.
- Lebreton, T. (2023). Le télétravail en mode hybride: mieux comprendre pour s'adapter. *Espace ENAP*. <https://espace.ensap.ca/id/eprint/424/>
- Leclerc, C., Bourassa, B., Picard, F. et Courcy, F. (2011). Du groupe focalisé à la recherche collaborative: avantages, défis et stratégies. *Recherches qualitatives*, 29(3), 145-167.
- Lessard, C. (2005). Concentration urbaine des emplois en science et technologie. *Bulletin de l'économie du savoir*, 5(4). <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/concentration-urbaine-des-emplois-en-science-et-technologie.pdf>.
- Lipovetsky, G. (1983). *L'ère du vide : Essais sur l'individualisme contemporain*. Gallimard. 256 p.
- Lockwood, D., & Ansari, A. (1999). Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study. *Industrial Management & Data Systems*, 99(6), 251-256.
- Lupien, S. (2020). *Par amour du stress*. Éditions Va Savoir.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.
- Mehdi, T. et Morissette, R. (2021). *Travail à domicile: productivité et préférences*. Statistics Canada-Statistique Canada.

- Meyer, O., Brière, M. et Le Roy, J. (2019). Le rôle de la norme dans la performance individuelle des salariés: perspective de réductions des injonctions paradoxales organisationnelles. *La Revue des Sciences de Gestion*, 296(2), 11-22.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1979). *Motivational antecedents of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14(3), 310–317
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Morin, E. (2001). La Méthode, 5: L'Humanité de l'humanité; L'Identité humaine. Morin, E. (n.d.). Trinité humaine : individu-espèce-société. Dans le MOOC *L'avenir de la décision : connaître et agir en complexité* [Vidéo de 8 min 10]. Coursera. <https://fr.coursera.org/lecture/lavenir-de-la-decision/trinite-humaine-individu-espece-societe-mWvCC>
- Morin, E. (2014). Derrière l'humanisme, l'humain. *Conférence inaugurale organisée par le mouvement citoyen marocain 'damir'* [Vidéo d'une heure 33 minutes]. https://www.youtube.com/watch?v=pq_YPSjdDcM
- Morin, L., D'Amours, L., Roy, R. (2014). *Votre stratégie de rémunération est-elle pleinement efficace ?* Fascicule de la série rétention du personnel. Montréal : École des sciences de la gestion (ESG UQAM).
- Morin, L. (2014). *Série rétention du personnel : Votre stratégie de rémunération est-elle pleinement efficace?* Projet de guide de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal sous la direction de Lisette D'Amours.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mullenbach-Servayre, A. (2009). Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail? *ESKA, Revue de gestion des ressources humaines*, (72), 2-12.
- Nachef, M. L. (2023). *L'impact de l'empowerment sur la gestion des SIRH* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- O'Shaughnessy, K. C. (1998). The structure of white-collar compensation and organizational performance. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 458-485.
- Paillé, P. (2009). *La relation entre le soutien perçu, l'engagement et l'intention de quitter l'équipe : une perspective d'échange social*. *Team Performance Management*, 15(1/2), 35–50.

- Peretti, J. M. (2015). *Dictionnaire des ressources humaines*. Vuibert.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.
- Poisson, L. (2014). *La relation entre les pratiques de bien-être psychologique au travail, de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel* (Doctoral dissertation, Université du Québec en Outaouais).
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Pouliot, S. (2015). *S'absenter du travail ou quitter l'organisation: dans quelle mesure le sens du travail y contribue-t-il?* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Saba, T. et Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale. *The Journal of Business Communication*, 34(4), 343-69.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2010). *Organizational Behavior* (10th ed.). 610 p.
- Statistique Canada. (2021). *Tableau 14-10-0296-01 - Estimations de l'emploi et du chômage selon les industries, données désaisonnalisées*. Consulté sur <https://www150.statcan.gc.ca>.
- Sigouin-Lebel, A., Jobin, É. et Morin, C. (2021). *Diagnostic sectoriel 2021-2024 : Portrait de la main d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) au Québec*. Comité sectoriel TECHNOcompétences. https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2021/06/TC_Diagnostic-Sectoriel_Page_LowRes.pdf.
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers: une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, (6), 117-132.
- Statistique Canada. (2007). *Système de classification 2007 des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) – Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-501-x/12-501-x2007001-fra.pdf>.

- Statistique Canada. (2020). *Enquête canadienne sur la situation des entreprises*. Dans le site internet de Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/201113/dq201113a-fra.htm>.
- Statistique Québec (2022). *Portrait du télétravail au Québec : plus du tiers des personnes en emploi télétravaillent, mais cette proportion varie selon les régions* – <https://statistique.quebec.ca/fr/communiqué/portrait-teletravail-quebec>.
- Statistique Québec. (2020). *Répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises du Québec en août 2020*. Dans Statistique Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/repercussions-pandemie-COVID-19-entreprises-quebec-aout-2020>.
- St-Onge, S., Haines III, 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*, 55(3), 414-450.
- St-Onge, S. (2004). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Éditions Pearson Education.
- Réault, M. (2021). Devenir une entreprise vivante pour faire face à la complexité et l'incertitude. *Forbes-Entreprise en ligne*. <https://www.forbes.fr/classements/entreprises/adr-devenir-une-entreprise-vivante-pour-faire-face-a-la-complexite-et-lincertitude/>.
- Rouillard, C. et Lemire, L., (2003). Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: une exploration empirique. *Management international*, 7(4), 1-16.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.
- Roy, M. et Audet, M. (2002). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence. *Gestion*, 27(4), 43-49.
- Taskin, L. (2021). Télétravail, le grand bouleversement de nos rapports au temps, à l'espace et au travail. *Soins Cadres*. Elsevier Masson. <https://hdl.handle.net/2078.1/242082>
- TECHNOCompétences. (n.d.). *Étude industrie technologique | Statistiques TIC*. <https://www.technocompetences.qc.ca/information/etudes-sur-la-main-doeuvre-en-ti-au-quebec/donnees-statistiques-industrie-tic/>.

- Tremblay, D. G. (2006). Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile: les enjeux actuels. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
- Tremblay, D.-G. (2020). Le télétravail : enjeux et sources de succès. *Carrefour RH*. <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2020/10/teletravail-enjeux-sources-succes>
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5(38-45).
- Uhl-Bien, M., Piccolo, R. F., & Schermerhorn Jr, J. R. (2020). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons. 560 pages.
- Vallée, G., Malo, F. B. et Connolly, N. (2007). *La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'oeuvre au sein de la fonction publique québécoise*. Université Laval, Alliance de recherche universités-communautés, Innovation, travail et emploi.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 82(2), 331-348.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 473-489.
- Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail? *Gestion*, 35(1), 76-87.
- Wauty, D. (2017). *Etude de Faisabilité et de Coûts Relative à la Mise en Place du Télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière* (Doctoral dissertation, Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain).
- Womack, J. P. et Jones, D. T. (2003). Banish waste and create wealth in your corporation. http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.co.in/files/ebook_attachments/James, 56.

