



Université du Québec
à Rimouski

**L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE GESTION FLEXIBLE DU TRAVAIL
SUR L'EXPÉRIENCE DES EMPLOYÉS**

**UNE ETUDE DE CAS 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

PAR

© VICKY PELLETIER

Mars 2026

Composition du jury :

Catherine Beaudry, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Martin Veilleux, examinateur, Neurones compétences et organisations

Dépôt initial le 17 décembre 2025

Dépôt final le 11 mars 2026

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

Au cours de mes études à la maîtrise, j'ai eu la chance d'être entourée de personnes qui m'ont soutenue de diverses manières. Je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers toutes ces personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

D'abord, je remercie tout particulièrement Andrée-Anne Deschênes, ma directrice de recherche, pour sa générosité et sa rigueur. Son accompagnement attentif et la pertinence de ses commentaires m'ont guidée tout au long de la dernière année. Son soutien bienveillant a été pour moi un véritable moteur, m'encourageant à continuer. Je tiens également à souligner l'apport des professeurs rencontrés à l'UQAR au fil de mon parcours. Plusieurs m'ont profondément inspirée et transmis leur passion pour la recherche scientifique.

Un merci tout particulier à ma famille. À ma mère, dont l'encouragement et l'attention sincère portée à mon parcours ont soutenu mes efforts et renforcé ma persévérance. À mon père, dont la sensibilité et la lucidité m'ont fait sentir qu'il comprenait les sacrifices nécessaires pour concilier un emploi et des études. À mes grandes sœurs, Daisy et Cindy, qui demeurent pour moi des repères précieux et des sources d'inspiration. Daisy, merci pour nos discussions foisonnantes autour de la recherche scientifique, qui ont enrichi ma réflexion. À mon frère Andy, dont le soutien spontané et généreux a constitué un appui déterminant pour mener ce projet à terme. Je n'oublie pas mes fidèles compagnons, Blondy, Sissy et Zorro, dont la présence constante m'a offert un réconfort précieux.

Enfin, je souhaite remercier mes collègues de travail, qui ont partagé avec moi une partie de ce marathon académique et dont le soutien m'a permis de maintenir le cap. À toutes ces personnes, je dis merci. Ce mémoire est aussi le fruit de vos encouragements, de votre présence et de votre confiance.

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse à l'influence des pratiques de gestion flexible du travail sur l'expérience des employés dans le secteur des technologies de l'information (TI) au Québec. Dans un contexte profondément transformé par la pandémie de 2020 et par l'essor du télétravail, les organisations sont désormais confrontées à de nouvelles attentes en matière de flexibilité. L'objectif de cette recherche est de décrire et de comprendre l'influence des pratiques de gestion flexible sur l'expérience de travail des employés. L'étude repose sur une méthodologie qualitative, basée sur une étude de cas menée auprès de huit participants provenant de trois organisations œuvrant dans le secteur des TI dans la région de Québec. Les données ont été recueillies par des entretiens semi-dirigés, puis transcrites et analysées selon une approche thématique. La triangulation des données, réalisée à partir des verbatims et des notes contextuelles de l'étudiante-chercheuse, a permis de renforcer la rigueur et la crédibilité des résultats. Les résultats suggèrent que le télétravail et les horaires variables contribuent à accroître la satisfaction, l'engagement, le bien-être et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, tout en réduisant le stress, en améliorant la performance au travail et la qualité de vie des employés. Toutefois, certains défis demeurent : le risque d'isolement, la surcharge de travail et la nécessité d'adapter les processus d'évaluation de la performance. Afin de maximiser les bénéfices des pratiques flexibles, les participants insistent sur l'importance d'une culture organisationnelle propice, de l'évolution des pratiques de gestion en fonction de la flexibilité et d'un soutien adapté aux besoins spécifiques des travailleurs. Les conclusions de cette recherche montrent que les pratiques de gestion flexible, lorsqu'elles sont adaptées aux besoins des employés, représentent un levier stratégique pour enrichir l'expérience au travail. Ce mémoire contribue à la littérature en proposant une analyse contextualisée du secteur des TI de la région de Québec et en offrant des pistes de réflexion aux gestionnaires souhaitant concilier bien-être des travailleurs et performance organisationnelle.

Mots clés : travail flexible, télétravail, horaire variable, pratiques de gestion, gestion des ressources humaines, technologies de l'information, méthodologie qualitative, étude de cas.

ABSTRACT

This master's thesis explores the influence of flexible work management practices on employees' experiences in Quebec's information technology (IT) sector. In a context profoundly reshaped by the 2020 pandemic and the rise of remote work, organizations are now confronted with new expectations regarding flexibility. The aim of this research is to describe and understand how flexible management practices affect employees' work experiences. The study employs a qualitative methodology, based on a case study involving eight participants from three organizations operating in Quebec City region's IT sector. Data were collected through semi-structured interviews, transcribed, and analyzed using a thematic approach. Data triangulation, conducted with interview transcripts and the researcher's contextual notes, reinforced the rigor and credibility of the findings. The results indicate that remote work and flexible schedules enhance satisfaction, engagement, well-being, and work-life balance, while reducing stress and improving both job performance and employees' quality of life. Nevertheless, certain challenges persist: risks of isolation, work overload, and the need to adapt performance evaluation processes. To maximize the benefits of flexible practices, participants emphasized the importance of a supportive organizational culture, the evolution of management practices aligned with flexibility, and tailored support that addresses workers' specific needs. The conclusions of this research demonstrate that flexible management practices, when adapted to employees' needs, serve as a strategic lever for enriching the work experience. This thesis contributes to the literature by offering a contextualized analysis of the IT sector in the Quebec City region and providing insights for managers seeking to reconcile employee well-being with organizational performance.

Keywords: flexible work, remote work, flexible schedules, management practices, human resource management, information technology, qualitative methodology, case study.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vi
RÉSUMÉ.....	viii
ABSTRACT	x
TABLE DES MATIÈRES	xii
LISTE DES TABLEAUX.....	xv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xvii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE.....	4
1.1 LE CONTEXTE DE LA PROBLEMATIQUE.....	4
1.1.1 L'évolution du marché du travail et la gestion des personnes	5
1.1.2 L'organisation du travail : des attentes et des besoins en évolution	6
1.1.3 L'industrie des technologies de l'information	10
1.2 LE TRAVAIL FLEXIBLE	12
1.2.1 Définition et concepts associés	13
1.2.2 Historique, croissance et évolution.....	16
1.2.3 Modèles de travail flexible.....	18
1.2.4 Avantages et considérations.....	21
1.3 LA GESTION DES PERSONNES DANS L'INDUSTRIE DES TI.....	25
1.3.1 Structure organisationnelle	26
1.3.2 Culture organisationnelle	28
1.3.3 Modes de gestion	32
1.3.4 Caractéristiques des travailleurs	37
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE	41
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	41
2.1.1 Question de recherche.....	41

2.1.2	Objectif principal et objectifs secondaires de recherche	41
2.2	PERTINENCE DE LA RECHERCHE	42
2.2.1	Pertinence sociale	42
2.2.2	Pertinence scientifique.....	44
2.3	CONCEPTS A L'ETUDE	46
2.3.1	Travail flexible	46
2.3.2	Pratiques de gestion des personnes.....	47
2.3.3	Concepts secondaires.....	48
2.4	RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE	51
2.5	DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	52
2.5.1	Approche de recherche	52
2.5.2	Le cas à l'étude.....	55
2.5.3	Population et échantillonnage.....	55
2.5.4	Collecte des données	58
2.5.5	Analyse des données.....	60
2.5.6	Considérations éthiques.....	62
CHAPITRE 3 RÉSULTATS		65
3.1	THEME 1 : PERCEPTION DES PRATIQUES FLEXIBLES.....	65
3.1.1	Télétravail.....	66
3.1.2	Horaires variables	68
3.1.3	Réaffectation de mandat	71
3.2	THEME 2 : SATISFACTION, ENGAGEMENT ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL	71
3.2.1	Satisfaction et performance	72
3.2.2	Réduction du stress, bien-être et performance	73
3.2.3	Confiance, engagement et performance	75
3.3	THEME 3 : EQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE	77
3.3.1	Qualité de vie.....	77
3.3.2	Gestion des frontières	79
3.3.3	Culture et soutien organisationnel	81
3.4	THEME 4 : DEFIS ASSOCIES A LA FLEXIBILITE	83
3.4.1	Intégration et développement	83
3.4.2	Isolement, surcharge et sédentarité.....	84

3.4.3	Structure organisationnelle	87
3.4.4	Gestion des personnes.....	88
3.5	THEME 5 : PISTES D'AMELIORATIONS	90
3.5.1	Adéquation des besoins organisationnels et individuels.....	90
3.5.2	Adaptation du processus d'évaluation de la performance	92
3.5.3	Adaptation du processus d'accueil et d'intégration	93
CHAPITRE 4	DISCUSSION.....	96
4.1	RETOUR SUR LES OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	96
4.2	INTERPRETATION DES RESULTATS PAR THEME.....	97
4.2.1	Perception des pratiques flexibles.....	97
4.2.2	Satisfaction, engagement et bien-être au travail	98
4.2.3	Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	100
4.2.4	Défis associés à la flexibilité.....	102
4.2.5	Pistes d'amélioration.....	103
4.2.6	Synthèse et mise en perspective.....	105
CONCLUSION GÉNÉRALE	109
ANNEXE I	COURRIEL DE RECRUTEMENT	113
ANNEXE II	GUIDE D'ENTRETIEN	116
ANNEXE III	FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	120
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	126

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Caractéristiques des participants.....	58
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
CTIC	Conseil des technologies de l'information et des communications
ID	Identifiant
ISQ	Institut de la statistique du Québec
OneDrive	Service de stockage en nuage de Microsoft
OIT	Organisation internationale du travail
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
RH	Ressources humaines
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et des communications
Zoom	Plateforme de visioconférence

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cours des dernières années, le marché du travail québécois a été marqué par des transformations profondes, accélérées par la pandémie de COVID-19 et par l'essor du télétravail. Ces bouleversements ont contribué à redéfinir les pratiques de gestion des personnes, en mettant au premier plan la flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux nouvelles attentes des employés. Dans ce contexte, l'industrie des technologies de l'information (TI), caractérisée par une forte demande de main-d'œuvre qualifiée et une culture organisationnelle innovante, constitue un terrain d'étude privilégié pour analyser l'influence des pratiques de gestion flexible sur l'expérience des employés.

La problématique de cette recherche s'inscrit dans la tension entre les impératifs organisationnels et les aspirations individuelles. Si les travaux antérieurs ont largement documenté les effets du télétravail et des horaires variables sur divers aspects du travail (Alberio et Tremblay, 2021; Arnaud et al., 2009; Frimousse et Peretti, 2022; Hill et al., 2008; Taskin et Tremblay, 2010; Van den Broeck et al., 2016), peu d'études ont exploré en profondeur la manière dont ces pratiques se déploient dans le secteur des TI québécois et comment elles influencent l'expérience vécue des employés. Cette étude vise donc à combler cette lacune en proposant une analyse qualitative contextualisée.

L'objectif principal est de décrire et de comprendre l'influence des pratiques de gestion flexible du travail sur l'expérience de travail des employés dans l'industrie des TI au Québec. Plus spécifiquement, il s'agit de décrire et de mieux comprendre leurs perceptions du télétravail et des horaires variables, ainsi que l'influence de ces pratiques sur la satisfaction, l'engagement, le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. La recherche adopte une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas, comprenant huit entretiens semi-dirigés, dont les verbatims ont été analysés selon une logique thématique et triangulée avec des notes contextuelles.

La contribution de ce mémoire réside dans l'analyse des liens entre les pratiques de gestion flexible et l'expérience des employés au sein d'un secteur caractérisé par la rapidité des changements et une dynamique d'innovation. À la différence des travaux antérieurs qui abordent la flexibilité principalement sous un angle organisationnel ou dans des contextes plus larges, cette recherche met en lumière les particularités propres au secteur des TI québécois et propose une lecture nuancée des perceptions des travailleurs. Elle contribue ainsi à l'avancement des connaissances en offrant des pistes concrètes aux gestionnaires pour adapter leurs pratiques de gestion et concilier performance organisationnelle et bien-être des employés.

Le présent mémoire se décline en quatre chapitres. Le chapitre 1 propose une recension des écrits relatifs à la problématique étudiée, le chapitre 2 expose la démarche méthodologique qualitative adoptée, le chapitre 3 présente les résultats issus de la cueillette des données, et le chapitre 4 en offre une interprétation à la lumière des travaux scientifiques antérieurs, tout en dégagant les principaux constats et les contributions de l'étude.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

Ce premier chapitre propose une revue de la littérature structurée autour de trois axes principaux : le contexte de la problématique, le concept de travail flexible et celui de la gestion des personnes dans l'industrie des TI. L'objectif de cette recension est d'établir les fondements théoriques nécessaires à la compréhension de l'influence des pratiques de gestion flexible sur l'expérience des employés œuvrant dans ce secteur.

1.1 LE CONTEXTE DE LA PROBLÉMATIQUE

Dans un monde en constante évolution, la gestion des personnes en milieu de travail est un sujet qui revêt une grande importance (Pfeffer, 2007). La dynamique des relations humaines au sein des entreprises influence non seulement la productivité, mais aussi le bien-être des employés et, par conséquent, le succès global de l'organisation (Anwar et Abdullah, 2021; Huselid, 1995; Van den Broeck et al., 2016).

Les recherches montrent que des pratiques efficaces de gestion des personnes peuvent augmenter la performance des équipes (Verburg et Den Hartog, 2006; Huang et al., 2016). De plus, de nombreuses études ont révélé des liens positifs entre une bonne gestion des ressources humaines et la satisfaction au travail (Chadwick et Flinchbaugh, 2021; Fall et Roussel, 2018; Liu et al., 2007). Cependant, malgré l'importance que revêtent les pratiques de gestion des personnes, de nombreuses organisations continuent de rencontrer des défis significatifs en matière de gestion des ressources humaines. Un faible niveau d'engagement et de motivation, une méfiance envers la direction, ainsi que l'absentéisme et un haut taux de roulement sont des problèmes courants résultant de pratiques inefficaces en matière de

gestion des personnes, pouvant engendrer des effets négatifs sur la performance organisationnelle (Pfeffer, 2007).

Parallèlement, le marché du travail actuel est marqué par une dynamique de croissance et de transformation (Gouvernement du Québec, 2024a). En 2023, le nombre d'emplois au Québec a augmenté de 103 300, atteignant un total de 4 506 400, soit une hausse de 2,3 % par rapport à l'année précédente (ISQ, 2024a). Cette croissance est légèrement inférieure à celle observée en 2022, qui était de 129 700 emplois supplémentaires. De plus, *Le bilan du marché du travail du Québec en 2023* fait état du plus bas niveau de taux de chômage depuis 1976 chez les 15-24 ans (7,5 %) et chez les 55 ans et plus (4,4 %) (ISQ, 2023). Finalement, bien que le nombre de postes vacants ait baissé d'environ 20 % en 2023 par rapport à 2022, ce taux reste l'un des plus élevés depuis 2015 (ISQ, 2023).

1.1.1 L'évolution du marché du travail et la gestion des personnes

Au cours des cinq dernières années, le marché du travail a subi des transformations profondes, influencées par divers facteurs économiques, sociaux et sanitaires. La pandémie de COVID-19 déclarée en 2020 a profondément bouleversé la vie des travailleurs, en particulier en raison de l'essor du télétravail (Béjaoui et al., 2022). Au printemps 2020, les travailleurs québécois ont été sévèrement affectés par la première vague de la pandémie (Alberio et Tremblay, 2021). En effet, en 2020, le taux de chômage est passé de 4,5 % en février à 18,2 % en avril, avant de redescendre à 9,2 % en juillet 2020 (ISQ, 2022). Plusieurs secteurs d'activités comme la restauration, l'hôtellerie et le commerce de détail ont rencontré de grandes difficultés (Alberio et Tremblay, 2021; ISQ, 2022), contrairement au secteur des services professionnels, englobant notamment l'industrie des TI qui a prospéré (Tremblay, 2021).

La pandémie de COVID-19 a agi comme un catalyseur, accélérant des changements existants et introduisant de nouvelles dynamiques dans le monde du travail (Alberio et

Tremblay, 2021). Elle a renforcé des transformations déjà entamées, comme la flexibilisation des heures de travail, l'amélioration des conditions de travail et l'avènement de nouvelles formes d'organisation du travail (Alberio et Tremblay, 2021). À titre illustratif, en avril 2020, 40 % des Canadiens travaillaient à domicile (Mehdi et Morissette, 2021a). Deux ans plus tard, en 2022, environ 35 % de la main-d'œuvre effectuait du télétravail, principalement en mode hybride. Les industries de la finance, des assurances, de l'immobilier et de la location et celles des services professionnels, scientifiques et techniques et des administrations publiques se démarquant avec des taux atteignant près de 65 % (ISQ, 2024b). Ce constat contraste avec la situation pré-pandémique, alors qu'à peine 6,7 % des personnes au Québec réalisaient la majorité de leurs heures de travail à domicile en janvier et février 2020, illustrant ainsi l'ampleur de l'accroissement de l'adoption de cette forme d'organisation du travail en un court laps de temps (Morissette et al., 2023). Ces données témoignent de l'ampleur de la transformation des dernières années.

Plus récemment, des rapports gouvernementaux confirment la continuité de ces transformations. Au Québec, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) souligne la nécessité d'adapter les pratiques de gestion aux nouvelles réalités, notamment par l'intégration de l'intelligence artificielle et la requalification de la main-d'œuvre (CPMT, 2025). De plus, en décembre 2025, le gouvernement du Québec a annoncé le retour obligatoire de ses employés au bureau trois jours par semaine dès janvier 2026. Cette mesure a pour objectif de renforcer la collaboration, la cohésion et le sentiment d'appartenance, tout en favorisant la créativité, le mentorat et l'intégration des employés. Ce retour encadré illustre l'évolution d'un modèle hybride d'organisation du travail, cherchant à concilier efficacité organisationnelle et flexibilité des pratiques de gestion (Gouvernement du Québec, 2025).

1.1.2 L'organisation du travail : des attentes et des besoins en évolution

L'adoption en masse du télétravail constitue l'un des bouleversements les plus significatifs vécus sur le marché du travail au cours des dernières années (Laurent et

al., 2022). Avant 2020, cette forme d'organisation du travail était considérée comme un privilège ou comme une exception (Tremblay et Najem, 2010). Toutefois, avec les périodes de confinements et les mesures de distanciation sociale imposées par les autorités sanitaires, ce mode de travail est devenu essentiel pour la poursuite des activités de nombreuses entreprises (De Marcellis-Warin et Peignier, 2022).

Le télétravail réfère au fait de travailler à distance grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette forme d'organisation du travail repose sur trois critères : la dispersion spatiale et/ou temporelle, la fréquence des arrangements et l'usage des TIC (Taskin et Edwards, 2007). Avant la pandémie, le télétravail était peu courant et souvent informel (Taskin et al., 2004). Ce contexte pandémique inédit a provoqué l'officialisation de cette pratique, exigeant une révision des modes de gestion et des outils technologiques utilisés pour maintenir la productivité et la cohésion des équipes en contexte de travail à distance (Alberio et Tremblay, 2021). Les modalités du travail flexible permettent un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle (Brassard, 2021; Statistique Canada, 2023). Les avantages de cette flexibilité sont largement reconnus, tant pour leurs effets positifs sur le bien-être des employés que pour les gains en productivité organisationnelle (Registre et al., 2022; Tremblay et Najem, 2010). Les entreprises ayant adopté ces nouvelles formes d'organisation du travail ont par ailleurs observé une amélioration de la rétention de leurs employés et une diminution de l'absentéisme (Tremblay et Le Bot, 2001).

Dans la foulée, les besoins et attentes des employés ont évolué ces dernières années. La pandémie et le recours massif au télétravail ont modifié les habitudes des salariés, influençant leurs préférences et leurs attentes (De Marcellis-Warin et Peignier, 2022). Selon des données de 2021 de Statistique Canada, 80 % des nouveaux télétravailleurs souhaitaient continuer à travailler au moins la moitié de leurs heures depuis la maison après la pandémie (Mehdi et Morissette, 2021b). Une autre étude a permis de souligner que la plupart des nouveaux télétravailleurs se sentaient aussi productifs à leur domicile que précédemment sur leur lieu de travail. De plus, près du tiers ont mentionné qu'ils accomplissaient plus de travail

à l'heure lorsqu'ils télétravaillaient (Mehdi et Morissette, 2021a). Ces données témoignent des nouvelles attentes et des nouveaux besoins des travailleurs à l'égard du lieu de travail. Ainsi, le mode hybride est devenu une condition essentielle pour les employés (Frimousse et Peretti, 2022).

Bien que les réflexions sur le travail et sur les parcours professionnels soient habituellement longues, la crise sanitaire a brusquement accéléré ces réflexions (Laurent et al., 2022). Elle a poussé de nombreux employés à redéfinir leurs priorités, notamment en matière de qualité de vie, de temps passé en famille, et de bien-être personnel (Brassard, 2021). Les travailleurs veulent désormais des environnements de travail offrant plus qu'un salaire : ils privilégient les opportunités de développement, la reconnaissance et la participation à des projets significatifs (Laurent et al., 2022). Le télétravail est perçu comme un moyen pratique pour équilibrer les responsabilités professionnelles et familiales, offrant plus de flexibilité dans la gestion du temps et diminuant le stress lié aux déplacements (Tremblay et al., 2007). La pandémie a renforcé le désir d'une meilleure qualité de vie, amenant les entreprises à repenser leurs politiques de gestion des personnes pour s'adapter aux nouvelles formes de travail (Alfes et al., 2023). Divers facteurs comme les aspects structurels, relationnels et contextuels, ainsi que la qualité de la communication et l'utilisation des technologies ont soutenu l'adoption du télétravail par les travailleurs (Tremblay et Le Bot, 2001; Van Zoonen et al., 2021).

Selon un rapport de 2021 du Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), la flexibilité constitue un élément central de l'avenir du travail. Face aux nouvelles attentes des employés, les organisations sont appelées à adopter des politiques de gestion plus flexibles. L'enquête menée par le CTIC révèle que les travailleurs à distance expriment une forte satisfaction au travail et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ils apprécient pouvoir contrôler librement leur emploi du temps, ainsi que l'absence de déplacements pour le travail (O'Neill, 2021). Cette évolution des besoins a contribué à la popularisation du modèle du « bureau hybride », alliant télétravail

et présence physique au bureau, permettant de travailler chez soi tout en maintenant les interactions avec les collègues et en se rendant au bureau lorsque nécessaire (O'Neill, 2021).

Les attentes des employés en matière de pratiques de gestion et de leadership ont également évolué et dépassent la seule question du lieu où le travail s'effectue. Les travailleurs cherchent dorénavant des dirigeants transparents, empathiques et capables de créer un climat de confiance et de collaboration (Barlow, 2021). En contexte de travail hybride, les styles de management traditionnels basés sur l'autorité et le contrôle ne sont pas adaptés et doivent être remplacés par des approches plus participatives, collaboratives et orientées vers l'autonomie (Taskin et Tremblay, 2010). L'évolution des attentes des employés s'accompagne d'un changement dans la manière de mesurer la performance. Plutôt que d'évaluer la présence au bureau ou le nombre d'heures travaillées, la gestion centrée sur les résultats mesure l'atteinte des objectifs. Cette logique favorise une plus grande souplesse dans l'aménagement du temps de travail, permettant aux employés d'ajuster leurs horaires en fonction de leurs contraintes personnelles, de leurs rythmes de productivité ou des exigences de leurs tâches (Kossek et al., 2015). La flexibilité de l'horaire de travail constitue une dimension distincte du télétravail, bien que les deux pratiques puissent être complémentaires. Les attentes des employés incluent désormais la clarification des résultats attendus, des livrables et des délais à respecter, ainsi que des modalités organisationnelles entourant le travail à distance et les horaires flexibles. Ainsi, la possibilité d'exercer un contrôle accru sur l'aménagement du temps de travail, tant que les objectifs sont atteints (Barlow, 2021; Van Zoonen et al., 2021). Pour répondre à ces attentes, en contexte de télétravail, les gestionnaires doivent adapter leur style de gestion, notamment pour maintenir des relations de qualité, favoriser la cohésion d'équipe et prévenir les situations conflictuelles (St-Onge et Bachini, 2024).

1.1.3 L'industrie des technologies de l'information

Les transformations du marché du travail sont particulièrement perceptibles dans l'industrie des TI, réputée pour son approche novatrice en matière de gestion des personnes (Frimousse et Peretti, 2022). Caractérisée par un rythme rapide d'innovation et par sa capacité d'adaptation, l'industrie TI offre des exemples précieux de gestion des talents et développement organisationnel (Taskin et al., 2004). Le secteur des TI inclut des industries spécialisées dans la fourniture de biens, de services ou de technologies pour traiter, transmettre et afficher des données ou des informations. Ces organisations mobilisent créativité, talent et compétences numériques pour concevoir des applications (Gouvernement du Canada, 2023). Ce domaine a largement adopté le télétravail, exploitant les technologies avancées pour assurer la connectivité et la collaboration. Les particularités de ce secteur ont contribué à une perception positive des interruptions de routine et à une transition efficace vers le télétravail. À cet égard, les employés ayant déjà télétravaillé avant la pandémie se sont mieux adaptés aux nouvelles conditions (Van Zoonen et al., 2021).

L'industrie des TI occupe une place importante dans l'économie québécoise, marquée par une croissance soutenue du nombre de professionnels et une forte demande pour les travailleurs qualifiés. Au Québec, ce secteur est en pleine expansion et son produit intérieur brut (PIB) a atteint 20,46 milliards \$ CA en 2019, représentant 5 % du PIB total des industries (TECHNOCompétences, 2021). En 2024, l'industrie des TI au Québec se caractérisait par une pénurie marquée de la main-d'œuvre disponible. Selon une enquête du Gouvernement du Québec (2024a), il existait un écart entre la demande pour les emplois en TI et l'offre de travailleurs qualifiés disponibles et cette situation devrait persister jusqu'en 2027. On constate ainsi un volume élevé de postes vacants dans le domaine des TI, auquel l'arrivée de nouveaux diplômés ne suffit pas à répondre (TECHNOCompétences, 2021).

L'industrie des TI a été précurseur dans l'adoption du télétravail, grâce notamment à l'importance de la technologie, à la flexibilité de l'organisation du travail et à la réactivité requise par les mandats et les clients (Taskin et al., 2004). Dans ce secteur d'activité, le travail se structure autour de projets, permettant une plus grande autonomie (Taskin et al., 2004), à

l'opposé du modèle bureaucratique fondé sur la division des tâches et la standardisation, devenu moins adapté pour répondre aux transformations économiques (Weststar et Legault, 2024). Les nouvelles formes d'organisation du travail flexible reposent sur la décentralisation, la polyvalence, la responsabilisation et la valorisation de l'initiative (Chasserio, 2007). La gestion par projet s'inscrit dans cette logique. Courante dans l'économie du savoir et dans les services informatiques, elle consiste à réunir autour d'un gestionnaire de projet, des équipes temporaires et multidisciplinaires formées selon les besoins spécifiques du client. Ces équipes bénéficient d'une autonomie relative et sont mobilisées pour livrer un produit ou un service à une date et à un coût prédéterminés, souvent dans un contexte de forte concurrence. Ce mode de gestion impose des contraintes de temps, de budget et de qualité, qui influencent le travail et les conditions d'exercice des travailleurs impliqués (Legault et Belarbi-Basbous, 2006; Legault et Chasserio, 2006; Weststar et Legault, 2024). Dans ce contexte, la flexibilité ne réfère pas seulement au lieu de travail, elle s'étend aussi au temps de travail.

En matière de gestion des personnes, l'industrie des TI constitue un excellent modèle de gestion des employés, de formation continue et de culture organisationnelle (Estagnasié et Bianco, 2023). En matière de rémunération globale, les employés de ce secteur gagnent en moyenne 96 578 \$ par an, soit 54,2 % de plus que la moyenne nationale (Gouvernement du Canada, 2023). Ces pratiques améliorent non seulement la satisfaction et la rétention des employés, mais elles attirent également de nouveaux talents dans un marché du travail hautement compétitif (Dostie et al., 2023). Les recherches montrent également l'importance des avantages non financiers pour attirer et retenir les employés du secteur des TI (Renaud et al., 2021a). Les employeurs qui offrent des avantages comme des congés payés et des congés parentaux généreux voient leur taux de rétention du personnel plus élevé (Renaud et al., 2021b). Face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les pratiques de gestion des personnes de l'industrie des TI au Québec visent à attirer, à retenir et à développer les talents dans un secteur en perpétuelle évolution, tout en assurant un environnement de travail sain et productif (TECHNOCompétences, 2021).

En conclusion, les transformations récentes du marché du travail engendrées par la pandémie de COVID-19 ont redéfini les pratiques de gestion des ressources humaines. Le télétravail, le travail hybride et l'évolution des besoins et attentes des employés représentent à la fois des défis et des opportunités pour les entreprises. Cette étude s'inscrit dans ce contexte d'un marché du travail en mutation, où le secteur des TI s'avère souvent un modèle d'innovation en matière de pratiques de gestion des personnes. À travers une meilleure compréhension des mécanismes de gestion des personnes au travail, les organisations pourront proposer des solutions innovantes, améliorer l'efficacité et le bien-être des employés et ultimement contribuer à un environnement de travail productif et harmonieux. L'objectif est de sensibiliser les gestionnaires à des pratiques susceptibles d'exercer une influence concrète sur l'organisation. En se focalisant sur l'industrie des TI, cette étude cherche à offrir des connaissances pratiques et applicables à d'autres secteurs pour optimiser la gestion des personnes en milieu de travail.

1.2 LE TRAVAIL FLEXIBLE

Le travail flexible a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs au cours des dernières années. Bien que ce concept ne soit pas nouveau, il a gagné en popularité grâce aux avancées technologiques et aux changements socio-économiques (Allen et al., 2012; Harris, 2003; Hill et al., 2001). Plus récemment, la pandémie de COVID-19 a accéléré l'adoption du télétravail, montrant son efficacité à grande échelle (OIT, 2023). Il devient pertinent de comprendre l'effet des différentes dimensions du travail flexible, telles que le télétravail ou les horaires flexibles, sur l'expérience des employés (Haines et al., 2024). Cette section définit ce concept, en explore les divers aspects, retrace son évolution et présente les principaux modèles adoptés par les entreprises.

1.2.1 Définition et concepts associés

Le travail flexible englobe divers aspects interconnectés de flexibilité. Ce concept désigne un ensemble de pratiques qui permet aux employés de choisir où, quand et comment ils accomplissent leur travail (Hill et al., 2008). Il inclut plusieurs formes de flexibilité, chacune ayant ses spécificités, telles que les horaires flexibles, le télétravail, les semaines de travail compressées et les comptes de temps de travail (Lambert et al., 2008; OIT, 2023). Ces aménagements facilitent l'adaptativité en matière de temps et de lieu de travail (Allen et al., 2012; Lambert et al., 2008).

Le concept de travail flexible se décline en plusieurs formes complémentaires, chacune renvoyant à une dimension particulière de l'organisation du travail, à savoir temporelle, du lieu, fonctionnelle, organisationnelle et numérique (Kalleberg, 2001; Taskin et al., 2004).

La flexibilité temporelle regroupe les modalités qui modulent l'organisation et la répartition des heures de travail. Elle inclut notamment les horaires variables, les semaines de travail comprimées dans lesquelles les heures prévues sont concentrées sur un nombre réduit de jours, le travail à temps partiel, ainsi que les horaires annualisés, lesquels ajustent le nombre d'heures de travail selon les périodes de l'année.

La flexibilité de lieu renvoie aux modalités qui déterminent l'endroit où le travail peut être effectué. Elle englobe le télétravail, soit le travail réalisé hors des locaux de l'employeur à l'aide des technologies de l'information et généralement à domicile, ainsi que le travail à distance, qui permet d'exercer ses fonctions depuis divers lieux plutôt que strictement à domicile. Elle inclut également les bureaux partagés, lesquels offrent aux employés l'accès à n'importe quel poste de travail disponible au sein d'un espace désigné dans l'organisation.

La flexibilité fonctionnelle concerne l'ajustement des rôles et des responsabilités au niveau individuel et s'inscrit dans une logique d'organisation flexible des tâches. Elle se manifeste notamment par le partage de poste, lorsque deux employés se répartissent les tâches associées à un emploi à temps plein, ainsi que par la polyvalence, qui consiste à

affecter les employés à différents rôles en fonction de leurs compétences et de leurs formations.

La flexibilité organisationnelle se traduit par des modes de structuration du travail au niveau collectif. Elle englobe notamment le travail en équipe, dont la composition varie selon les projets, ainsi que la répartition flexible des tâches, qui permet de redistribuer les responsabilités en fonction des besoins opérationnels et des compétences disponibles. Cette forme de flexibilité vise à accroître l'agilité de l'organisation dans son ensemble.

Enfin, la flexibilité numérique se caractérise par le recours à des formes d'emploi non permanentes, comme les contrats temporaires, le travail indépendant ou les ententes contractuelles ponctuelles. Elle renvoie à une organisation du travail reposant sur une main-d'œuvre externalisée ou mobilisée de manière intermittente, selon des besoins de l'organisation. Dans ce contexte, les travailleurs interviennent sur des mandats ciblés sans occuper de poste stable. Cette forme de flexibilité vise à accroître la capacité d'ajustement de l'organisation, en transférant une partie des risques liés à l'emploi vers les travailleurs.

Par ailleurs, la flexibilité au travail est conceptualisée différemment selon l'angle d'analyse emprunté, soit celui des employés ou celui des organisations. Bien que la flexibilité puisse influencer les deux parties mutuellement, leurs perspectives distinctes nécessitent des définitions précises. Du point de vue des employés, elle permet de répondre à leurs besoins personnels et professionnels, ce qui peut se révéler bénéfique pour l'organisation en matière d'efficacité et de productivité (Lambert et al., 2008). Du point de vue de l'entreprise, la flexibilité permet d'adapter rapidement l'organisation aux demandes changeantes imposées par des forces internes ou externes (Taskin et al., 2004). La différence entre ces perspectives réside dans la priorité accordée soit à la capacité de réaction de l'organisation face aux forces du marché, soit à la gestion autonome des responsabilités professionnelles par les employés (Hill et al., 2008).

D'un point de vue organisationnel, les différentes déclinaisons de travail flexibles peuvent être classifiées en trois catégories : les options temporelles, les options de lieu, ainsi

que la répartition des tâches (Kalleberg, 2001). Les options temporelles comprennent les horaires variables, permettant aux employés de choisir leurs heures de travail pour mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle (Hill et al., 2001). Les semaines de travail comprimées constituent une autre possibilité, réduisant le nombre de jours travaillé sans diminuer les heures totales (Ray, 1990). La flexibilité du lieu de travail inclut le télétravail, qui autorise les employés à travailler depuis leur domicile ou un autre lieu de leur choix, en utilisant les technologies de l'information et de communication (Taskin et Edwards, 2007). Le travail à distance représente une variante étendue du télétravail, offrant aux employés de travailler de n'importe où, procurant ainsi une flexibilité optimale (Kurland et Bailey, 1999). Les bureaux partagés permettent aux employés de choisir librement leur poste de travail, favorisant les interactions entre équipes et une utilisation efficiente de l'espace de bureau (Taskin et Dombier, 2023). Enfin, la flexibilité dans l'organisation des tâches peut se traduire par le partage de poste, lorsque deux employés se répartissent les responsabilités d'un même poste (Kalleberg, 2001) et par la polyvalence, quand les employés sont formés pour occuper différents rôles au sein de l'entreprise (Taskin et al., 2004). Par ces dernières pratiques, les organisations maximisent l'utilisation des compétences des employés et leur offrent des opportunités de développement professionnel et de mobilité interne (Bardelli, 2016).

La présente étude examine le point de vue des employés à l'égard de deux dimensions spécifiques de la flexibilité du travail, soit le contrôle du lieu et du moment de travail. Alors que les recherches sur les systèmes de travail à haute performance se sont principalement intéressées à la flexibilité dans l'organisation du travail, notamment l'autonomie, la polyvalence et l'autorégulation, ainsi que sur la perspective des gestionnaires (Giles et al., 1999; Godard, 2001), les formes de flexibilité liées au lieu et au temps de travail, de même que l'expérience des employés, demeurent moins étudiées à ce jour. La littérature disponible souligne notamment l'influence de ces deux formes de flexibilité sur les employés, en particulier leur rôle dans l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et l'importance d'adopter des pratiques de flexibilité valorisant les employés, comme la stabilité d'emploi ou la gestion fondées sur la confiance. Ces approches contribuent à renforcer l'autonomie professionnelle et à soutenir une articulation harmonieuse entre les

exigences du travail et les autres sphères de la vie personnelle (Galambaud, 1998; Hill et al., 2010; Shifrin et Michel, 2021).

1.2.2 Historique, croissance et évolution

Les pratiques de flexibilité au travail gagnent en popularité à l'échelle mondiale, bien qu'elles ne soient pas nouvelles. Le concept de travail flexible trouve ses origines dans les années 1970, période durant laquelle les premières initiatives de télétravail et d'horaires flexibles ont vu le jour, en réponse au contexte social et économique de l'époque (Nilles, 1975; Wood, 1989). Ces pratiques ont initialement été adoptées pour la première fois par le gouvernement fédéral des États-Unis au début des années 1970 avec l'introduction des horaires flexibles (Ezra et Deckman, 1996). Par ailleurs, la pratique du télétravail est apparue durant cette décennie en réaction à la crise pétrolière et en vue de diminuer les déplacements entre le domicile et le lieu de travail (Bailey et Kurland, 2002). Cette tendance à repenser les structures de travail traditionnelles marque un tournant significatif dans l'évolution des conditions de travail.

Au début des années 1980, le concept de travail flexible a continué à se développer, notamment grâce à l'adoption plus large des horaires variables et du télétravail, permettant ainsi aux employés de travailler à distance (Wood, 1989). Ces pratiques se sont progressivement répandues, soutenues par une reconnaissance accrue de leurs avantages pour les employés et les employeurs. L'introduction des ordinateurs personnels et des premières connexions internet dans les entreprises a facilité la mise en place du télétravail, modifiant de manière significative la réalisation et la supervision des tâches (Baruch, 2000). En parallèle, les horaires flexibles ont été de plus en plus adoptés, permettant aux employés de mieux équilibrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles, augmentant ainsi la satisfaction et la productivité des employés (Baruch, 2000).

La révolution numérique des années 1990 et 2000 a multiplié les pratiques de travail flexible. Le télétravail, les semaines compressées et le partage de poste sont devenus courants grâce aux technologies de communication avancées et à l'accès généralisé à internet (Taskin et al., 2004). La mondialisation et la compétitivité ont poussé les entreprises à adopter ces méthodes pour attirer et retenir les talents, maximisant ainsi leur efficacité (Thompson et al., 2015). L'évolution vers une économie du savoir, valorisant les compétences intellectuelles et créatives, a stimulé cette demande de flexibilité au travail. La société de l'information des années 90 a évolué vers une société de la connaissance. L'économie du savoir repose sur l'innovation constate, la diffusion rapide de l'information et la production de biens et de services riches en informations. Dans ce contexte, les organisations doivent s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et aux changements des préférences des consommateurs afin de maintenir leur compétitivité. Ces caractéristiques de l'économie du savoir exigent des ajustements rapides dans les compétences, les connaissances et les relations mobilisées pour accomplir le travail (Benner, 2008; Taskin et al., 2004). La révolution de l'information a transformé les dynamiques économiques à l'échelle mondiale, notamment dans la Silicon Valley, où les industries de la technologie de l'information dominant depuis plusieurs décennies (Benner, 2004). Pour répondre à ces impératifs d'agilité, les entreprises y ont adopté des pratiques de travail flexibles, dont le recours à des agences de travail temporaire. Les travailleurs de cette industrie doivent continuellement mettre à jour leurs compétences pour éviter leur obsolescence face au rythme soutenu des innovations technologiques. Ainsi, l'économie du savoir a encouragé l'essor d'une flexibilité dans l'organisation du travail qui se traduit notamment par une plus grande autonomie accordée aux travailleurs et par une valorisation de la polyvalence. Cette évolution a créé un terrain fertile pour l'expansion de formes de flexibilité de l'emploi, comme l'aménagement des horaires ou la possibilité de travailler à distance (Benner, 2004 ; Taskin et al., 2004).

Au cours des dernières décennies, les générations Y et Z se sont progressivement intégrées au marché du travail, encourageant des modalités de travail flexibles (Benitez-Marquez et al., 2021). La génération Y valorise la flexibilité, l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle et l'innovation. La génération Z, née dans un contexte numérique, maîtrise

la technologie et les réseaux sociaux, privilégie la diversité et des environnements de travail stimulants. Leurs attentes influencent les politiques de gestion des personnes, poussant les entreprises à s'adapter pour rester compétitives (Omondi et K'Obonyo, 2018; Šakyatė-Statnickė et al., 2023).

Aujourd'hui, le travail flexible est courant dans de nombreux secteurs et industries, grâce aux technologies permettant le télétravail et la collaboration en ligne (Alfes et al., 2023). C'est le cas notamment du secteur des services financiers, publicitaires, commerciaux et informatiques, ainsi que dans le secteur public tel que l'administration, où la nature des emplois permet cette flexibilité. Toutefois, le travail flexible demeure marginal dans d'autres secteurs tels que le manufacturier, l'industriel et l'agricole (Tremblay et Demers, 2020; Tremblay et Le Bot, 2001).

La pandémie de COVID-19 déclenchée en 2020 a accéléré l'adoption du télétravail et des pratiques de travail flexible à l'échelle mondiale (Laurent et al., 2022). Cette transformation a modifié la gestion des personnes en milieu de travail, nécessitant des stratégies innovantes pour maintenir la satisfaction, l'engagement et la productivité des employés (Brunelle et al., 2022). De plus, elle oblige les entreprises à adopter des approches plus agiles pour attirer et retenir les talents (Alberio et Tremblay, 2021; Frimousse et Peretti, 2022; Mehdi et Morissette, 2021b). Le concept de travail flexible a évolué de manière significative depuis son apparition dans les années 1970. Il est maintenant intégré dans la stratégie des entreprises modernes pour créer des environnements de travail inclusifs, dynamiques et adaptés aux divers besoins des employés.

1.2.3 Modèles de travail flexible

Les modèles de travail flexibles constituent un atout stratégique dans la gestion des personnes au sein des entreprises, contribuant à attirer et à fidéliser les talents, à réduire les coûts et à améliorer la satisfaction des employés. La flexibilité en matière de lieu et d'horaire

de travail répond aux défis actuels du marché du travail (Allen et al., 2012; Shifrin et Michel, 2021).

Le travail flexible permet aux employés d'adapter leurs horaires et leurs lieux de travail selon leurs besoins (Shockley et Allen, 2007). Certains préfèrent une combinaison du travail sur site et à distance, appelée travail hybride, qui leur offre la possibilité de choisir un lieu adapté à leurs besoins (Béjaoui et al., 2022). Dans cette étude, télétravail et travail hybride désignent la flexibilité du lieu de travail. Les entreprises qui offrent des horaires flexibles proposent fréquemment aussi la flexibilité du lieu de travail. Ces éléments, soit la flexibilité du lieu et de l'horaire, sont souvent étudiés ensemble, car leurs effets combinés sont perçus comme plus avantageux qu'une seule option (Charalampous et al., 2019; Dilmaghani, 2021; Snell et Morris, 2021). Les employés apprécient certaines modalités de flexibilité en fonction de leurs préférences et de leur situation familiale (McNamara et al., 2013).

Les modèles de flexibilité au travail varient largement selon les secteurs d'activités, en raison des exigences spécifiques propres à leurs industries. Par exemple, dans l'industrie informatique et des technologies, ces pratiques sont largement adoptées depuis plusieurs années. Les organisations de cette industrie permettent aux employés de travailler à domicile pour coordonner le travail d'équipe sur des fuseaux horaires multiples et sur des périodes de travail prolongées, grâce aux outils informatiques (Bathini et Kandathil, 2019; Taskin et al., 2004; TECHNOCompétences, 2021). L'industrie manufacturière, quant à elle, présente une structure plus traditionnelle nécessitant une production continue et propose des quarts de travail rotatifs pour assurer une couverture constante, sans arrêt de production. De son côté, le secteur de la santé utilise les horaires variables et les semaines de travail compressées pour améliorer la gestion des soins de santé et répondre aux urgences pouvant survenir à tout moment. Le secteur des services financiers et bancaires propose traditionnellement des horaires variables et permet aux employés dont le poste est compatible avec le télétravail de travailler à domicile une partie de la semaine. Ces différents modèles de travail flexible montrent comment chaque secteur s'adapte pour optimiser la productivité et pour répondre

aux besoins spécifiques de leurs employés tout en maintenant l'efficacité des activités de l'organisation.

La fonction publique québécoise a adopté en avril 2022 une Politique-cadre de télétravail visant à instaurer un mode hybride, qui introduit leur modèle de travail flexible. Les fonctionnaires peuvent ainsi travailler depuis leur domicile jusqu'à trois jours par semaine, sur une base volontaire (Gouvernement du Québec, 2022). En novembre 2023, près de 50 % des employés, soit 37 831 personnes, déclaraient pratiquer le télétravail (Gouvernement du Québec, 2024b). Le modèle de travail flexible de la fonction publique québécoise inclut également des mesures de flexibilité d'horaire proposant deux options principales : un horaire variable et un aménagement du temps de travail permettant soit une réduction hebdomadaire des heures de travail, soit l'accumulation de congés compensatoires (Gouvernement du Québec, 2024c). De plus, 13,6 % des employés bénéficient d'un horaire hebdomadaire de moins de 35 heures (SCT, 2023).

Ce modèle de travail flexible propre à la fonction publique met en évidence certains défis liés à la gestion des personnes. Régulés par les conventions collectives et les règles, les régimes d'horaires variables, d'aménagement du temps de travail et de travail hybride doivent être appliqués par les ministères et organismes sans modifications ou adaptations unilatérales. L'accumulation et le report des congés et crédits horaires doivent respecter les normes pour éviter le favoritisme et garantir l'équité conformément à la *Loi sur la fonction publique* et à la *Loi sur l'administration publique*. La mise en œuvre de ces modèles exige une gestion rigoureuse pour équilibrer performance organisationnelle et bien-être des employés, tout en respectant le cadre législatif, réglementaire et normatif (Gouvernement du Québec, 2024c).

Les enjeux de gestion des personnes en contexte de travail flexible varient selon le secteur d'activité. Parmi ceux-ci figurent notamment les défis liés à la communication à distance, à l'évaluation de la performance et au maintien de la culture organisationnelle (Sewell et Taskin, 2015). Pour y faire face, les organisations mobilisent divers leviers, comme l'usage d'outils numériques, l'élaboration de politiques claires, la formation des

gestionnaires et la mise en place de mécanismes de rétroaction fréquents (De Schampeleire et al., 2020; Taskin et Tremblay, 2010). Il est important d'optimiser la productivité tout en répondant aux besoins individuels pour atteindre les objectifs organisationnels et offrir des conditions de travail attractives et motivantes (Kossek et al., 2015; Omondi et K'Obonyo, 2018). Enfin, des études montrent que l'obtention de bons résultats repose sur une gestion rigoureuse des formes de travail flexible. Elle requiert également de la part des gestionnaires un style de gestion centrée sur l'humain et une adaptation continue de leurs pratiques au contexte (Taskin et Tremblay, 2010).

En conclusion, l'élaboration d'un modèle de flexibilité exige que l'organisation établisse un équilibre entre la flexibilité nécessaire pour répondre à ses besoins d'affaires et à ceux de ses employés (Frimousse et Peretti, 2022). De plus, les politiques mises en place doivent permettre aux employés de bénéficier librement de cette flexibilité (Eaton, 2003). La section suivante examine les avantages et les limites du travail flexible.

1.2.4 Avantages et considérations

De nombreuses recherches ont examiné les avantages et les inconvénients du travail à distance. Le travail flexible, qui combine lieu et temps de travail, nécessite une attention particulière (Allen et al., 2012; Lambert et al., 2008). Il permet aux employés et aux employeurs de convenir de modalités de travail spécifiques. Selon les diverses variantes possibles, cette flexibilité offre divers avantages et présente aussi certaines limites (Béjaoui et al., 2022; Frimousse et Peretti, 2022; Kossek et al., 2015).

Les études montrent que proposer une formule de travail flexible et adaptable augmente la satisfaction au travail et réduit le taux de roulement (Chen et Fulmer, 2018; McNall et al., 2009). L'autonomie des employés s'accroît en leur donnant plus de contrôle sur leur travail, ce qui peut améliorer leur motivation et leur performance (Gajendran et al., 2015; Shifrin et Michel, 2021; Smith et al., 2019). La flexibilité du travail favorise un meilleur

équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, facilitant la gestion des imprévus, comme les mauvaises conditions météorologiques, les rendez-vous médicaux ou la maladie d'un proche (Hill et al., 2001).

Dans le contexte d'économie du savoir, ces pratiques prennent une importance particulière. Les travailleurs évoluant dans des environnements hautement technologiques doivent continuellement actualiser leurs connaissances et développer de nouvelles compétences afin d'éviter l'obsolescence liée au rythme soutenu des innovations. La flexibilité devient alors un levier essentiel pour soutenir cet apprentissage continu, puisqu'elle offre le temps, l'espace et les conditions nécessaires pour se former, renforçant ainsi leur employabilité (Benner, 2008; Taskin et al., 2004).

Par ailleurs, la possibilité de travailler à distance depuis des lieux plus éloignés géographiquement élargit l'accès à des opportunités professionnelles, tout en réduisant le temps, les dépenses et le stress associés aux déplacements (Kurland et Bailey, 1999). Globalement, selon ses diverses variantes et modalités, la flexibilité du travail présente plusieurs avantages, tels qu'une gestion plus souple des horaires, plus de temps familial, une meilleure concentration liée à un environnement plus calme, une augmentation de l'autonomie et un enrichissement continu des connaissances (Benner, 2008; Cañibano et Avgoustaki, 2024; Kossek et al., 2015).

Bien qu'il offre des avantages, le travail flexible peut aussi entraîner des répercussions diverses sur les individus, notamment sur leur santé mentale (Shiri et al., 2022). L'autonomie accrue qu'il procure peut s'accompagner d'un renforcement des mécanismes de contrôle des gestionnaires et d'une attente implicite de disponibilité des travailleurs. La confiance au travail est testée par des interactions virtuelles fréquentes (Sewell et Taskin, 2015). De plus, les télétravailleurs doivent adapter leurs pratiques de communication et organiser leur temps de travail pour prévenir l'isolement. Une gestion inadéquate de ces dimensions peut provoquer un isolement professionnel, déconnectant l'individu de l'organisation et réduisant la satisfaction à l'égard du télétravail (Deschênes, 2023; Van Zoonen et Sivunen, 2022).

Les modalités de travail flexible peuvent aussi générer des tensions entre les sphères professionnelle et personnelle, et plusieurs travaux montrent que cette organisation du travail peut amplifier ces conflits. Les recherches soulignent notamment que certaines formes de flexibilité, en particulier celles qui accroissent l'intensité du travail, bouillent les frontières temporelles ou exigent une disponibilité élargie, augmentent la difficulté de maintenir une séparation fonctionnelle entre les rôles (Haines et al., 2024; Kossek et al., 2015). De plus, lorsque les attentes organisationnelles demeurent élevées ou implicites, la flexibilité peut se transformer en surcharge invisible, ce qui renforce les risques de conflit entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Soga et al., 2022).

Par ailleurs, le télétravail peut générer une charge psychologique importante et plusieurs travaux montrent que la surcharge technologique constitue un facteur central de stress, d'épuisement et de détérioration de la santé mentale (Tremblay et al., 2006). L'intensification des sollicitations numérique, la multiplication des outils et la nécessité d'être joignable créent un environnement de travail dans lequel les frontières deviennent difficiles à maintenir. Ces pressions peuvent réduire le bien-être, nuire à la performance et freiner la progression professionnelle, notamment lorsque la visibilité organisationnelle diminue ou que les occasions d'interagir avec les décideurs se raréfient (Bloom et al., 2015; Soga et al., 2022).

Les modalités de travail flexible peuvent influencer la culture organisationnelle, puisqu'elles touchent les valeurs, les croyances et les normes qui orientent la manière dont une organisation fonctionne. Les recherches montrent également que de nouvelles modalités de travail flexible doivent être mises en œuvre de manière stratégique, cohérente et alignée sur la vision globale de l'organisation pour produire des effets positifs (Kossek et al., 2015; Louche, 2022). Lorsqu'elles sont introduites sans alignement stratégique, les modalités de travail flexible peuvent créer des normes implicites contradictoires, comme valoriser officiellement l'autonomie tout en maintenant des pratiques de contrôle élevées, fragiliser la cohésion interne ou accentuer les inégalités d'accès à la flexibilité (Kossek et al., 2015; Weststar et Legault, 2024). À l'inverse, lorsque les modalités flexibles s'inscrivent dans une

vision claire du fonctionnement organisationnel, incluant des pratiques de gestion, elles favorisent une culture organisationnelle plus cohérente, plus inclusive et plus favorable au bien-être des employés (Kossek et al., 2015; Louche, 2022).

Les modalités de travail flexible peuvent générer des perceptions d'injustice, les télétravailleurs étant souvent ceux qui occupent les emplois les mieux rémunérés et les diplômés étant plus susceptibles de télétravailler. En 2022, près de 60 % des diplômés universitaires ont fait du télétravail contre moins de 8 % des personnes sans diplôme secondaire. Les secteurs financiers et professionnels permettent davantage le télétravail par rapport à l'hébergement, la restauration ou la construction. Cette disparité exacerbe les inégalités en emploi et les perceptions de justice. La montée de l'ère numérique, accélérée par la pandémie de COVID-19, a aggravé les différences entre les secteurs numérisés et ceux en marge, créant une fracture numérique entre différents groupes de travailleurs (Bailey et Kurland, 2002). Les femmes et les minorités ethnoculturelles sont bien représentées dans des professions des domaines de la santé, de l'enseignement et de l'administration. Elles sont également présentes dans les professions administratives, de cadres ou de professionnels, même si les hommes y dominent (Tremblay, 2021). En général, les femmes occupent plus souvent des postes télétravaillables que les hommes âgés de 25 à 65 ans, tandis que les jeunes de moins de 25 ans occupent moins ces types de postes. En 2022, environ 40 % des femmes travaillaient à distance contre 31 % des hommes, cette différence étant due en partie à leur concentration dans les emplois de services, notamment publics. Les hommes, plus présents dans les industries de production, ont moins d'opportunités de télétravail. Cette répartition sectorielle explique les différences de télétravail entre les sexes (ISQ, 2024b).

Le travail flexible influence le marché du travail, en augmentant la productivité et en transformant les relations de travail. Ce modèle permet des économies de coûts et favorise les innovations sociales. Ses avantages, combinés à l'utilisation des technologies numériques, prévoient une augmentation de l'adoption des formes de travail flexibles dans les milieux professionnels (Como et al., 2021). La culture organisationnelle joue un rôle clé dans l'acceptation et l'utilisation des modèles de travail flexibles. Les entreprises doivent

ainsi promouvoir une culture de flexibilité et de soutien pour assurer l'efficacité du travail flexible et améliorer le bien-être des employés et la performance organisationnelle (Smith et al., 2019).

1.3 LA GESTION DES PERSONNES DANS L'INDUSTRIE DES TI

L'industrie des TI désigne l'ensemble des activités liées à la conception, au développement, à la gestion et à l'utilisation des technologies numériques. Elle comprend des domaines comme le développement de logiciels, la cybersécurité, l'intelligence artificielle, l'informatique dématérialisée, les réseaux informatiques et la gestion des données. Ce secteur d'activité joue un rôle essentiel dans la transformation numérique et l'innovation technologique des entreprises (TECHNOCompétences, 2025). Les entreprises du secteur des TI fournissent des biens, services ou technologies pour traiter, transmettre et afficher des données dans divers marchés, tels que la santé, l'éducation, la finance, la défense et les industries créatives. Elles jouent un rôle central dans la transition numérique en offrant des solutions adaptées aux besoins des entreprises (Gouvernement du Canada, 2023).

Le milieu des TI évolue rapidement, posant des défis particuliers en matière de gestion des ressources humaines et nécessitant des pratiques novatrices (Cascio et Montealegre, 2016). Les prochaines sections exploreront les caractéristiques organisationnelles des entreprises de cette industrie, notamment la structure, la culture, les modes de gestion et la main-d'œuvre. Cette analyse se base sur une revue de la littérature scientifique examinant largement l'influence des technologies sur les milieux de travail et plus spécifiquement les caractéristiques distinctives des entreprises TI en matière de gestion des personnes.

1.3.1 Structure organisationnelle

L'industrie 4.0, induite par divers facteurs sociaux, économiques et technologiques, représente une révolution numérique dans la production et les opérations des entreprises (Gaudron et Mouline, 2017). Cette quatrième transformation industrielle se distingue par l'intégration de technologies avancées dans les processus organisationnels. Des technologies, telles que l'intelligence artificielle, les données massives, l'Internet des objets et l'automatisation transforment le monde du travail ainsi que la gestion des ressources humaines. Ces technologies peuvent être intégrées aux processus de recrutement, d'accueil et d'intégration, de gestion de la performance et de développement des compétences (Bondarouk et Ruël, 2009; TECHNOCompétences, 2021, 2025). Cette numérisation des opérations favorise l'émergence de nouveaux modèles d'affaires et plusieurs dirigeants d'entreprises remanient leur structure organisationnelle en positionnant la fonction des ressources humaines à un niveau plus stratégique qu'auparavant (Gaudron et Mouline, 2017).

Les entreprises TI adoptent généralement une structure hiérarchique aplatée et agile, facilitant la collaboration et la prise de décision rapide. Elles favorisent la décentralisation, l'autonomisation et la communication horizontale avec des équipes multidisciplinaires. Cette structure permet une organisation du travail flexible et axée sur les projets (Dupuich, 2009). Elle soutient l'agilité, l'innovation et l'apprentissage, permettant aux organisations de s'adapter aux avancées technologiques et de rester compétitives (Taskin et Devos, 2005). Toutefois, cette dynamique organisationnelle présente également des limites. La gestion par projet tend à intensifier les exigences professionnelles, notamment en générant une charge de travail soutenue et des échéanciers contraignants. Dans un environnement où l'autonomie, l'innovation et la responsabilisation constituent des normes implicites de performance il peut émerger une culture organisationnelle orientée vers l'atteinte de résultats élevés, parfois au détriment du bien-être des employés. La valorisation de la performance peut entraîner une intensification du travail, une pression accrue et une fragilisation de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, ce qui invite à nuancer les bénéfices généralement

associés à ces modèles organisationnels (Legault et Belarbi-Basbous, 2006; Legault et Chasserio, 2006; Weststar et Legault, 2024).

L'industrie canadienne des TI est surtout constituée de petites entreprises comptant moins de vingt employés. Le secteur qui emploie le plus de personnes en TI est celui des services professionnels, scientifiques et techniques, représentant 43 % des professionnels de l'industrie (TECHNOCompétences, 2025). Ce secteur inclut divers sous-secteurs, tels que la conception de systèmes informatiques et services connexes, le traitement de données, l'hébergement de données et services connexes, et les télécommunications (Gouvernement du Canada, 2023; TECHNOCompétences, 2025). Les prestataires de services en TI aident divers secteurs en facilitant le télétravail, en automatisant les processus et en optimisant les opérations pour améliorer la productivité et l'expérience client.

Les choix initiaux des fondateurs influencent durablement le succès des entreprises technologiques, en affectant leur structure, culture et gestion des personnes (Baron et Hannan, 2002). L'étude du *Stanford Project on Emerging Companies*, ayant examiné l'importance de la gestion des ressources humaines dans les start-ups technologiques de la Silicon Valley, a révélé que les fondateurs adoptent différents modèles organisationnels lors de la création de leurs entreprises. Les trois dimensions principales de ces modèles sont : l'attachement des employés, la coordination et le contrôle, ainsi que les critères de sélection pour le recrutement.

Cinq types de modèles organisationnels ont été identifiés parmi les start-ups : Ingénierie, Star, Engagement, Bureaucratie et Autocratie. Les modèles Star et Engagement offrent des avantages durables sur l'évolution des entreprises, le premier combinant travail stimulant, contrôle professionnel et sélection de talents d'élite, puis le deuxième combinant liens émotionnels, contrôle par les pairs et sélection basée sur l'adéquation culturelle. Les entreprises structurées selon ces deux modèles recrutent rapidement des experts en gestion des personnes. En revanche, le modèle d'Ingénierie considère la fonction de gestion des ressources humaines comme secondaire et le modèle Bureaucratique les intègre dans leur administration. Indépendamment des choix initiaux des fondateurs, les changements

organisationnels, notamment lors d'une transition de leadership, peuvent perturber la dynamique interne et augmenter le taux de roulement des employés, nuisant à la performance globale (Baron et Hannan, 2002).

En outre, d'autres études montrent que la réussite dans le secteur des TI dépend de la structure initiale de l'entreprise, alignée avec une stratégie de gestion des ressources humaines flexible et adaptative. En se concentrant sur le facteur humain, ces entreprises adoptent une gestion stratégique qui favorise l'agilité et l'innovation (Storey et al., 2019; Taskin et Devos, 2005). Bien que l'intégration de technologies dans les processus organisationnels améliore l'efficacité et permette des décisions basées sur des données, elle présente plusieurs défis, notamment en matière de gestion du changement, d'éthique et de protection des informations (Cascio et Montealegre, 2016; Marler et Fisher, 2013). Les technologies numériques accentuent des tendances modifiant certains aspects fondamentaux du monde du travail. Le monde du travail subit un changement de paradigme, transformant les structures organisationnelles administratives en structures flexibles, organiques et dynamiques (Dupuich, 2009; Gaudron et Mouline, 2017; Valenduc et Vendramin, 2016).

La transformation numérique a contribué à l'évolution des théories de gestion. Les modèles comme le taylorisme et le fordisme ne conviennent plus à la nouvelle ère industrielle qui se concentre sur les connaissances et les technologies. Les services techniques et informatiques sont cruciaux pour les entreprises du secteur des TI. Les entreprises basées sur le conseil en transformation numérique doivent définir leur stratégie de gestion des personnes avec des valeurs et normes spécifiques.

1.3.2 Culture organisationnelle

La culture organisationnelle désigne l'ensemble des postulats fondamentaux qu'un groupe a développé pour résoudre ses enjeux d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui, jugés efficaces, sont transmis aux nouveaux membres comme cadre d'interprétation et

d'action de situations au sein de l'organisation (Schein, 2000). Elle se manifeste à travers les modes de communication, le style de leadership, les rituels professionnels et les comportements adoptés au sein de l'organisation (Louche, 2022). Cette culture est souvent le reflet de l'histoire, des objectifs stratégiques et des principes fondateurs de l'entreprise, jouant ainsi un rôle clé dans la mobilisation des employés, la cohésion des équipes et la performance organisationnelle. Comprendre et analyser la culture organisationnelle permet d'évaluer son incidence sur la motivation, l'engagement et la gestion du changement, éléments essentiels à l'adaptabilité et à l'évolution des organisations contemporaines (Hofstede, 1980; Mahamadou et al., 2020; Smith et al., 2019).

La culture organisationnelle des entreprises du secteur des TI repose sur un ensemble de valeurs essentielles, telles que l'innovation, la collaboration, l'expérimentation et la résolution de problèmes. La prise de risques calculés et l'apprentissage continu sont encouragés afin de favoriser un environnement propice à l'émergence d'idées nouvelles et au développement de solutions techniques avancées. L'autonomie et la responsabilité individuelle sont valorisées, tout en maintenant une forte collaboration entre les membres de l'organisation (Renaud et al., 2021a; Taskin et Schots, 2005; TECHNOCompétences, 2025).

Les technologies facilitent la collaboration entre partenaires pour développer des innovations technologiques (Dupuich, 2009). Les nouveaux outils technologiques influencent également la dynamique entre l'employé et son organisation. La stratégie de gestion des personnes dans les entreprises technologiques est influencée par l'utilisation d'une gamme d'applications développées pour soutenir les opérations de gestion des ressources humaines, comme le e-recrutement, les systèmes de gestion des temps, les intranets, et les solutions en libre-service pour les employés (Dupuich, 2009). Les entreprises en TI sont décrites comme ayant des structures hiérarchiques plates, une culture forte basée sur la confiance et la loyauté, et un management par objectifs. Ces caractéristiques facilitent l'intégration du télétravail. Le télétravail dans les entreprises des TI est souvent associé à une gestion par objectifs, et les technologies utilisées permettent un contrôle indirect des activités des télétravailleurs. Les entreprises œuvrant dans le secteur des TI sont présentées comme

des acteurs majeurs dans l'évolution et la diffusion du télétravail, grâce à leur culture organisationnelle et leur utilisation avancée des technologies (Taskin et al., 2004).

L'adaptation et l'innovation représentent des valeurs fondamentales. Les entreprises du secteur des TI ont une culture organisationnelle axée sur la flexibilité, l'efficacité, la loyauté, la disponibilité, la communication et la responsabilisation (Benner, 2008; Taskin et al., 2004). Le management est orienté vers des objectifs précis, harmonisant les efforts pour les missions de l'entreprise et le bien-être des employés. Les employés bénéficient d'une forte autonomie, de valeurs marquées et de flexibilité grâce à des arrangements informels et une gestion par objectifs (Taskin et Devos, 2005). En matière de stratégie de gestion des ressources humaines, ces valeurs sont reflétées par la présence de pratiques innovantes axées sur la gestion du changement et par le développement personnel au sein des équipes. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont alignées pour soutenir l'adaptabilité, l'innovation et l'apprentissage (Smith et al., 2019). La formation continue, le recrutement basé sur la diversité des compétences, un système de compensation lié à la performance, des évaluations de performance axées sur le développement et la conception de postes favorisant la rotation des tâches et le travail en équipe en sont quelques exemples (Renaud et al., 2021a). Les entreprises doivent se concentrer sur des innovations à court terme tout en développant des capacités à long terme, ce qui implique de transformer l'innovation en une habitude en développant des comportements de travail innovants et en améliorant les pratiques de gestion des connaissances (Shamim et al., 2016; TECHNOCompétences, 2025).

Une culture organisationnelle devient une ressource productive, transmettant les valeurs de l'entreprise et favorisant l'implication des employés. Découlant de leur structure organisationnelle singulière, les entreprises en TI adoptent des stratégies de gestion des personnes en milieu de travail tout aussi spécifiques à leur secteur (Renaud et al., 2021a; Taskin et Devos, 2005; TECHNOCompétences, 2025).

1.3.2.1 Climat organisationnel

Une culture organisationnelle doit être soutenue par des stratégies alignées sur ses valeurs pour créer un climat harmonieux. Le climat de travail est défini « comme une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se fait la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés » (Brunet et Savoie, 2026, p. 109). Le climat organisationnel découle de facteurs structurels, incluant les relations employé-organisation, la signification du travail et l'engagement au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une perception partagée des politiques, pratiques et procédures d'une organisation, influençant les comportements organisationnels (Brunet et Savoie, 2016). Concilier les intérêts individuels et organisationnels nécessite une analyse approfondie des valeurs, attitudes, attentes et besoins des employeurs et des employés (Smith et al., 2019). Le climat organisationnel joue un rôle en tant que médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance. Un bon système de gestion des personnes peut créer un climat partagé qui influence les comportements des employés et les résultats de l'organisation (Hofstede, 1980). Au sein d'une entreprise œuvrant dans le secteur des TI, une stratégie d'innovation implique des pratiques de gestion axées sur la prise de risque, la créativité et le développement des compétences innovantes. Elles incluent aussi des programmes de formation, des systèmes de récompense pour les idées novatrices et des processus de sélection ciblant ces compétences (TECHNOCompétences, 2025).

Il est nécessaire d'examiner les éléments influençant le climat organisationnel, car la dynamique entre les individus et l'organisation influence ce climat. Un climat sain assure l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines avec les stratégies établies.

1.3.3 Modes de gestion

Les modes de gestion regroupent les approches et pratiques d'une organisation pour diriger et mobiliser ses employés. Dans un environnement de travail évolutif, le mode de gestion influence directement la dynamique des équipes, la motivation et la performance. Les styles de gestion traditionnels, basés sur la hiérarchie et le contrôle, coexistent avec des approches modernes favorisant la collaboration, l'autonomie et l'agilité. Les nouvelles attentes des employés, comme la flexibilité et la reconnaissance, incitent les gestionnaires à ajuster leurs pratiques (Benomar et Fortin, 2020; Brahim et Oubrahimi, 2025). La gestion des personnes s'aligne harmonieusement avec la stratégie globale de l'entreprise et les autres stratégies organisationnelles (Marler et Fisher, 2013; Storey et al., 2019).

En matière de gestion des personnes, l'industrie des TI est reconnue pour son approche innovante (Frimousse et Peretti, 2022; Taskin et al., 2004). Ces entreprises constituent d'excellents modèles de gestion des personnes, ayant intégré des approches adaptées à un marché en constante évolution. Leurs pratiques visent à rendre l'expérience de travail plus harmonieuse pour les employés en intégrant leurs besoins dans les stratégies de gestion des ressources humaines (Dupuich, 2009; Estagnasié et Bianco, 2023). Les politiques de gestion incluent notamment la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la flexibilité des horaires, ainsi que l'investissement dans le développement des compétences et dans les initiatives personnelles. Les employés sont considérés comme des éléments stratégiques essentiels pour atteindre les objectifs organisationnels, grâce à une gestion proactive de leurs compétences, de leur bien-être et de leur sentiment d'appartenance (Estagnasié et Bianco, 2023; TECHNOCompétences, 2025).

La gestion des ressources humaines dans ces entreprises inclut des pratiques flexibles, telles que le télétravail et des horaires modulables. Ces pratiques visent à maximiser la productivité tout en répondant aux besoins des employés (Taskin et Schots, 2005). Elles permettent aux entreprises du secteur de rester compétitives et innovantes, en créant un environnement propice à l'adaptation et à l'expérimentation. Le télétravail est largement

adopté dans ce secteur, avec des outils technologiques assurant la connectivité et la collaboration et favorisant l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (Taskin et Devos, 2005). Les entreprises TI ont été pionnières dans l'implantation du télétravail grâce à leur adaptabilité et leur organisation par projets, utilisant des méthodes agiles comme Scrum et Kanban. Ces modes de gestion favorisent la communication constante et réévaluent régulièrement les priorités (Karimi-Alaghehband et Rivard, 2021; Taskin et al., 2004). Les outils numériques assurent une collaboration en temps réel des équipes dispersées, encourageant ainsi la participation active et la flexibilité (Valenduc et Vendramin, 2016). Ces pratiques ont conduit à une perception positive de cette transition.

Ces modes de gestion spécifiques exigent des compétences particulières des gestionnaires. La littérature scientifique souligne l'importance de la gestion de proximité et de l'autonomie des équipes (Benomar et Fortin, 2020). Dans les entreprises du secteur des TI, la relation entre l'employé et son gestionnaire est déterminante pour la rétention des personnes en emploi. Le gestionnaire gagne à agir en tant que facilitateur plutôt que superviseur, ce qui nécessite des adaptations structurelles et managériales dans un environnement changeant (TECHNOCompétences, 2025). Les organisations doivent anticiper les tendances pour gérer efficacement leurs employés. Une gestion holistique axée sur le bien-être des employés répond aux attentes des nouvelles générations, avec des styles de leadership agile, collaboratif et inspirant. Former les gestionnaires à des rôles de leadership qui soutiennent l'autonomie et la responsabilité est essentiel pour une gestion efficace des équipes TI. Le lien entre styles de management et bien-être au travail améliore la satisfaction des employés et la performance organisationnelle. Les gestionnaires jouent un rôle clé dans la création de ces conditions, favorisant la responsabilité collective et la reconnaissance du travail accompli (De Schampeleire et al., 2020; Dupuich, 2009; Morin, 2008).

Dans le secteur de la technologie, la culture numérique et l'apprentissage continu des employés sont essentiels. Les entreprises encouragent la formation et le développement professionnel de leurs employés afin qu'ils intègrent de nouvelles techniques, outils et

méthodes de travail innovantes. L'apprentissage permet aux employés de se tenir à jour sur les avancées technologiques. Pour soutenir le perfectionnement des compétences, les entreprises du secteur des TI allouent des budgets annuels à leurs employés. Ces pratiques de gestion bénéficient à la fois aux entreprises et aux employés (Québec, 2016; TECHNOCompétences, 2025).

La littérature portant sur la gestion des ressources humaines du secteur des TI demeure peu développée et les études existantes portent rarement sur un ensemble commun de pratiques de gestion et s'appuient souvent sur des modèles issus de grandes entreprises, sans toutefois tenir compte des réalités propres aux PME (Baron et Hannan, 2002; Cascio et Montealegre, 2016). Cette variété de modèles étudiés et la réalité des petites organisations contribuent à produire des résultats divergents et parfois contradictoires, compliquant l'identification des pratiques réellement efficaces dans le secteur des TI (Gouvernement du Canada, 2023; Robert-Huot et Cloutier, 2020).

1.3.3.1 Expérience de l'employé

L'expérience de l'employé au travail constitue un concept émergent, mais de plus en plus central dans les stratégies de gestion des ressources humaines modernes. Elle s'inscrit dans un ensemble de déterminants organisationnels, comme la culture, les valeurs et les modes de gestion, qui influencent la manière dont les personnes perçoivent et vivent leur quotidien professionnel (Charpentier, 2021). Dans cette perspective, l'expérience de l'employé au travail peut être appréhendée comme un indicateur de performance organisationnelle, puisqu'elle renvoie à la qualité concrète des interactions, des pratiques et des environnements auxquels une personne est exposée (Morgan, 2017). Elle offre un point d'observation pour apprécier la cohérence entre les discours organisationnels et les pratiques réelles vécues par les employés (Charpentier, 2021). L'expérience de l'employé au travail inclut la gestion administrative, les conditions de travail, la culture d'organisation, les relations professionnelles et les opportunités de développement. Cette perspective, issue des

sciences du comportement et des neurosciences, aide les dirigeants d'entreprises à comprendre la perception de leurs employés (Bourget, 2020). Centrée sur l'humain, cette approche contraste avec celle des coûts-bénéfice et couvre l'ensemble du parcours de l'employé : recrutement, intégration et évolution professionnelle.

Ainsi, l'expérience employé constitue une construction multidimensionnelle qui reflète la manière dont les individus perçoivent et vivent leur quotidien professionnel. Elle s'articule autour de plusieurs dimensions largement documentées dans la littérature. La satisfaction au travail, définie par Locke (1976) comme une évaluation positive des conditions et du contenu de l'emploi, représente un indicateur central de la qualité de l'expérience vécue. L'engagement organisationnel, conceptualisé notamment par Meyer et Allen (1991), traduit l'investissement affectif, normatif et calculé des employés envers leur organisation et constitue un levier important de performance et de rétention. Le bien-être au travail, abordé par Warr (1987), englobe les aspects psychologiques et physiques liés à la santé, à la reconnaissance et à l'équilibre personnel et permet de saisir la dimension subjective de l'expérience employé au travail. Enfin, la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, mise en lumière par Greenhaus et Beutell (1985), renvoie à la capacité des individus à maintenir un équilibre harmonieux entre leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations personnelles, un enjeu accentué par l'essor du télétravail et des horaires flexibles. En mobilisant ces dimensions, il devient possible d'appréhender l'expérience employé dans toute sa complexité, en tenant compte des effets sur la qualité de vie des individus et des retombées organisationnelles. Des pratiques de gestion des personnes favorables augmentent performance et bien-être, facilitant un engagement dans un environnement de confiance, de soutien, de reconnaissance et de justice (Tremblay et Simard, 2005).

Les entreprises technologiques mettent de l'avant un discours valorisant le bien-être des employés et la qualité de l'environnement de travail. Dans cette perspective, les gestionnaires sont présentés comme des intermédiaires chargés de protéger les équipes contre les délais irréalistes ou les charges de travail excessives. Toutefois, les recherches montrent

que cette représentation demeure partielle et idéalisée. Dans les milieux organisés autour de projets, comme ceux de la nouvelle économie ou de l'industrie des jeux vidéo, les gestionnaires jouent aussi un rôle de relais des exigences organisationnelles, ce qui peut contribuer à intensifier le travail plutôt qu'à le réguler (Legault et Belarbi-Basbous, 2006; Weststar et Legault, 2024).

Bien que peu d'études se soient intéressées à l'expérience vécue par les employés en contexte technologique, des travaux soulignent que la perception du télétravail et de l'environnement professionnel varie selon le rôle occupé, la position hiérarchique, la situation sociodémographique, l'espace de travail disponible ou la proportion de temps passé en télétravail (Cañibano et Avgoustaki, 2024; Guo et Chelliah, 2024; Robijn et al., 2020; Van den Broeck et al., 2016; Van Zoonen et Sivunen, 2022). Ces variations suggèrent que la flexibilité n'est pas vécue de manière uniforme et qu'elle peut renforcer certaines inégalités, notamment de genre, comme l'ont montré les recherches sur les services technologiques aux entreprises (Chasserio, 2007).

Dans les organisations fondées sur la réalisation de projets, la flexibilité est présentée comme un avantage permettant d'adapter le travail aux besoins des employés. Cependant, les études montrent qu'elle s'accompagne d'une intensification des exigences, d'est responsabilisation accrue des individus et d'une pression constante à la disponibilité, particulièrement dans les secteurs créatifs et technologiques (Djoudi et Bredillet, 2023; Weststar et Legault, 2024). Les longues heures, la culture de la passion et l'engagement émotionnel envers les projets deviennent alors des mécanismes de mobilisation qui peuvent fragiliser la santé psychologique (Weststar et Legault, 2024).

Dans un contexte de compétition mondiale et de rareté de main-d'œuvre qualifiée, l'industrie québécoise des TI adopte des pratiques de gestion flexible, centrées sur les besoins des employés (TECHNOCompétences, 2025). Toutefois, les travaux empiriques montrent que cette flexibilité s'inscrit dans un cadre organisationnel dans lequel les impératifs de performance, d'innovation et de respect des échéanciers demeurent structurants. Ainsi, la flexibilité peut simultanément offrir des marges de manœuvre appréciables par les employés

et générer des risques psychosociaux liés à l'intensification du travail, à l'incertitude des projets et à la responsabilisation individuelle (Legault et Belarbi-Basbous, 2006; Weststar et Legault, 2024).

1.3.4 Caractéristiques des travailleurs

En matière de gestion des personnes en milieu de travail, les caractéristiques des travailleurs englobent un ensemble de dimensions qui influencent leur intégration, leur performance et leur engagement au sein d'une organisation. Ces caractéristiques vont au-delà des compétences techniques et incluent des éléments tels que les profils générationnels, les attentes professionnelles, les motivations individuelles et la diversité des parcours (Colle et al., 2020). Comprendre ces aspects est essentiel pour adapter les pratiques de gestion des personnes et assurer une adéquation entre les travailleurs et les stratégies organisationnelles. La prise en compte de ces dimensions permet d'optimiser le recrutement et la rétention des talents, mais aussi d'améliorer la dynamique d'équipe et la culture d'organisation (Robert-Huot et Cloutier, 2020).

Au Canada, les entreprises du secteur des TI emploient une main-d'œuvre hautement qualifiée, où plus de la moitié des employés possèdent un diplôme universitaire dans ce domaine, comparativement à 35 % dans l'ensemble des secteurs d'activité du pays. La majorité de ces entreprises sont de petite taille, avec 84,9 % d'entre elles employant moins d'une vingtaine de personnes (Gouvernement du Canada, 2023). Les employés travaillant dans le domaine technologique sont principalement des « travailleurs du savoir », c'est-à-dire des personnes hautement qualifiées, ayant généralement complété des études de niveau collégial ou universitaire, et dont la valeur repose sur l'expertise, la créativité, la capacité d'innovation et la manipulation d'idées plutôt que sur l'exécution de tâches routinières. Leur travail nécessite des compétences avancées en analyse conceptuelle et en résolution de problèmes complexes, liées aux technologies numériques. Cette catégorie de travailleurs s'inscrit dans l'économie du savoir, dans laquelle ils occupent des fonctions axées sur la

production, la transformation et la diffusion d'informations (Amar, 2002; Lapointe, 2005). Dans l'industrie des TI, ces professionnels se distinguent par leur haut niveau de compétence, leur autonomie et l'usage courant du télétravail (Taskin et Devos, 2005; Taskin et al., 2004).

Les employés du secteur des TI perçoivent en moyenne près de 100 000 \$ par année, soit 54,2 % de plus que la moyenne nationale. Malgré une présence notable de femmes, les hommes représentent la majorité des travailleurs dans ce secteur. La présence des femmes dans le secteur des TI au Québec a connu une progression soutenue depuis 2006, passant de 40 000 à plus de 65 000 en 2024. Toutefois, leur proportion relative au sein de l'ensemble des professionnels en TI reste en recul. En mai 2024, elles représentaient 25 % de la main-d'œuvre du secteur au Québec. Par ailleurs, les recherches suggèrent l'importance des avantages non financiers. Les organisations qui offrent des récompenses intangibles, telles que la reconnaissance, la sécurité de l'emploi ou la possibilité d'accomplir un travail stimulant, favorisent une intention accrue de rétention chez leurs employés (Gouvernement du Canada, 2023; Renaud et al., 2021a; TECHNOCompétences, 2025).

Enfin, les emplois en informatique se caractérisent par des barrières à l'entrée relativement faibles pour les personnes vivant avec des handicaps physiques. Les employeurs de ce secteur des TI manifestent un intérêt croissant pour les profils neurodivergents, notamment situés sur le spectre de l'autisme, en raison de leurs aptitudes particulières pour le traitement de l'information (TECHNOCompétences, 2025).

Cette section a présenté les spécificités de la gestion des personnes dans les entreprises du secteur des TI. Ces pratiques nécessitent une adaptation constante des stratégies de gestion des ressources humaines pour répondre aux besoins des employés et aux défis posés par le marché du travail. En adoptant des approches nouvelles et en favorisant un environnement de travail inclusif, les entreprises du secteur des TI sont en mesure d'attirer et de fidéliser leurs employés.

En conclusion de ce premier chapitre, la revue de littérature scientifique des concepts clés de cette étude a permis d'identifier les limites de chaque sujet. Ces zones d'ombres

soulignent l'importance de mener des recherches approfondies sur la gestion flexible du travail dans le cadre de la gestion des personnes en milieu professionnel, particulièrement dans le secteur des technologies. Cette revue de la littérature établit les bases des principaux concepts de l'étude, en révèle les limites et confirme son importance sociale actuelle. Le prochain chapitre exposera la méthodologique adoptée pour cette recherche.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche examine l'influence des pratiques de travail flexible sur l'expérience des employés dans le secteur des TI au Québec. Le premier chapitre a abordé le contexte, les enjeux et a défini les thèmes principaux de la problématique. Ce deuxième chapitre présente la question de recherche, énonce les objectifs (principal et secondaires) et expose les concepts clés sous-jacents à l'étude. Il décrit également le choix de la méthode en fonction des particularités du sujet d'étude, ainsi que les outils utilisés pour la collecte des données. La méthodologie choisie pour cette recherche permet de fournir des informations détaillées sur l'exploration des expériences liées au travail flexible dans la gestion des ressources humaines en entreprise.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

2.1.1 Question de recherche

La question de recherche est la suivante : « Comment les pratiques de gestion flexible du travail influencent-elles l'expérience des employés du secteur des TI au Québec ? »

2.1.2 Objectif principal et objectifs secondaires de recherche

Ce projet de recherche a pour objectif de décrire et de comprendre l'influence des pratiques de gestion flexible sur l'expérience de travail des employés du secteur des TI au Québec. Cette visée globale se décline en quatre objectifs spécifiques :

1. Décrire la perception des employés vis-à-vis de la gestion flexible du travail ;
2. Décrire et comprendre l'influence de la gestion flexible sur la satisfaction, l'engagement et le bien-être des employés ;
3. Décrire et comprendre l'influence de la gestion flexible sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;
4. Dégager et décrire les défis associés à la mise en œuvre de la gestion flexible.

L'intégration des dimensions de satisfaction, d'engagement, de bien-être et d'équilibre travail-famille repose sur leur pertinence dans la compréhension de l'expérience vécue par les employés. Déjà mises en lumière au chapitre 1, elles offrent un cadre d'analyse cohérent qui permet de relier les pratiques de gestion flexible à la perception de l'expérience professionnelle des employés.

2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE

2.2.1 Pertinence sociale

Cette section met en évidence la portée sociale de cette recherche en décrivant pour mieux comprendre comment les pratiques de gestion flexible influencent positivement le bien-être des employés, tout en répondant aux défis organisationnels propres à un secteur en constante évolution.

Au-delà de leur influence directe sur l'expérience professionnelle, les pratiques de gestion flexible façonnent des dynamiques sociétales plus larges en favorisant un environnement de travail plus inclusif, adapté aux nouvelles réalités du marché du travail et aux attentes contemporaines des employés. Le fondateur de l'entreprise technologique Apple, Steve Jobs, affirmait « Vous ne pouvez pas imposer la productivité ; vous devez fournir les outils permettant aux personnes de donner le meilleur d'elles-mêmes. » Cette citation suggère une approche de gestion des ressources humaines différente de l'approche traditionnelle, dérivée du taylorisme et du fordisme. Le modèle conventionnel, souvent

appliqué à d'autres services d'une organisation, tels que les opérations et les finances, repose sur le principe selon lequel une gestion efficace est généralement associée à la capacité de mesure quantitative. Toutefois, cette méthode ne prend pas en considération le fait que la gestion des personnes se distingue des autres types de ressources. Ignorer cette différence peut entraîner des conséquences coûteuses pour les organisations qui ne mettent pas en œuvre une gestion axée sur la reconnaissance des besoins individuels (Arnoux-Nicolas et al., 2016; Frimousse et Peretti, 2022; Letarte, 2023; Weiss, 2002).

De plus, la quête de sens au travail est un phénomène bien reconnu (Arnoux-Nicolas et al., 2016; Morin et Gagné, 2009). Il faut l'aborder de manière globale, intégrant le travail dans un équilibre avec la vie personnelle, puisque les activités professionnelles occupent une grande partie du temps total d'une personne. Pour atteindre cet équilibre, une autonomie de choix est essentielle (Brunelle et al., 2022). Une gestion des personnes flexible et centrée sur les besoins individuels met en place les conditions nécessaires pour une harmonisation de cet équilibre (Arnaud et al., 2009; Estagnasié et Bianco, 2023; Morin, 2008). Certaines organisations commencent à adopter ces pratiques, constatant leurs effets positifs sur l'attitude des employés (Chen et Fulmer, 2018).

Au Québec, le secteur des TI connaît une pénurie de main-d'œuvre qui s'est intensifiée en raison de la demande accrue liée au télétravail obligatoire en 2020 (TECHNOCompétences, 2021). Une enquête de Statistique Canada révèle que les télétravailleurs à domicile consacrent environ une demi-heure de plus à leurs loisirs et dorment près de vingt-cinq minutes de plus par jour que les autres travailleurs. Également, 76 % des chercheurs d'emploi privilégient désormais les avantages non matériels, comme la flexibilité du travail (Renaud et al., 2021a; Statistique Canada, 2024). Ces données soulignent l'importance croissante des pratiques de gestion flexible du travail, adoptées par les organisations (Dilmaghani, 2021).

Ainsi, d'un point de vue social, l'adoption de pratiques de travail flexible répond à des enjeux et génère des bénéfices qui s'étendent au-delà du cadre professionnel. En s'appuyant sur les modèles contemporains de gestion des personnes et sur une méthodologie de

recherche intégrée, centrée sur l'expérience vécue des employés, cette étude met en lumière l'influence des pratiques sur la perception de bien-être. Plus largement, cette recherche nourrit les réflexions sur les effets d'un environnement de travail structuré autour de la flexibilité, en montrant la possibilité de création d'un cercle vertueux, où des conditions appropriées favorisent non seulement la réussite professionnelle des employés, mais aussi leur épanouissement personnel. En intégrant des pratiques de gestion flexible, les entreprises jouent un rôle clé dans la transformation du monde du travail, contribuant à façonner un avenir plus équilibré, inclusif et humain à l'échelle sociétale.

2.2.2 Pertinence scientifique

Cette section met en lumière la contribution scientifique de la recherche en exposant la pertinence de la méthodologie choisie, laquelle permet d'enrichir le corpus de connaissances en matière de gestion flexible des personnes en milieu de travail.

Bien que plusieurs études aient abordé le travail flexible, une compréhension approfondie de son effet sur l'expérience des employés évoluant dans un secteur d'activité où les TI sont à la fois outil de travail quotidien et activité d'affaires principale demeure limitée. De plus, les recherches actuelles se concentrent davantage sur les bénéfices perçus par les organisations, mesurés sur le plan de la productivité accrue et de réduction des coûts, sans intégrer la perspective des employés. La présente recherche comble en partie cette lacune par l'exploration de l'influence des pratiques de gestion flexible sur des dimensions humaines essentielles, telles que la satisfaction, l'engagement, le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des employés d'un secteur particulier. L'étude de ce phénomène permet d'identifier des défis et des opportunités liés à ces pratiques.

Ainsi, la pertinence scientifique de cette recherche repose sur sa capacité à explorer en détail un phénomène social complexe pour combler une lacune dans la littérature actuelle sur la gestion des ressources humaines (Denis et al., 2019). Alors que la majorité des études

existantes sur le sujet adoptent une approche quantitative axée sur les indicateurs de performance et les pratiques de gestion reconnues, cette recherche se distingue par l'adoption d'une démarche qualitative pour explorer les mécanismes sous-jacents aux pratiques de gestion particulières du secteur des TI et pour comprendre leur influence sur l'expérience des employés (Renaud et al., 2021a; Thomas, 2006). Cette étude, adoptant une approche inductive, offre une nouvelle perspective en présentant des indicateurs qualitatifs basés sur les propos des employés et se penche sur leur perception de l'influence de ces pratiques sur leur satisfaction, leur motivation, leur bien-être et l'innovation au sein de leur organisation (Guillemette, 2006; Guillemette et Luckerhoff, 2009; Renaud et al., 2021a).

Cette étude se distingue par l'intégration des approches modernes en matière de gestion des ressources humaines avec les dimensions psychologiques liées à la recherche de sens et à l'amélioration du bien-être au travail. De plus, l'exploration de la perception de l'effet des pratiques de gestion flexible sur l'équilibre entre la vie professionnelle et vie personnelle permet d'obtenir des résultats sur un effet allant au-delà du cadre professionnel. Ainsi, par l'exploration détaillée des interactions entre la flexibilité des pratiques de gestion des personnes et les attitudes des employés, cette étude permet un questionnement des postulats traditionnels issus des modèles tayloriens et fordien. L'approche méthodologique permet d'enrichir le débat académique sur la gestion des personnes et d'ouvrir la voie à de futures recherches pour approfondir le sujet et certains de ses aspects (Thomas, 2006).

Ainsi, d'un point de vue scientifique, ce projet de recherche offre plus qu'une simple description en fournissant des données empiriques pertinentes sur l'évolution des stratégies des ressources humaines (Blais et Martineau, 2006). Il ne se limite pas à proposer des solutions pratiques aux défis contemporains, mais contribue également à l'avancement des paradigmes scientifiques en gestion. En apportant des connaissances sur les dynamiques humaines présentes dans les environnements de travail flexibles, ce projet répond aux changements rapides et aux nouvelles attentes des employés (Denis et al., 2019; Thomas, 2006).

2.3 CONCEPTS À L'ÉTUDE

La recherche s'appuie sur une approche intégrée qui relie le concept de travail flexible et celui de la gestion des personnes. Ancrés dans la théorie de l'autodétermination (Connell et al., 1989; Deci et Ryan, 1985, 2000), ces concepts fournissent le cadre d'analyse pour décrire et comprendre l'influence des modalités de gestion flexible sur l'expérience des employés, selon divers aspects comme la satisfaction, l'engagement, le bien-être, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, qui représentent les thèmes explorés lors des entretiens des participants interrogés. Ce cadre permet une lecture approfondie du point de vue des employés, dont les témoignages permettent d'identifier les défis associés à la gestion flexible et à proposer des pistes d'amélioration adaptées au contexte organisationnel des entreprises du secteur des TI au Québec.

2.3.1 Travail flexible

Le travail flexible constitue l'un des deux concepts centraux de la recherche. Il désigne l'ensemble des modalités organisationnelles qui permettent aux employés d'adapter, dans un cadre défini, le lieu et l'horaire de travail pour exécuter leurs tâches afin de répondre à la fois à leurs besoins et aux impératifs de l'entreprise (Hill et al., 2010). Cette flexibilité se décline en une dimension spatiale : possibilité de travailler hors des locaux de l'entreprise, de façon ponctuelle ou régulière, ainsi qu'une dimension temporelle : possibilité d'aménagement d'horaires, semaine comprimée ou temps partiel (Dilmaghani, 2021; Hill et al., 2008; Taskin et Schots, 2005).

Ce concept est analysé sous l'angle de son influence sur la perception que les employés ont de leur expérience au sein de l'entreprise. L'analyse de cet axe s'appuie sur la théorie de l'autodétermination (Connell et al., 1989; Deci et Ryan, 1985, 2000), qui met en évidence trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, soit la capacité à organiser son

travail, la compétence, soit le sentiment de maîtrise dans ses tâches, et l'appartenance sociale, soit de se sentir relié aux autres ou intégré à un collectif.

Ainsi, le travail flexible est considéré comme un levier pouvant soutenir ou freiner la satisfaction des besoins fondamentaux (Brunelle et Fortin, 2021; Brunelle et al., 2022; Connell et al., 1989). La théorie de l'autodétermination a servi de fondement à la déclinaison de l'objectif principal de la recherche en quatre sous-objectifs spécifiques. Dans ce cadre, le travail flexible peut influencer plusieurs concepts clés de la motivation humaine, telles que la satisfaction (sentiment d'accomplissement au travail), le bien-être (état physique et psychologique au travail) et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (capacité à concilier les exigences du travail et celles de la vie privée). L'étude prend également en considération la diversité des perceptions individuelles, reconnaissant que l'influence peut varier selon les personnes (Brunelle et Fortin, 2021).

2.3.2 Pratiques de gestion des personnes

Les pratiques de gestion des personnes désignent l'ensemble coordonné des politiques, processus et actions managériales, mis en œuvre au sein d'une organisation pour encadrer et soutenir ses ressources humaines (Verburg et Den Hartog, 2006; Huselid, 1995). Ces pratiques fonctionnent comme un système cohérent et comprennent notamment les mécanismes de supervision, les outils de communication et les dispositifs de soutien appliqués notamment au recrutement, à la formation et à la gestion des carrières (Saba et Dolan, 2013). Leurs effets se complètent et s'additionnent, renforçant ainsi leur efficacité (Verburg et Den Hartog, 2006; Huselid, 1995). En traduisant les valeurs organisationnelles et la vision stratégique en actions concrètes, les pratiques de gestion des personnes favorisent l'établissement d'une culture organisationnelle forte et d'un climat de travail harmonieux, propices à l'attractivité, au développement, à la mobilisation et à la fidélisation des employés, tout en favorisant la performance globale et le bien-être au sein de l'organisation (Frimousse et Peretti, 2022; Huselid, 1995; Lepak et Snell, 1999; Pfeffer, 2007).

Ainsi, les pratiques de gestion sont abordées comme un levier stratégique visant à créer un environnement de travail propice à la satisfaction de besoins des employés, condition essentielle pour favoriser la motivation autonome. Son analyse permet de comprendre comment les organisations peuvent, par un encadrement adapté, maximiser les bénéfices associés au travail flexible en matière de satisfaction, d'engagement et de rétention, tout en minimisant les risques, comme l'isolement, les déséquilibres de charge de travail ou la perte de cohésion (Brunelle et Fortin, 2021; Connell et al., 1989). Contrairement à une vision strictement administrative de la gestion des ressources humaines, ces pratiques relèvent d'une approche à la fois stratégique et relationnelle, où la qualité du leadership, la clarté des objectifs, la justice perçue et la cohérence des messages jouent un rôle déterminant (Chadwick et Flinchbaugh, 2021; Marler et Fisher, 2013).

2.3.3 Concepts secondaires

Après avoir posé les concepts centraux, la présente section définit les concepts secondaires de l'étude, car ils se trouvent au cœur des sous-objectifs de la recherche : la satisfaction, l'engagement, le bien-être et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Ces notions, largement étudiées en sciences de la gestion et en psychologie du travail, permettent de saisir de manière fine l'expérience vécue par les employés dans un contexte de travail flexible et de pratiques de gestion des personnes. Ces définitions précisent leur pertinence dans le cadre théorique et préparent le terrain pour leur mobilisation dans l'analyse des résultats.

2.3.3.1 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est généralement définie comme un état émotionnel positif ou agréable découlant de l'évaluation qu'un individu fait de son emploi ou de ses expériences professionnelles (Locke, 1976). Elle correspond à une réponse affective face au travail ou à

certaines éléments de l'environnement professionnel (Judge et al., 2000). Pour Locke (1976), une compréhension approfondie de ce concept exige l'analyse de ces multiples dimensions constitutives. La satisfaction au travail peut être envisagée comme une attitude globale ou se décliner comme un ensemble d'attitudes liées aux divers aspects du travail (Spector, 1997). Ainsi, un employé peut ressentir des niveaux de satisfaction distincts selon les facettes de son expérience professionnelle, comme les relations avec les collègues, le soutien du superviseur, l'organisation, le poste occupé, les conditions de travail, la communication, les perspectives de carrière ou encore la profession (Bowling et al., 2018; Spector, 1997; Tett et Meyer, 1993). Dans cette perspective, la satisfaction traduit l'évaluation qu'un employé porte sur la qualité de son expérience au travail (Rogelberg et al., 2006; Spector, 1997; Weiss, 2002).

2.3.3.2 L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel se définit comme un état psychologique reflétant la relation d'un employé avec son organisation. Il correspond à l'attachement qu'un employé manifeste envers celle-ci (Meyer et Allen, 1991). Cet engagement peut se diriger vers différentes cibles, comme l'organisation, le poste occupé ou l'équipe de travail. La littérature distingue généralement en trois dimensions, soit l'engagement affectif, qui traduit l'attachement émotionnel à l'organisation, l'engagement de continuité, fondé sur la perception des coûts liés à un éventuel départ, ainsi que l'engagement normatif, lié au sentiment d'obligation morale de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et Allen, 1997).

L'engagement organisationnel s'est imposé comme un concept phare dans la littérature en management au cours des cinq dernières décennies. Cet intérêt s'explique par son influence sur plusieurs attitudes et comportements au travail, comme l'intention de quitter l'emploi (Mathieu et Zajac, 1990), la performance au travail (Yeh et Hong, 2012), la satisfaction au travail (Ariani, 2012; Lee et al., 2010) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Bellou, 2008). Les études antérieures ont principalement cherché à en

identifier les antécédents, mettant en lumière une multitude de variables susceptibles de l'expliquer. Ces facteurs se regroupent généralement en quatre grandes catégories, soit les caractéristiques individuelles, la structure organisationnelle, les attributs du poste et des tâches, ainsi que l'expérience professionnelle (Meyer et Allen, 1991; Mowday et al., 1982).

2.3.3.3 Le bien-être au travail

Le bien-être au travail est généralement considéré comme un construit multidimensionnel, englobant la qualité des relations avec les collègues et le supérieur hiérarchique, ainsi que de l'adéquation avec l'environnement physique de travail (Biétry et Creusier, 2013). Plus largement, il se définit comme un état d'équilibre physique, psychologique et social ressenti par l'individu dans son environnement professionnel (Danna et Griffin, 1999). La littérature distingue principalement deux conceptions : le bien-être subjectif, compris comme un solde positif entre expériences agréables et désagréables (Diener, 2000), et le bien-être eudémonique, centré sur la réalisation du potentiel humain, la croissance personnelle et l'autodétermination (Ryff et Keyes, 1995).

Dans le contexte professionnel, le bien-être découle d'un processus à la fois cognitif, lié aux perceptions, et affectif, fondé sur les jugements de l'individu. Il est façonné par différents facteurs organisationnels, notamment le soutien managérial, la justice perçue et la qualité des relations sociales (Biétry et Creusier, 2015; Warr, 1987). Dans une perspective de gestion flexible du travail, le bien-être dépend de la possibilité pour les employés de contrôler leur temps et leur espace de travail, ainsi que du soutien offert par l'organisation. Un niveau élevé de bien-être est associé à une meilleure performance, à une réduction du stress et diminue l'intention de quitter l'organisation (Harter et al., 2003).

2.3.3.4 L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle se définit comme la capacité d'un individu à harmoniser les exigences de son emploi avec celles de sa vie privée, familiale et sociale. Il ne s'agit pas d'une séparation stricte, mais d'une perception subjective de compatibilité entre les deux sphères (Greenhaus et Beutell, 1985; Greenhaus et Kossek, 2014; Greenhaus et al., 2012). Les modalités de travail flexible, qu'il s'agisse de télétravail ou d'aménagement d'horaires, sont souvent présentées comme des leviers favorisant cet équilibre. Leur efficacité dépend toutefois de la qualité des pratiques de gestion qui les accompagnent, notamment la clarté de l'encadrement, la transparence des communications et une répartition équitable des charges de travail. Ces pratiques sont essentielles pour éviter que la flexibilité ne se transforme en surcharge ou en isolement (Hill et al., 2008; Taskin et Schots, 2005; Tremblay et al., 2006). Dans le cadre de l'étude, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est considéré comme un élément influençant l'expérience des employés, au même titre que les autres concepts secondaires, soit la satisfaction, l'engagement et le bien-être au travail.

Après avoir distingué les deux concepts centraux et les quatre concepts secondaires, il est pertinent d'analyser leur interaction dans le contexte organisationnel déterminé, afin de mieux comprendre l'expérience vécue par les employés (Denis et al., 2019; Guillemette et Luckerhoff, 2009).

2.4 RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE

La recherche repose sur un raisonnement inductif, visant à faire émerger, à partir des données recueillies sur le terrain, des catégories et des concepts directement ancrés dans l'expérience des participants (Blais et Martineau, 2006). Contrairement aux approches déductives, qui s'appuient sur des hypothèses prédéterminées, l'induction favorise une construction progressive du savoir, permettant de définir et de comprendre, au fil de

l'analyse, les interactions entre les pratiques de travail flexible et l'expérience vécue par les employés (Deslauriers, 1987; Thomas, 2006).

Ce mode de raisonnement permet d'identifier et de modéliser des dynamiques émergentes en s'appuyant sur des données empiriques, plutôt que sur l'application de théories préexistantes. Il se distingue par sa capacité à refléter la réalité des participants en intégrant leurs perceptions, leurs ressentis et leurs récits. La richesse et la profondeur des données qualitatives obtenues offrent ainsi une compréhension nuancée et contextualisée du phénomène étudié (Charmaz, 2008). L'option inductive apparaît particulièrement pertinente pour explorer les perceptions et interactions humaines liées aux pratiques de gestion flexible, notamment dans un environnement TI. En mobilisant l'expérience des acteurs comme point de départ, la recherche permet de combler certaines lacunes propres aux approches quantitatives qui sont limitées dans leur capacité à saisir la dimension subjective et contextuelle (Blais et Martineau, 2006; Denis et al., 2019).

2.5 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.5.1 Approche de recherche

Dans le cadre d'une recherche empirique, deux grandes approches méthodologiques peuvent être envisagées : l'approche qualitative et l'approche quantitative, chacune répondant à des objectifs distincts. Pour la présente étude, l'approche qualitative a été retenue, en cohérence avec la question de recherche, ainsi qu'avec les objectifs principal et secondaires définis précédemment (Deslauriers, 1987).

Cette perspective a été adoptée afin d'explorer les dynamiques et les mécanismes liés aux pratiques de gestion des personnes dans un environnement de travail flexible. Ce choix se justifie également par l'objectif de comprendre en profondeur les expériences vécues par les employés œuvrant dans un domaine technologique, en tenant compte de la complexité contextuelle et des logiques d'action des acteurs, souvent difficilement accessibles par une

collecte de données strictement quantitative (Maunier, 2019). L'approche qualitative offre une souplesse méthodologique : elle autorise l'adaptation des outils de collecte et d'analyse en fonction des réalités du terrain, tout en conservant la rigueur scientifique (Paillé et Mucchielli, 2016). Permettant de saisir le contexte, les nuances et les subtilités des pratiques de gestion des personnes, l'approche qualitative peut contribuer à éclairer la prise de décision dans le domaine des sciences de la gestion, par une interprétation plus fine des données organisationnelles (Deslauriers, 1987; Maunier, 2019).

De nombreuses publications scientifiques traitent depuis plusieurs décennies des bases et des usages de la recherche qualitative. Bien que cette approche bénéficie d'une reconnaissance croissante, la littérature souligne cependant les défis inhérents à l'exploitation de données, tels que les enjeux d'interprétation et la place du regard du chercheur dans l'élaboration des résultats (Guillemette, 2006; Guillemette et Berthiaume, 2015; Royer et al., 2019). Cette approche est parfois considérée comme moins rigoureuse que la recherche quantitative, ce qui souligne l'importance de définir des critères scientifiques stricts et appropriés (Maunier, 2019).

Par ailleurs, la description joue un rôle central en recherche qualitative pour analyser les phénomènes sociaux et l'évolution des concepts (Deslauriers, 1987). Elle ne saurait être totalement neutre ou objective, étant donné l'influence du regard du chercheur, ainsi que la perspective des personnes participantes (Dumez, 2010). Afin de réduire ces biais potentiels, il est recommandé d'adopter de bonnes pratiques méthodologiques, comme la transparence dans la description de la procédure de collecte des données et la rigueur dans l'analyse des résultats. Ces mesures contribuent à garantir la crédibilité et la transférabilité des conclusions (Charmaz et Thornberg, 2021; Dumez, 2010; Royer et al., 2019).

Plus précisément, ce mémoire adopte l'approche qualitative de l'étude de cas afin d'analyser en profondeur l'influence des pratiques de gestion flexible sur l'expérience des employés dans des organisations du secteur des TI. Selon la définition de Roy (2021, p. 160) « l'étude de cas est une approche de recherche qui consiste à enquêter sur un phénomène, un

évènement, une organisation ou un groupe d'individus bien délimité, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. »

Le choix de l'étude de cas repose sur plusieurs fondements (Yin, 2009). D'une part, cette approche facilite la compréhension approfondie des phénomènes sociaux et fournit des repères pour explorer la réalité, préparer des études causales ou combler des lacunes théoriques. L'étude de cas permet également de faire émerger des hypothèses et d'affiner la compréhension de dimensions complexes encore peu étudiées. D'autre part, elle concentre l'analyse sur un regroupement restreint d'organisations d'un même secteur d'activité, offrant ainsi une observation détaillée du vécu et des perceptions des employés. Cette approche valorise l'exploitation de données internes variées, incluant des documents organisationnels, des politiques internes et les propos des employés, enrichissant l'analyse (Hamel, 1997). Elle garantit, par l'homogénéité des répondants issus d'un même secteur, la possibilité de comparaisons précises et de l'identification de dynamiques organisationnelles. Dans ce contexte de transformation rapide des modes de travail dans le secteur des TI, cette approche permet de saisir les particularités propres à cet environnement et d'ouvrir des pistes de réflexion transférables à d'autres organisations comparables (Roy, 2021).

Malgré ses atouts, l'étude de cas présente des limites connues. Sa représentativité est parfois remise en question, un seul cas ne reflétant pas nécessairement l'ensemble d'une population. Également, sa nature subjective, fondée sur la collecte de données partielles, peut limiter la validité en ne capturant pas l'ensemble de la complexité du phénomène. La littérature souligne toutefois que, bien employée, cette approche demeure un outil puissant pour explorer et approfondir la compréhension des phénomènes complexes en sciences humaines (Baxter et Jack, 2008; Hamel, 1997; Roy, 2021).

2.5.2 Le cas à l'étude

La recherche se concentre sur l'étude du secteur des TI établies au Québec, évoluant dans un contexte marqué par une forte compétitivité, où l'innovation et la transformation numérique redéfinissent les modes de travail ainsi que la gestion des ressources humaines. Les entreprises étudiées ont adopté diverses mesures favorisant la flexibilité, notamment le télétravail et l'aménagement d'horaires variables.

Les participants à cette étude de cas proviennent de trois entreprises québécoises spécialisées dans les services-conseils en TI, principalement auprès d'une clientèle locale. La taille de ces organisations varie : deux comptent entre 200 et 400 employés, tandis que la troisième regroupe environ 2 000 employés. Toutes disposent d'une place d'affaires dans la région de Québec. Leur activité principale se concentre sur la prestation de services professionnels en TI, essentiellement sous forme de mandats de consultation auprès de clients issus de secteurs comme la finance, l'assurance et les services gouvernementaux. Les employés sont généralement affectés à des mandats spécifiques ou à durée déterminée chez ces clients. En parallèle, ces entreprises mobilisent également des employés pour assurer leurs fonctions administratives internes, notamment le développement des affaires, l'attraction de talents, l'affectation de mandats, la gestion des ressources humaines, ainsi que le soutien administratif.

L'étude de cas, menée auprès d'entreprises de consultation en TI au Québec, contribue à décrire et comprendre les perceptions des employés quant à l'influence des pratiques de gestion flexible au sein des organisations. Elle vise également à identifier des tendances plus larges de défis et d'opportunités associées au travail flexible.

2.5.3 Population et échantillonnage

La population cible de cette recherche était constituée de travailleurs actifs au Québec. Les critères de sélection des participants étaient larges, permettant d'en recruter un nombre

suffisant pour la présente étude. Les répondants devaient être majeurs, employés au sein d'une organisation québécoise du secteur des TI, quel que soit le statut de l'entreprise (publique, parapublique ou privée), le poste occupé ou le rôle exercé. L'échantillon est composé exclusivement de volontaires ayant exprimé leur intérêt à participer à la recherche.

L'étude repose sur un échantillonnage non probabiliste à participation volontaire, de type « boule de neige ». Une organisation a accepté de diffuser l'annonce de recrutement (voir annexe I) par l'intermédiaire d'un seul point d'entrée, soit la direction des ressources humaines. Trois participants ont volontairement manifesté leur intérêt, puis une demande de recommandations successives a été formulée auprès de chacun, ce qui a permis le recrutement d'un quatrième participant (effet boule de neige). Ces recommandations ont permis d'atténuer le biais introduit par le fait que la sollicitation se fait d'un seul point d'entrée. Par ailleurs, quatre autres participants ont été recrutés par l'entremise du réseau professionnel de l'étudiante-chercheuse. Cette approche présente l'avantage d'une mise en œuvre rapide, en ciblant des organisations de manière subjective (Statistique Canada, 2021). Toutefois, l'utilisation du réseau professionnel induit un biais de sélection lié à l'homogénéité du réseau (effet d'homophilie). De plus, la participation volontaire induit un biais d'autosélection, les individus choisissant eux-mêmes de participer. Afin de limiter ces effets et d'élargir la portée des conclusions, l'étudiante-chercheuse a veillé à diversifier les profils sociodémographiques et professionnels des répondants (Beaud, 2021).

L'échantillonnage, de nature ciblée, contribue à recruter les participants les plus pertinents au regard des objectifs de la recherche. La taille finale de l'échantillon est déterminée par le principe de saturation : le recrutement a été interrompu dès que les nouvelles données ne contribuent plus à enrichir les catégories émergentes (Krief et Zardet, 2013). Conformément aux pratiques propres aux études qualitatives, la collecte et l'analyse des données sont menées de façon itérative, parallèlement à la réalisation des entretiens. Cette démarche permet de repérer avec précision le point de saturation (Charmaz et Thornberg, 2021). Le nombre de participants est ainsi ajusté en fonction de ce point de ce seuil, tout en respectant les exigences éthiques et la rigueur scientifique, limitant ainsi la

sollicitation inutile de répondants tout en assurant la pertinence et la qualité des données recueillies.

L'échantillon de cette étude est constitué de huit participants présentant une diversité de profils professionnels et personnels. Les fonctions occupées incluent notamment celles d'analyste fonctionnel, d'analyste d'affaires, d'architecte de solutions, de recruteur et gestionnaire, tous œuvrant dans le secteur du service-conseil en TI. Au moment des entretiens, certains participants étaient engagés dans un mandat auprès de clients, tandis que d'autres se trouvaient en période d'intermandat ou occupaient des fonctions internes au sein de leur organisation. Leur expérience dans le domaine des TI varie de cinq à plus de quarante années, offrant ainsi un éventail de perspectives issues de parcours professionnels à différents stades de maturité.

La répartition selon le genre comprend cinq femmes et trois hommes. Sur le plan personnel, l'échantillon regroupe des individus en couple, avec ou sans enfants, ainsi que des personnes célibataires, également avec ou sans enfants. Tous exercent leurs fonctions dans le cadre d'un modèle d'organisation du travail hybride modulable, caractérisé par une prédominance du télétravail. Des déplacements occasionnels sur le lieu de travail sont requis, à une fréquence variant de deux jours par semaine à un jour par mois. Enfin, l'ensemble des participants résident dans la région de Québec, principalement au sein de la région administrative de la Capitale-Nationale. Le tableau 1 présente un portrait détaillé des caractéristiques des participants.

Tableau 1. Caractéristiques des participants

ID¹	Rôle	Genre	Expérience²	Mode de travail	Situation familiale	Cie³
P01	Analyste fonctionnel	Homme	Plus de 20 ans	Hybride	Couple avec enfants	E1
P02	Analyste d'affaires	Femme	Plus de 15 ans	Hybride	Couple avec enfants	E1
P03	Architecte de solutions	Femme	Plus de 30 ans	Hybride	Couple sans enfants	E1
P04	Recruteur	Femme	8 ans	Hybride	Couple avec enfants	E1
P05	Analyste d'affaires	Femme	7 ans	Hybride	Célibataire sans enfant	E1
P06	Recruteur	Homme	5 ans	Hybride	Couple sans enfant	E2
P07	Analyste d'affaires	Femme	4 ans	Hybride	Couple avec enfants	E1
P08	Gestionnaire	Homme	Plus de 40 ans	Hybride	Couple sans enfant	E3

2.5.4 Collecte des données

Conformément à l'approche interprétative et constructiviste retenue pour la recherche, la collecte de données repose principalement sur des entretiens semi-structurés. Cette méthode, comparable à une conversation guidée, s'appuie sur une interaction verbale ouverte et fluide entre l'étudiante-chercheuse et le participant. Elle permet de s'adapter au rythme et à la dynamique propre à chaque échange, favorisant l'obtention de données riches en détails, en descriptions et en éléments de contextualisation (Kvale et Brinkmann, 2009; Patton, 2015; Savoie-Zajc, 2021). Elle a été retenue pour sa capacité à explorer en profondeur les

¹ Un identifiant unique a été attribué à chaque participant afin de respecter la confidentialité et l'anonymisation prévus et convenus dans leur Formulaire d'information et de consentement.

² Nombre d'années d'expérience professionnelle dans le domaine des technologies de l'information.

³ L'entreprise (Cie) d'appartenance de chaque participant est indiquées au moyen d'un code (E1, E2 ou E3).

perceptions et expériences des participants, tout en laissant la flexibilité nécessaire pour tenir compte de la singularité de chaque répondant (Sauvayre, 2021; Savoie-Zajc, 2021).

L’outil principal de recueil de données est un guide d’entretien élaboré à partir de la problématique et des objectifs principal et secondaires de la recherche. Sa structure reprend les grandes thématiques issues de la revue de littérature, notamment la perception des employés vis-à-vis de la gestion flexible du travail, l’influence perçue sur leur satisfaction, leur engagement, leur bien-être et leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que les défis et contraintes liés à ces modalités (voir annexe II).

Afin de favoriser la préparation adéquate, le guide a été transmis aux participants quelques jours avant la rencontre. Cette démarche visait à encourager des réponses approfondies et des témoignages réfléchis (Savoie-Zajc, 2021). Chaque entretien, d’une durée approximative de 60 minutes, a été planifié selon la disponibilité des participants et de l’étudiante-chercheuse. Le consentement éclairé a été obtenu par signature préalable du formulaire d’information et de consentement (voir annexe III), et chaque échange a été enregistré avec l’accord explicite des répondants. Les transcriptions intégrales des propos ainsi obtenus constituent ensuite le corpus principal de données de l’étude. Les entretiens ont eu lieu en virtuel sur la plateforme Zoom entre le 18 juin et le 7 novembre 2025⁴.

Pour limiter les biais méthodologiques et renforcer la fiabilité en recherche qualitative, la collecte et l’analyse des données peuvent s’appuyer sur une logique de triangulation, consistant à croiser les informations recueillies avec d’autres sources, comme des documents corporatifs ou un journal de bord du chercheur (Baribeau, 2005; Hamel, 1997; Savoie-Zajc, 2021; Thomas, 2006). Dans le cadre de cette étude, aucun document corporatif, par exemple, une politique de travail flexible, n’était disponible au sein des trois organisations. La triangulation a reposé exclusivement sur les notes contextuelles consignées par l’étudiante-chercheuse dans un journal de pratique de recherche (Baribeau, 2005). En lien

⁴ Les huit entretiens se sont déroulés entre le 18 juin et le 7 novembre 2025, répartis sur les dates suivantes : 18, 20, 27 juin, 11 juillet, 30 octobre, 3, 5 et 7 novembre.

avec l'objectif de la recherche, ce journal a permis de documenter, en complément des verbatims, des éléments essentiels à la compréhension : impressions immédiates recueillies lors des entretiens, observations non verbales et ajustements méthodologiques effectués en cours de démarche. Il a également servi à documenter la position de l'étudiante-chercheuse, notamment en raison de liens préexistants avec certains participants, qui étaient d'anciens collègues (Baribeau, 2005). La tenue de ce journal a contribué à rendre visibles les conditions de recueil des données. Les informations consignées ont enrichi l'interprétation en permettant de nuancer les observations issues des entretiens et de contextualiser les discours. Le croisement de ces sources de données contribue à une compréhension plus fine et contextualisée du phénomène dynamique étudié, tout en assurant la rigueur et la crédibilité scientifique de la recherche (Horincq Detournay et al., 2023).

2.5.5 Analyse des données

L'approche inductive en recherche qualitative consiste à faire émerger les concepts, catégories et modèles directement à partir des données recueillies, plutôt que de tester des hypothèses préétablies. Cette méthode permet d'explorer un phénomène en profondeur, en laissant les données guider la construction théorique (Blais et Martineau, 2006).

Les données qualitatives recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sont analysées selon l'approche thématique inductive permettant le développement d'un modèle conceptuel des interactions perçues par les employés entre la gestion flexible au travail et la gestion. Contrairement à d'autres types de recherche, l'analyse inductive de données qualitatives commence dès le début du projet et se poursuit parallèlement à la collecte des données (Deslauriers, 1987). Ainsi, la génération de données suit un processus itératif de collecte et d'analyse. À travers la codification des données brutes, l'identification des thèmes et la construction des catégories à partir des données brutes, cette analyse inductive permet de mieux comprendre les expériences des participants (Charmaz et Thornberg, 2021; Thomas, 2006). Cette méthode garantit la rigueur des interprétations et assure une validation

croisée des résultats provenant de différentes sources. Elle inclut la transcription des entretiens, la structuration des données textuelles et leur codification pour identifier les thèmes récurrents (Charmaz, 1996; Charmaz et Thornberg, 2021; Deslauriers, 1987). Enfin, des logiciels spécialisés peuvent être utilisés pour organiser et traiter efficacement les données (Krief et Zardet, 2013; Royer et al., 2019).

Dans le cadre de cette étude, l'outil de transcription automatique intégré à la plateforme Zoom a été utilisé pour produire une première version des entretiens. Par la suite, la structuration des données textuelles a été réalisée à l'aide des logiciels Word et Excel de la suite Microsoft Office. Étant donné le nombre limité de verbatims, issus des huit entretiens, le traitement des données a été réalisé manuellement par l'étudiante-chercheuse. Les informations collectées ont été traitées de façon confidentielle et anonymisées, les noms des participants étant remplacés par l'attribution d'un code aléatoire, substituant leur identité. Les extraits ont ensuite été regroupés selon des thèmes récurrents pour faire émerger des similitudes et des divergences entre les entretiens, ce qui a alimenté l'analyse et les résultats de la recherche. Par ailleurs, le croisement des données avec les notes contextuelles de l'étudiante-chercheuse a contribué à enrichir l'interprétation des résultats. L'utilisation d'une approche triangulée renforce la rigueur de l'analyse et offre une compréhension plus nuancée des perceptions, reliant les concepts de travail flexible et de pratiques de gestion des personnes aux expériences vécues et au contexte propre à chaque participant (Blais et Martineau, 2006; Horincq Detournay et al., 2023; Thomas, 2006).

Ainsi, la méthode d'analyse choisie permet une construction théorique basée sur la réalité des participants. L'analyse thématique des données révèle les expériences subjectives des personnes interrogées et répond à l'objectif de décrire et comprendre la complexité des interactions sociales et organisationnelles.

2.5.6 Considérations éthiques

L'ensemble de la démarche méthodologique respecte les principes éthiques régissant la recherche impliquant des personnes. L'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université de Québec à Rimouski (UQAR) a été obtenue le 17 avril 2025, sous le numéro de dossier 2025-778. Les personnes participantes ont été informées préalablement des objectifs de la recherche, des modalités de leur contribution, ainsi que de leurs droits en matière de participation. Le consentement libre, éclairé et écrit a été recueilli avant la réalisation des entretiens. La participation s'est effectuée sur une base volontaire, avec possibilité de retrait en tout temps sans justification requise.

Les données collectées ont été traitées avec rigueur afin de garantir la confidentialité et l'anonymat des répondants. Les propos recueillis ont été anonymisés par l'attribution de codes et aucune information permettant d'identifier des individus ou de leur organisation n'a été conservée dans le mémoire. Les enregistrements, transcriptions et formulaires sont entreposés sur le serveur sécurisé OneDrive de l'UQAR, accessible uniquement à la étudiante-chercheuse pour une période de sept ans, conformément aux normes institutionnelles. La sélection des participants a reposé sur un échantillonnage ciblé fondé sur des critères pertinents au phénomène étudié, en veillant à éviter toute forme de discrimination. Les outils utilisés, tels que le guide d'entretien et le formulaire d'information et de consentement, ont été élaborés dans une perspective d'inclusion, d'équité et de neutralité. Finalement, aucune compensation financière n'a été proposée.

En conclusion de ce chapitre, la méthodologie adoptée dans le cadre de l'étude repose sur une approche qualitative inductive, visant la compréhension de l'influence des pratiques de gestion flexible sur l'expérience des employés du secteur des TI au Québec. La méthode de l'étude de cas, appuyée par des entretiens semi-structurés et d'une analyse itérative thématique, permet d'explorer en profondeur les dimensions humaines liées à la gestion flexible du travail. Cette démarche méthodologique s'inscrit dans une logique de construction progressive des connaissances, favorisant l'émergence des concepts à partir des données

empiriques. Elle permet non seulement d'analyser l'influence des pratiques flexibles sur la satisfaction, le bien-être et l'équilibre des employés, mais aussi d'identifier et de définir les défis associés et les pistes de solutions. Enfin, en combinant diverses sources d'information, soit les données issues des verbatims et des notes contextuelles de l'étudiante-chercheuse, la recherche met en œuvre une triangulation méthodologique visant à assurer la validité des résultats. L'utilisation d'une démarche méthodologique rigoureuse contribue à assurer la pertinence scientifique et sociale de l'étude. Le chapitre suivant présente les résultats issus de l'analyse thématique, selon les objectifs définis précédemment.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Le troisième chapitre présente les résultats issus de l'analyse thématique, réalisée en cohérence avec les objectifs de la recherche. La présentation des résultats contribue à rendre compte de la complexité des vécus, en donnant une voix aux participants dans la diversité et la singularité de leurs perceptions de la flexibilité au travail. L'analyse met en lumière les significations que les participants attribuent aux pratiques de flexibilité dans leur milieu professionnel. Elle repose sur une lecture contextualisée et attentive des discours, sensible aux nuances exprimées.

La présentation des résultats est structurée en cinq thèmes principaux, correspondant aux sous-objectifs de la recherche : la perception des pratiques flexibles, la satisfaction et le bien-être au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, les défis associés à la flexibilité, ainsi que les pistes d'amélioration. Chacune de ces sections se décline en sous-thèmes, émergeant des entretiens réalisés, illustrés par des extraits de verbatims qui mettent en évidence les nuances et subtilités des expériences individuelles.

3.1 THÈME 1 : PERCEPTION DES PRATIQUES FLEXIBLES

Cette section explore la manière dont les participants perçoivent les pratiques de flexibilité mises en place dans leur environnement professionnel. Ces perceptions varient selon les contextes organisationnels, les rôles occupés et les expériences individuelles, révélant à la fois des appréciations positives et des réserves nuancées. L'analyse thématique a permis de dégager trois sous-thèmes : le télétravail, l'horaire variable de travail et la réaffectation de mandats. Tous reconnaissent le télétravail et l'horaire variable comme des

pratiques de travail flexible et la possibilité d'adapter son horaire de travail ou de réduire les déplacements est largement appréciée.

3.1.1 Télétravail

Tous les participants identifient le télétravail comme la principale forme de flexibilité. Le télétravail est perçu comme une pratique intégrée et largement acceptée. La présence au bureau se limitant généralement à quelques jours par semaine, ou dans certains cas, à quelques jours par mois.

P01 souligne que cette flexibilité s'est surtout développée lors de l'arrivée de la pandémie de COVID-19 en 2020 : « *La majorité de cette flexibilité a commencé après la pandémie. [...] En ce moment, je suis à 100 % en télétravail et ça fonctionne très bien. [...] Nous ne sommes pas obligés d'aller au bureau, sauf s'il y a un meeting, par exemple de notre président ou quelque-chose comme cela. Dans ces cas, on est invité, mais on n'est pas obligé d'y aller* »

De son côté, P02 mentionne que le télétravail est devenu une pratique généralisée en 2020, en contexte de pandémie : « *Aujourd'hui, je suis en intermandat, donc c'est télétravail à 100 %. [...] La première fois c'était en 2020 quand le COVID avait commencé.* »

Pour P04, la présence au bureau demeure ponctuelle et varie selon les périodes : « *J'ai tendance à dire au moins deux fois par mois. Puis là je suis dans une période un petit peu plus tranquille l'été, puis c'est deux fois par mois. En septembre on va y aller quasi tous les lundis pour les rencontres d'accueil.* » Elle précise que l'arrivée du télétravail est liée à la fois à la pandémie, mais aussi à un changement d'employeur, marquant une évolution des pratiques de flexibilité, bien que les deux entreprises en question œuvrent dans l'industrie des TI : « *J'ai commencé dans un contexte avant la pandémie, puis la pandémie est arrivée, je travaillais un petit peu de la maison, puis j'ai changé d'employeur finalement. Chez*

(employeur précédent), je te dirais que c'était très rigide. Chez (employeur actuel), ce l'est beaucoup moins. »

Pour P03, le télétravail constitue une pratique antérieure à la pandémie de 2020. Forte d'une carrière de plus de quarante ans en TI, elle explique avoir toujours bénéficié des modalités de flexibilité souhaitées, sans dépendre des règles formelles. Elle souligne : « *J'ai toujours fait ce que je voulais faire... c'est moi qui les [modalités de flexibilité] ai imposées à mes employeurs. »*

Chez P07, la flexibilité se manifeste principalement par le télétravail, par l'adaptativité des horaires et parce que son mandat lui permet de travailler entièrement à domicile, ce qui constitue une liberté appréciée : « *Télétravail, évidemment. Fait que je n'ai pas l'obligation d'aller travailler au bureau. Jamais. »* Cette autonomie est toutefois conditionnée par les exigences des clients, certains imposant une présence physique, ce qui révèle une flexibilité modulée par des contraintes externes.

P08 insiste sur le rôle déterminant des clients dans la définition des modalités : « *Si le client demande deux jours semaine, c'est deux jours semaine ; si le client accepte 100 % télétravail, on accepte le 100 %.* » La flexibilité du lieu apparaît donc réelle, mais modulée par des contraintes externes et des choix organisationnels. Par ailleurs, P08 observe une tendance au resserrement des pratiques : « *Au Québec, le télétravail est sur la pente descendante. On est rendu à trois jours au bureau. »*

Dans le même sens, P06 rapporte un changement à venir : « *Au niveau du télétravail, on est à deux jours par semaine. Au bureau, le mardi mercredi. Puis, après Noël, ils ont mis une troisième journée au bureau. »* Par ailleurs, il souligne l'imposition de journées fixes de présence au bureau, vécue comme une perte de liberté : « *Il faut que tu sois là le mardi, mercredi, et jeudi après Noël au bureau, absolument. [...] Pas tant flexible, cette partie-là. »*

Enfin, P01 mentionne la possibilité de travailler à distance depuis l'étranger : « *Je voyage une fois par année dans mon pays d'origine [...] J'ai travaillé pendant une semaine au Brésil, ça fonctionnait très bien. »* À l'inverse, P02 précise que dans son cas et pour les

consultants en contexte d'intermandat, le télétravail doit obligatoirement être réalisé au Canada et ne peut donc pas être effectué outre-mer.

En résumé, le télétravail apparaît comme la forme de flexibilité la plus répandue et la plus valorisée par les participants, bien qu'il demeure modulé par diverses contraintes internes et externes à l'organisation. Plusieurs témoignages mettent en avant ses avantages, d'autres soulignent un resserrement progressif des pratiques, notamment par l'imposition de journées fixes de présence au bureau. Cette flexibilité du lieu constitue ainsi un pilier central de flexibilité vécue dans l'expérience professionnelle, auquel s'ajoute une autre dimension tout aussi significative, soit la flexibilité des horaires de travail.

3.1.2 Horaires variables

La possibilité d'adapter les heures de travail est largement valorisée par les participants. Cette flexibilité permet de commencer et de terminer la journée de travail selon des besoins personnels et de compenser les heures travaillées en surplus ou de reprendre des heures non travaillées. La gestion des horaires est ainsi perçue comme une latitude importante, offrant la possibilité d'adapter son emploi du temps de manière personnalisée.

P01 illustre cette souplesse en indiquant : « *Je peux commencer à 9h, je peux commencer à 8h, à 8h30.* »

P04 souligne l'adaptation de ses horaires en fonction de ses responsabilités familiales : « *La semaine que j'ai mes enfants, je finis à 15h et l'autre semaine je finis à 17h. C'est vraiment une belle flexibilité que j'ai.* »

De son côté, P05 décrit un horaire variable dans son contexte de consultation en clientèle, comprenant un bloc fixe de présence obligatoire entre 9 h et 15 h, mais offrant une marge de manœuvre avant et après : « *Un bloc où tout le monde doit être présent [...] les deux heures restantes, on peut l'arranger comme on veut.* »

P06 met en avant la possibilité de récupérer les heures supplémentaires : « *Si tu décides de faire plus d'heures un soir, tu peux les reprendre à la fin de la semaine.* »

Aussi, P07 insiste sur l'ajustement des horaires en cas d'imprévu ou de fatigue : « *Un matin que j'ai mal dormi ou j'étais malade, je peux commencer plus tard, finir plus tard, travailler le soir pour reprendre.* »

Ces témoignages mettent en évidence la flexibilité personnalisée dans l'organisation des horaires. Toutefois, certains participants soulignent que cette latitude est limitée par des contraintes telles que des rencontres quotidiennes à heure fixe. P06 mentionne par exemple : « *j'ai une rencontre "scrum" à chaque matin à 8h45. Il faut que je sois là.* » Enfin, P05, P07 et P08 rappellent que cette forme de flexibilité dépend largement des projets et des exigences clients, ce qui traduit une flexibilité conditionnelle.

3.1.2.1 Semaine de travail condensée

La possibilité d'implanter une semaine de travail condensée en quatre jours a été évoquée par plusieurs participants comme une mesure de flexibilité susceptible de mieux concilier les exigences professionnelles et les réalités personnelles. Toutefois, cette modalité n'est pas uniformément vécue : pour certains, elle constitue une pratique déjà en place, alors que pour d'autres, elle relève davantage d'un souhait ou d'un intérêt non encore concrétisé.

P03 illustre une mise en œuvre réelle de cette flexibilité. Elle décrit l'aménagement qu'elle a négocié : « *J'ai demandé d'être à 4,5 jours par semaine, mais 35 heures, ce qui fait que je fais à peu près 8 heures par jour, mais les vendredis, je termine à 12h. Mon mari est à la retraite [...] on a hâte de commencer à être ensemble la fin de semaine.* »

À l'inverse, pour P04, la semaine condensée relève davantage d'un désir exprimé par d'autres que d'une pratique existante. Elle rapporte que cette formule est fréquemment mentionnée par des candidats et même par certains collègues à l'interne : « *La semaine*

condensée en quatre jours, je l'entends souvent, soit par les candidats ou même je l'ai entendu à l'interne. Il y en a qui aimeraient faire 35 heures dans quatre jours. Moi, je ne pense pas que je le ferais étant donné ma vie de famille. »

Enfin, P07 souligne un intérêt personnel pour cette modalité, sans qu'elle soit actuellement offerte. Son témoignage illustre comment la parentalité peut renforcer l'attrait pour une semaine de travail condensée : *« Maintenant que j'ai un enfant, je vois l'avantage de travailler quatre jours par semaine [...] si j'avais l'option de le faire, je le prendrais assurément. »*

Ces témoignages traduisent un besoin de flexibilité accrue, permettant aux employés d'adapter leur rythme de travail aux réalités personnelles et familiales, tout en maintenant la charge horaire hebdomadaire.

3.1.2.2 Gestion des congés

Bien que le nombre de journées de vacances annuelles offertes ne soit pas remis en question, certains participants critiquent la rigidité entourant le choix du moment de prise de congé, particulièrement dans le rôle de consultant en firme de service-conseil, où les décisions dépendent à la fois de l'employeur et du client.

Pour P05, la prise de vacances apparaît comme l'aspect le moins flexible, surtout en contexte de livraison de projet : *« Les vacances, quand tu es consultant en TI, je trouve que c'est ce qu'il y a de moins flexible. »* Ajoutant que les congés doivent souvent être négociés et peuvent même influencer l'attribution des mandats. Cette réalité traduit que la flexibilité des congés dépend fortement du statut de l'employé (consultant en mandat, consultant en intermandat, employé interne).

Par ailleurs, P07 souligne la limite du nombre de congés maladie, perçue comme un frein à la flexibilité réelle : *« On n'a pas beaucoup de congés maladie, c'est 5 par année. »*

[...] quand tu as un enfant qui est tout le temps malade, ce n'est vraiment pas beaucoup. »

Cette situation traduit un manque d'offre de flexibilité pour répondre à ses besoins.

3.1.3 Réaffectation de mandat

Une autre pratique flexible relevée par les participants concerne la possibilité de modifier l'affectation de mandat, qu'il s'agisse d'un changement de projet auprès d'un même client ou d'une transition vers un nouveau client.

P05 considère cette possibilité comme forme de flexibilité particulièrement appréciée, puisqu'elle permet de renouveler son environnement de travail et de diversifier ses expériences professionnelles : *« Je peux demander un changement de projet ou un changement de client. Ça fait du bien des fois un peu du nouvel air, des nouvelles équipes. Donc moi, c'est quelque chose que je trouve qui m'intéresse de la consultation [...] me donner le pouvoir dire "Tiens, là, j'ai envie de changer". »*

En somme, bien que certains participants aient évoqué la flexibilité des vacances, des congés ou encore celle liée aux tâches, les résultats montrent que les employés interrogés considèrent les pratiques de flexibilité telles que le télétravail et l'horaire variable comme les deux éléments centraux de leur expérience professionnelle. Cette flexibilité du travail est perçue comme globale, malgré les contraintes externes évoquées.

3.2 THÈME 2 : SATISFACTION, ENGAGEMENT ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Ce deuxième thème explore la manière dont les pratiques de flexibilité influencent la satisfaction, l'engagement et le bien-être des employés. Les résultats suggèrent que la flexibilité ne se limite pas à un aménagement pratique des horaires et des lieux de travail, mais qu'elle agit comme un levier de motivation, de performance et de santé psychologique. Les sous-thèmes suivants permettent de saisir les différentes dimensions de cette expérience,

allant de la satisfaction des besoins, à la réduction du stress, le sentiment de confiance et la performance.

3.2.1 Satisfaction et performance

Ce sous-thème met en lumière la manière dont la flexibilité répond aux attentes des employés et favorise leur performance. Les propos recueillis suggèrent que les participants relient étroitement leur satisfaction au travail à leur performance ou à leur efficacité perçue. La flexibilité devient ainsi un élément central de leur bien-être professionnel puisqu'elle leur permet d'adapter leur organisation du travail en fonction de leurs besoins personnel ou à se sentir plus efficaces, plus concentrés et plus en contrôle de leur temps.

P01 exprime une satisfaction globale à l'égard des pratiques de flexibilité, qu'il estime répondre à ses attentes. Il se considère plus productif en télétravail que lorsqu'il est en présentiel au bureau, en raison de la réduction des distractions lui permettant une concentration accrue : « *Je pense qu'on est beaucoup plus productif chez nous.* »

Pour P03, la flexibilité est associée à une efficacité accrue et à une meilleure qualité de vie. Elle insiste sur le fait que le télétravail réduit les pertes de temps liées aux déplacements et à certaines interactions sociales. Elle privilégie le télétravail à 100 %, considérant que le bureau est une source de distraction et de perte de productivité : « *La journée au bureau, on peut considérer qu'elle est à moitié perdue.* » P03 valorise la possibilité de se concentrer sur ses tâches sans être dérangée.

Pour P04, la satisfaction se traduit par une capacité accrue à être plus performante à domicile, car l'environnement est moins stimulant et plus propice à la concentration : « *Quand je suis chez moi et que je vois que ça peut clancher, ça va bien.* »

P06 apprécie la souplesse pour s'absenter à un rendez-vous sans justification : « *Je n'ai pas à avertir d'avance pour un rendez-vous... il n'y a pas d'enjeux.* » Il exprime une

insatisfaction face à l'obligation de trois jours au bureau, qu'il juge inutile et démotivante : « *Ce que je n'aime pas, c'est l'obligation.* » Il considère que le présentiel n'améliore pas sa productivité, surtout dans son rôle où des tâches comme les appels téléphoniques ou l'analyse de curriculum vitae peuvent être réalisées plus efficacement à distance.

Pour P07, la flexibilité est perçue comme un facteur déterminant de satisfaction et de bien-être. Elle explique avoir choisi son emploi en raison de la flexibilité offerte : « *Mon choix de carrière s'est orienté vers un emploi qui allait me donner de la flexibilité.* » Cette orientation témoigne de l'importance de la flexibilité le choix de carrière.

P08 admet que sa productivité a augmenté : « *Je pense que le télétravail a amené une augmentation de la productivité. Si je prends mon cas personnel, c'est clair avec le temps de transport et tout. On n'a plus le temps d'aller aux toilettes et on est à la maison. Définitivement que moi au net, je travaille plus d'heures que j'en travaillais avant la COVID.* »

Ces témoignages laissent envisager que la satisfaction découle de la perception d'une productivité accrue au travail et d'une meilleure qualité de vie.

3.2.2 Réduction du stress, bien-être et performance

Ce sous-thème illustre le rôle de la flexibilité dans la diminution du stress et l'amélioration du bien-être. Les témoignages recueillis convergent vers trois constats. D'abord, la flexibilité contribue à la réduction du stress, notamment en diminuant les contraintes liées aux déplacements, aux horaires rigides ou aux obligations de présence. Ensuite, elle favorise une amélioration du bien-être global, souvent associée à une meilleure qualité de vie, un aspect lié à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Enfin, plusieurs participants établissent un lien entre ce mieux-être et une performance accrue, suggérant que la flexibilité agit comme un mécanisme de régulation qui soutient la santé psychologique et l'efficacité au travail.

P01 évoque l'influence globale du télétravail et des horaires variables sur son quotidien : « *Pour moi, je peux dormir un peu plus les matins, prendre notre déjeuner tranquillement. On a beaucoup de temps disponible avant et après le travail. Donc c'est bénéfique pour moi.* »

P02 explique d'abord avoir dû déménager pour aménager un bureau à domicile, ce qui illustre l'adaptation nécessaire à cette nouvelle réalité. Aujourd'hui, cette flexibilité est perçue positivement, car elle réduit le stress et favorise la performance : « *Si on devait revenir en arrière... on pourrait être moins motivé, donc moins performant.* » Elle ajoute que les initiatives de convivialité mises en place, comme les moments informels de discussion du vendredi, bien qu'ils soient en virtuels et obligatoires, sont perçues comme bénéfiques pour sa motivation et son bien-être.

Aussi, P03 considère que le télétravail améliore son bien-être global « *Depuis 2020, ma qualité de vie s'est beaucoup améliorée. Je n'ai plus à courir le matin pour me préparer et préparer mon lunch, manger en vitesse pour m'assurer de prendre la route avant le trafic, payer un stationnement (souvent très dispendieux), trouver un stationnement (les consultants ont rarement le droit de stationner sur place), déneiger et faire chauffer la voiture l'hiver, etc. C'est vraiment beaucoup moins de stress.* »

Pour P04, la flexibilité est associée à une diminution du stress et à une amélioration de son bien-être : « *Je suis quelqu'un qui quand je passe une journée au bureau, je suis épuisée. On dirait que je veux tout le temps m'assurer que tout est correct, tout le monde va bien. C'est trop stimulant pour moi au bureau à un moment donné. Je viens comme essoufflée, puis là, il faut que je prenne cinq minutes seule.* »

P05 souligne que la flexibilité horaire lui permet de mieux gérer ses besoins personnels, comme l'insomnie ou les rendez-vous médicaux, ce qui favorise son bien-être. Le rôle d'aidante naturelle qu'elle assume auprès de sa mère vieillissante renforce la nécessité de bénéficier d'une telle souplesse dans l'aménagement de son horaire de travail : « *C'est encore plus stressant quand tu es vieux avec des vieux parents. [...] C'est le fun au moins de*

pouvoir compter sur son employeur. [...] Ça enlève vraiment une pression inutile. » La flexibilité est donc perçue comme un facteur de réduction du stress.

De son côté, P08 reconnaît que le télétravail améliore sa performance, notamment en réduisant le temps de transport : *« Je regarde juste le temps que je sauve en transport, c'est incroyable. Tu te lèves un peu plus tard, tu sautes dans ton linge, tu es capable d'être assis devant ton ordi une demi-heure après et tout est fonctionnel. [...] Je fais de plus grosses journées que je faisais avant. »*

Les résultats suggèrent que la flexibilité puisse jouer un rôle de régulation, favorisant la santé psychologique et à la performance au travail. Cependant, au-delà des verbatims, la triangulation des données réalisée avec les notes contextuelles de l'étudiante-chercheuse a permis de nuancer certains constats. Ainsi, bien que plusieurs participants aient exprimé une diminution du stress et une amélioration du bien-être grâce au travail flexible, les notes contextuelles de l'étudiante-chercheuse suggèrent que ces perceptions positives s'accompagnaient parfois de signes implicites de fatigue ou d'isolement, perceptibles dans l'intonation ou les pauses relevées lors des entretiens.

3.2.3 Confiance, engagement et performance

Ce sous-thème met en lumière l'importance de la confiance organisationnelle dans le renforcement de l'engagement et de la performance. Les propos des participants révèlent un élément nouveau : la confiance accordée par l'employeur apparaît comme un facteur central dans leur expérience de la flexibilité. Alors que la revue de littérature mettait en lumière les dimensions structurelles et organisationnelles de la flexibilité, les verbatims suggèrent que les participants associent leur engagement, leur bien-être et leur performance à la qualité de la relation de confiance instaurée avec leur gestionnaire ou leur organisation.

P04 explique que la confiance accordée par son employeur lui permet de travailler sereinement : *« Je suis moins nerveuse et je performe beaucoup mieux. »* Elle s'exprime sur

le fait que, pour elle, cette flexibilité repose sur la confiance plutôt que sur une surveillance stricte : « *Moi, j'ai besoin pour bien performer de sentir que je suis dans un monde de confiance.* » P04 partage également : « *C'est facile parce que ma chef d'équipe le rend facile. [...] Je vais dire à ma chef d'équipe : "je vais quitter peut-être une heure et demie, je m'en vais au garage". Elle va me répondre "Aucun problème !". C'est tout le temps ça. Moi, je serais quelqu'un qui sentirait mal dans la vie normalement de demander ces choses-là.* »

Pour sa part, P05 associe la flexibilité à un sentiment de confiance et de professionnalisme. Elle valorise le fait que son employeur et ses clients la considèrent comme une professionnelle autonome : « *On te prend pour quelqu'un de professionnel.* » En référant aux modalités de flexibilité offertes, elle ajoute : « *De toute manière, si tu ne livres pas, tu vas avoir un problème ou si tes histoires ne se ferment pas. Il y a d'autres moyens de surveiller la présence au travail. Et la présence au travail, ça ne veut pas dire nécessairement que les gens travaillent.* » Cette reconnaissance contribue à sa satisfaction et à son engagement.

Les modalités de flexibilité dont bénéficie P07 contribuent à renforcer son sentiment d'engagement. Elle souligne : « *Je sais qu'il y en a des entreprises qui ont le modèle qui sont sur quatre jours. [...] Les semaines de quatre jours c'est intéressant, mais je n'ai pas ressenti le besoin pour l'instant de faire le mouvement.* » De plus, P07 mentionne « *Je peux juste aviser les gens avec qui je travaille pour dire : "Je reviens dans deux heures, mais je n'ai pas une demande d'approbation à faire. Ça, me ça me non, ça mériterait en fait d'avoir à faire ça de justifier mes faits et gestes. C'est juste d'aviser tes collègues de façon informelle. [...] Il n'y a pas personne qui va te courir après pour savoir pourquoi tu n'es pas revenue pile à l'heure.* » Ces expériences suggèrent que la confiance accordée par l'employeur peut contribuer au développement du sentiment d'engagement et d'une meilleure performance.

En somme, les résultats laissent présager que la flexibilité puisse constituer un facteur de satisfaction des besoins tout en renforçant l'engagement envers l'organisation. Toutefois, certains témoignages nuancent en soulignant que l'efficacité des pratiques flexibles repose sur un équilibre entre autonomie individuelle et soutien organisationnel.

3.3 THÈME 3 : ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

Ce troisième thème s'intéresse aux perceptions des participants concernant leur capacité à concilier les exigences professionnelles avec leurs responsabilités personnelles. La pandémie de COVID-19 et l'évolution des pratiques de travail ont profondément transformé cette conciliation, faisant de la flexibilité un élément central du maintien de l'équilibre.

3.3.1 Qualité de vie

Ce sous-thème souligne le lien entre la flexibilité, la qualité de vie et le bien-être des employés. Les témoignages recueillis suggèrent que la possibilité de moduler son horaire de travail, de réduire les contraintes temporelles et d'ajuster plus aisément l'organisation de ses responsabilités personnelles et professionnelles peut constituer un levier de conciliation. Cette capacité d'adaptation, notamment rendue possible par la flexibilité, peut favoriser une meilleure harmonie entre les différentes sphères de vie. Pour des participants, la flexibilité semble se traduire par une amélioration perceptible de leur bien-être global.

P01 souligne que le télétravail lui permet de passer plus de temps avec ses enfants et sa conjointe : « *Depuis la pandémie, on reste beaucoup plus de temps avec les enfants et la famille.* » Il décrit une routine facilitée par le télétravail, incluant la préparation des repas, les promenades avec son chien et la possibilité d'aller à la salle de sport avant le retour des enfants.

Pour P02, insiste sur le gain de temps lié notamment à la suppression des déplacements : « *Aujourd'hui, ces deux heures-là, je peux vraiment les utiliser efficacement, que ce soit pour des tâches ménagères ou me reposer.* » Elle met également en avant la possibilité de consacrer du temps à des activités personnelles, comme suivre des formations

ou préparer des certifications professionnelles. Cette flexibilité lui permet de concilier ses responsabilités familiales et ses obligations professionnelles.

Pour P03, sans enfants, adapte son horaire en fonction de ses besoins personnels. Par exemple, elle termine plus tôt le vendredi pour profiter de son temps libre avec son conjoint à la retraite, ce qui illustre une recherche d'équilibre entre travail et vie personnelle. Le télétravail lui permet également de séparer clairement les sphères professionnelle et privée, en évitant les distractions sociales qu'elle juge inutiles. Elle affirme : « *Je préfère être chez moi, faire mon travail, produire les choses que j'ai à produire, puis après, je passe à autre chose.* »

P04 apprécie pouvoir adapter ses horaires de travail en fonction de sa réalité familiale : « *La semaine que j'ai mes enfants, je finis à 15h et l'autre semaine je finis à 17h. C'est vraiment une belle flexibilité que j'ai.* » De plus, P04 illustre que la flexibilité horaire lui permet de concilier efficacement ses responsabilités parentales et professionnelles. La garde partagée de ses enfants est facilitée par des horaires adaptés. Elle peut gérer les imprévus sans pression : « *Quand mes enfants sont malades, je vais le dire à ma chef d'équipe, je m'en vais chercher, je reviens, je peux travailler.* »

P05, ayant un rôle d'aidante naturelle pour sa mère vieillissante, apprécie cette souplesse : « *C'est encore plus stressant quand tu es vieux avec des vieux parents... c'est le fun au moins de pouvoir compter sur son employeur.* » Elle met en évidence que le télétravail lui permet d'éviter de prendre des congés complets pour des rendez-vous médicaux, en reprenant ses heures plus tard dans la journée : « *Je peux prendre juste le moment que j'ai besoin. Au pire, je vais finir à 21h le soir.* » Le bloc horaire obligatoire est perçu comme raisonnable et facilitant, puisqu'il lui permet d'organiser ses rendez-vous en fin de journée sans perturber son travail. Enfin, P05 précise qu'il lui est possible de maintenir un équilibre grâce à l'autonomie dans la gestion de ses horaires et de ses tâches.

P06, bien qu'il n'ait pas d'enfants, met en avant le rôle de la flexibilité dans le maintien de son équilibre global. Le télétravail lui permet de concilier plus aisément ses activités

personnelles et ses responsabilités professionnelles, en lui permettant notamment de pratiquer le deck-hockey en soirée la semaine, de jouer au golf ou de rendre visite à sa famille vivant à l'extérieur de la ville. Pour lui, la combinaison du télétravail et d'horaires variables favorise l'équilibre entre ses loisirs et son travail.

Pour P07, récemment de retour au travail après une première absence liée à la parentalité, l'équilibre entre les sphères professionnelle et personnelle est fortement soutenu par la flexibilité. Elle met en avant l'adaptabilité des horaires qui lui permet de répondre à ses obligations parentales : « *De ne pas avoir de contraintes sur l'heure à laquelle je commence et l'heure à laquelle je finis, ça aide quand je cherche une garderie. La première qu'on a trouvée fermait à 15h...* » Pour P07, la flexibilité lui permet de basculer rapidement de la sphère professionnelle à la sphère personnelle et de préserver son équilibre.

De son côté, P08 perçoit le télétravail comme un facteur positif pour l'équilibre, permettant de consacrer plus de temps à la famille et de réduire les tensions liées aux horaires de travail : « *Moi je travaille jusqu'à ce que ma blonde me crie "Le souper est prêt!". Je fais des plus grosses journées que je faisais avant et j'écœure moins ma blonde, parce que quand tu es au bureau et qu'elle t'écrit "Est-ce que tu arrives bientôt ?" puis le temps passe et elle soupe toute seule... La qualité de vie est nécessairement meilleure avec le télétravail.* »

Ces résultats suggèrent que la flexibilité peut contribuer à l'amélioration de la qualité de vie, tant familiale que personnelle.

3.3.2 Gestion des frontières

Ce sous-thème illustre les stratégies individuelles mises en place par les participants pour séparer les sphères professionnelle et personnelle. Les propos suggèrent que la gestion des frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle repose sur des stratégies individuelles variées, mobilisées pour préserver l'équilibre et éviter les débordements. Trois constats principaux émergent. D'abord, des participants mettent en place des routines

structurantes (heures fixes, rituels de fin de journée, organisation matérielle) pour marquer la transition entre les deux sphères. Ensuite, la discipline personnelle apparaît comme un facteur clé pour maintenir des limites claires, particulièrement dans un contexte où le travail à domicile peut favoriser l’empiètement. Enfin, certains participants soulignent l’importance de séparer physiquement ou symboliquement les espaces, afin de réduire la charge mentale associée au travail et de préserver leur bien-être.

P01 insiste sur l’importance de planifier son travail pour éviter les débordements et préserver du temps pour la famille : « *Je ne dépasse pas mon horaire de travail pour être avec la famille.* »

Pour P02 l’organisation et la discipline sont essentielles pour maintenir une frontière claire entre travail et vie privée : « *C’est une question d’éthique, qu’on est avant tout, là pour notre organisation. Ce sont 7 heures, puis après ce sera pour notre vie personnelle.* » Elle ajoute que la délimitation du travail et de la vie personnelle n’est pas toujours facile : « *Il faut s’organiser [...] et être discipliné pour respecter cette éthique-là.* »

P03 explique qu’elle commence tôt le matin et qu’elle termine sa journée à 15h30, en fermant son poste de travail de façon nette : « *Je suis loggée à 7h le matin, puis à 15h30, je ferme mon poste.* » Elle ajoute que : « *Subconsciemment, la tenue vestimentaire a une influence sur nous alors pour moi, ça fait une coupure lorsque la journée se termine et je j’enfile quelque chose de plus confortable. Je sépare travail et vie privée de cette façon.* » Ce geste ritualisé agit comme une marque de transition entre le travail et la vie privée. Il s’agit d’une stratégie individuelle de gestion des frontières, qui contribue à préserver son équilibre et à éviter le débordement du travail dans la sphère personnelle.

Pour P05, la gestion des frontières s’effectue par la fermeture de son espace bureau : « *C’est sûr que si j’ai oublié de fermer ma lumière de bureau, quand je remonte me coucher, je suis vraiment déçue de moi là. Je ne veux pas voir mon bureau avant d’aller me coucher, parce que moi c’est à côté de ma chambre. [...] C’est assez sacré, la fin de semaine, je n’irai pas dans mon bureau. Si j’ai des choses à faire, je vais chercher mon portable et je l’amène*

en bas. Je ne vais pas dans mon bureau m'installer sur ma chaise où que je passe des heures. C'est la coupure que je fais. »

P06, sans enfants, affirme sa capacité à se déconnecter mentalement du travail : « *Je suis très bon pour ne pas y penser... je suis complètement déconnecté.* » Il reconnaît toutefois qu'il travaille souvent plus d'heures à domicile, parfois même le soir ou le dimanche, par choix personnel : « *Ça se peut que je le fasse, mais ça ne me pose pas de problème...* »

P07 souligne sa capacité personnelle à maintenir une séparation claire avec le travail : « *Je n'ai jamais eu de misère à couper, je finis, c'est terminé.* » Cette distinction nette est facilitée par le télétravail, qui lui permet de basculer rapidement dans sa sphère personnelle et de préserver son équilibre.

Ces expériences suggèrent que la gestion des frontières peut représenter une construction active, essentielle au maintien de l'équilibre.

3.3.3 Culture et soutien organisationnel

Ce sous-thème met en lumière le rôle de la culture organisationnelle et du soutien accordé par l'employeur dans la conciliation de la réalité du travail avec celle de la vie personnelle. Les propos recueillis suggèrent que la flexibilité ne repose pas uniquement sur des modalités formelles, mais s'inscrit dans un écosystème culturel façonné par les valeurs, les pratiques et les attitudes de l'organisation. D'abord, la flexibilité peut être perçue comme bénéfique lorsqu'elle s'accompagne d'un soutien explicite de l'employeur, qui privilégie l'autonomie plutôt que le contrôle. Aussi, des participants associent leur sentiment de bien-être et leur capacité à concilier les sphères de la vie personnelle et de la vie professionnelle, à la qualité du climat organisationnel, notamment à l'ouverture, à l'écoute et à la confiance accordée. Enfin, une comparaison d'expériences professionnelles entre différents milieux de travail suggère que la culture organisationnelle peut influencer la manière dont la flexibilité est vécue.

Pour P01 la culture de flexibilité se manifeste notamment par la liberté accordée, l'employeur privilégiant des suggestions plutôt que des contraintes : « *Nous ne sommes pas obligés d'aller au bureau, sauf s'il y a un meeting [...] on est invité, mais on n'est pas obligé d'y aller.* »

P04 illustre cette réalité en comparant deux employeurs successifs œuvrant tous deux dans le domaine des TI : « *Chez (employeur précédent), je te dirais que c'était très rigide. [...] Chez (employeur actuel), ce l'est beaucoup moins.* »

De son côté, P05 souligne le lien entre les modalités de flexibilité offertes et la culture, en affirmant : « *Ce qui est agréable c'est un peu ça la flexibilité et la confiance qui nous est donnée. On te prend pour quelqu'un de professionnel.* Elle souligne également : « *j'ai vraiment l'impression que je peux tout dire.* »

Aussi, P07 indique avoir pu prolonger son congé de maternité en raison de l'absence de place en garderie, sans subir de pression de son employeur : « *je n'ai pas ressenti aucune pression de retourner travailler [...]. On m'a juste dit "dis-nous la date à laquelle tu reviens". J'aurais pu prolonger six mois si ça avait pris six mois avant qu'on trouve une garderie.* ». Ce témoignage illustre une culture organisationnelle favorable à la conciliation.

Ces témoignages suggèrent que la flexibilité prend tout son sens lorsqu'elle s'inscrit dans un climat inclusif et soutenant.

Les résultats suggèrent que la flexibilité peut constituer un levier de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Elle peut favoriser la qualité de vie, le soutien à la parentalité et permettre une saine gestion des frontières. L'équilibre apparaît ainsi comme une dynamique en constante construction, façonnée par les pratiques organisationnelles et les choix individuels.

3.4 THÈME 4 : DÉFIS ASSOCIÉS À LA FLEXIBILITÉ

La flexibilité, souvent présentée comme un avantage majeur, comporte également des défis importants pour les individus. Les témoignages recueillis mettent en lumière les enjeux soulevés.

3.4.1 Intégration et développement

Les participants soulignent que la flexibilité, particulièrement le télétravail, pose des défis particuliers pour l'intégration des nouveaux employés et le développement professionnel. Trois principaux constats émergent des propos recueillis. Premièrement, l'apprentissage informel tend à s'éroder en l'absence de proximité physique, ce qui réduit les occasions d'échanges spontanés, d'observation directe et de soutien immédiat des collègues expérimentés. Deuxièmement, les processus d'intégration se compliquent par la nécessité des gestionnaires et des recruteurs d'intensifier les communications virtuelles afin de compenser la diminution ou l'absence d'interactions en personne. Troisièmement, un ralentissement perçu de la progression professionnelle, particulièrement chez les employés en début de carrière, pour qui l'apprentissage repose notamment sur l'exposition quotidienne aux pratiques organisationnelles.

P01 souligne sa perception d'une difficulté des jeunes travailleurs à s'adapter en l'absence d'un accompagnement direct et informel, traditionnellement offert par la proximité physique des collègues : *« Pour les jeunes qui commencent leur carrière en ce moment. Je pense que le télétravail, c'est beaucoup plus difficile parce qu'il y a toujours la participation de la personne à côté qui va lui expliquer. Donc je pense que pour les gens qui commencent leur vie professionnelle, ça va être plus difficile de s'adapter, ça va être un défi. »* Selon lui, la présence au bureau demeure essentielle pour favoriser l'apprentissage et le suivi rapproché en début de carrière : *« Je pense que pour les gens qui vont commencer la carrière, c'est important d'aller au bureau. Pour avoir un suivi un peu plus proche. Parce que j'ai*

commencé ma carrière toujours avec beaucoup de gens à côté, donc si j'avais quelques questions, ils étaient juste à côté. [...] Aujourd'hui, on n'a pas ça. Si on a des expériences, on n'a pas ces problèmes-là. Mais pour les jeunes, je pense que c'est important d'aller quelquefois au bureau. »

Dans la même perspective, P04, dans son rôle de recruteur, reconnaît que l'intégration à distance ne peut reproduire l'expérience du présentiel : « *L'intégration, ça peut être un peu plus difficile en général. Comme le nouveau recruteur, j'essaie pour qu'il soit intégré, mais ce n'est pas pareil là, on est en présentiel là.* » Elle compense cette limite par une intensification des échanges virtuels, cherchant à maintenir la proximité et le soutien auprès des nouveaux collègues : « *J'essaie d'avoir quand même beaucoup d'interactions avec mes collègues immédiats, même si on est en télétravail, on reste proche, on s'écrit beaucoup. Un petit peu moins avec Toronto, mais sinon j'essaie de garder tout le monde proche. Il y a un nouveau recruteur, j'essaie d'y écrire quasiment tous les jours pour savoir comment ça va, s'il a besoin d'aide et tout ça. [...] Même si on est à distance.* »

Enfin, P08 souligne sa perception d'un ralentissement du développement professionnel en contexte de télétravail, estimant que l'apprentissage informel et la progression de carrière se réalisent à une vitesse nettement inférieure à celle observée en présentiel : « *Le fait de travailler à distance, selon moi, ça ralentit le développement... environ 50 % de la vitesse d'un autre qui serait tout le temps à côté.* »

Ces témoignages convergent vers l'idée que la flexibilité peut fragiliser les processus d'intégration et limiter les opportunités de développement.

3.4.2 Isolement, surcharge et sédentarité

Les propos recueillis montrent que le télétravail, bien qu'apprécié pour la flexibilité qu'il procure, peut s'accompagner d'effets collatéraux sur le bien-être psychologique, social et physique des travailleurs. Deux constats principaux se dégagent des témoignages. La

réduction des interactions en personne peut limiter les échanges informels, les signaux non verbaux et les rituels quotidiens qui soutiennent habituellement la cohésion et la qualité des relations de travail. Cette diminution de la présence sociale peut affecter la santé mentale et la dynamique collaborative. Aussi, le travail à domicile peut favoriser une sédentarité accrue et un effacement des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Ces conditions peuvent mener à un allongement des journées de travail, à une difficulté à décrocher et à une moindre capacité à reconnaître les signes de fatigue ou de surmenage, particulièrement chez les personnes vivant seules.

P01 reconnaît la perte de certaines interactions sociales et de certains rituels liés au travail en présentiel, comme le fait de s'habiller pour le bureau ou de partager des moments informels avec les collègues : « *Je pense que professionnellement c'est mieux le télétravail. Mais je dirais aussi que personnellement, au niveau de la santé, par exemple physique, c'est un peu plus difficile parce que quand on doit aller au bureau, on doit mettre un vêtement un peu plus social. Donc il y a ce genre-là d'être bien habillé pour aller au bureau. Aussi comment se comporter avec les gens.* »

P02 met en lumière l'influence du télétravail sur son sentiment d'isolement, sur sa santé mentale et sur la qualité de la collaboration : « *Et puis par rapport à l'isolement, ça impacte beaucoup la santé mentale. Moi, à un moment donné, ça vraiment posé difficulté parce que j'avais besoin en fait de voir les collègues pendant les réunions parce que quand on est en réunion, il y a beaucoup d'expressions, non-dit. C'étaient des choses comme ça en fait, que je n'arrivais pas forcément à percevoir, pendant les entretiens en vidéo et je trouve que c'était indispensable dans le cadre de notre travail. Sans parler de tout ce qui était cohésion sociale. Manger ensemble, prendre le café ensemble, c'étaient des petites habitudes qui étaient perdues avec le télétravail à 100 %.* »

P02 note également que le télétravail a accentué sa sédentarité, réduisant les occasions de mouvement : « *Justement, en fait tout à l'heure, je prenais vraiment le temps de réfléchir à ça. En fait, le télétravail m'a rendue très sédentaire. En plus, j'habite en campagne, donc je ne représente pas forcément ceux qui habitent plus en ville. Par exemple, quand j'étais en*

présentiel, même si j'étais en voiture, je prenais le temps de marcher. Si j'étais en transport, bien évidemment, je prenais le temps de marcher et puis dans les bureaux, le fait de juste marcher dans les couloirs, ça fait du bien. Ici à la maison, ce sont juste quelques pas. » Elle ajoute la nécessité d'ajustements personnels pour préserver sa santé physique : *« Moi je le ressens sur mon physique et je suis très sédentaire. Pas plus tard qu'il y a deux semaines, j'ai décidé d'investir dans des équipements sportifs à la maison, parce que je ne peux pas aller en salle de sport non plus avec mon emploi du temps qui est chargé. Pour reprendre ces petites habitudes parce que ça va affecter mon ma santé physique tôt ou tard. »*

De son côté, P05 décrit la surcharge de travail comme un risque accru pour les personnes vivant seules : *« Ça dépend de la vie que tu as. Moi, je n'ai plus de vie familiale, je suis seule et je n'ai pas de conjoint, donc pour moi de finir par lâcher mon ordinateur à 16h ou 21h, il n'y a personne qui m'attend. Je n'ai pas le souper nécessairement à faire pour quelqu'un. Il n'y a pas quelqu'un d'autre qui a faim que moi, donc je vais arrêter quand moi j'ai faim. Donc ça, c'est le pendant. [...] Quand tu n'as plus rien d'autre à faire que ça, on dirait que c'est beaucoup plus facile de tomber dans l'excès du travail. »* Ainsi, l'absence de contraintes familiales ou sociales peut favoriser une immersion excessive dans le travail, au détriment de la santé globale.

P05 évoque également la difficulté à reconnaître les signaux d'alerte d'un épuisement professionnel en contexte de télétravail, où la distance empêche les collègues de détecter les signes de fatigue ou de détresse : *« Tu es toute seule. Les gens ne voient pas nécessairement. Les gens ne te connaissent pas nécessairement, ils ne voient pas que t'es plus fatiguée. On dirait qu'on pense tout le temps qu'un "Burn out" c'est : "Je ne suis plus capable du travail". C'est l'inverse aussi. C'est de ne faire que ça. Ça occupe, mais dans le fond, des fois, on est moins efficace et on va travailler plus longtemps parce qu'on est moins efficace. Puis notre cerveau, il réfléchit moins promptement, donc je trouve que c'est un danger vraiment d'être toute seule l'autre bord de son écran et que les gens ne voient pas les signaux d'alarme. [...] C'est les gens qui sont seuls, je pense, qui sont plus à risque d'exagérer ou de sombrer. »*

Ces témoignages suggèrent que la flexibilité peut aussi accentuer des vulnérabilités individuelles, rappelant que les conditions de travail à distance nécessitent des ajustements organisationnels et personnels pour prévenir les risques associés.

3.4.3 Structure organisationnelle

La flexibilité est également mise à l'épreuve par l'évolution des structures organisationnelles. Les témoignages suggèrent que les transformations structurelles peuvent influencer la capacité des organisations à soutenir une flexibilité adaptée aux réalités des employés. D'abord, l'ajout de niveaux hiérarchiques peut ralentir la circulation de l'information et réduire la rapidité décisionnelle, limitant ainsi la marge de manœuvre nécessaire à une adaptation efficace. Aussi, la standardisation des pratiques, caractéristique des organisations de grandes tailles, peut entraîner une perte de proximité et de souplesse dans la gestion des personnes. Enfin, la formalisation accrue des processus peut remplacer des échanges informels qui facilitaient autrefois des ajustements rapides aux besoins individuels, réduisant ainsi la capacité de l'organisation à soutenir la flexibilité du travail.

P03 déplore l'ajout de niveaux hiérarchiques qui ralentissent la communication et complexifient la résolution des problèmes : « *Chez (employeur TI), quand je suis entrée là, je relevais d'un vice-président. Quand j'avais quelque chose, je l'appelais. Ce n'était pas compliqué, c'était rapide. On réglait le problème et c'était fini. Ça m'allait. Ils ont décidé d'ajouter deux niveaux et là, pour avoir une rencontre avec le quatrième niveau, finalement, tu te rends compte que la moitié du temps, ça ne se rend pas à l'autre au-dessus. Plus, tu ajoutes de niveau, pire c'est. [...] On oublie que tout repose sur les employés. Si on met juste de la grosse gestion, il n'y a plus rien qui peut fonctionner.* » Selon elle, l'accroissement de la bureaucratie éloigne la gestion des réalités quotidiennes des employés. Selon elle, l'accroissement de la bureaucratie éloigne la gestion des réalités quotidiennes et réduit la capacité de l'organisation à s'adapter aux besoins des employés.

P07 illustre son vécu à travers son exemple concret. Le cas d'une PME rachetée par une multinationale, où la standardisation progressive des pratiques a entraîné une perte de proximité et de souplesse. Selon elle, lorsque l'entreprise était de petite taille, les relations de travail se caractérisaient par une grande flexibilité : *« Quand l'entreprise était petite, c'était beaucoup plus flexible que là, l'entreprise devient de plus en plus grosse, puis là. Bon, en fait, petite PME que c'était a été achetée par une plus grosse entreprise internationale fait que là, avec les années, ça se standardise de plus en plus pour "fitter" avec la grosse entreprise internationale. Fait que ça perd de plus en plus de son petit cachet humain, mettons. [...] Maintenant, il y a vraiment plus une structure que je dirais un peu plus bureaucratique ou il faut que tout soit fait de façon plus officielle. Fait que tu ne peux pas juste faire une petite demande rapide, puis les secondes, on te l'autorise, puis c'est fini. Il y a comme plus comme un peu un protocole. »* Pour elle, les procédures formelles remplacent désormais les échanges rapides et informels qui facilitaient autrefois l'adaptation aux besoins individuels.

Ces observations mettent en lumière la tension entre la recherche d'efficacité organisationnelle par la standardisation et la nécessité de préserver une flexibilité adaptée aux besoins des employés. Ainsi, ces résultats suggèrent que la flexibilité ne dépend pas uniquement des modalités de travail (télétravail, hybride, présentiel), mais également de la capacité de la structure organisationnelle à demeurer agile, accessible et proche des réalités quotidiennes des employés.

3.4.4 Gestion des personnes

Pour les participants, la gestion des personnes apparaît transformée par le télétravail. Les témoignages suggèrent un déplacement vers une gestion davantage orientée vers les résultats et les livrables, plutôt que fondée sur l'observation des comportements. Toutefois, des participants rapportent la persistance d'attente implicites de disponibilité continue.

P01 observe que l'évaluation repose désormais davantage sur les livrables que sur l'observation des comportements quotidiens : « *Pour la gestion aussi je pense que c'est un peu difficile, parce qu'avant tu avais toujours ton boss qui te voyait travailler qui te regardait aller chercher les autres. Aujourd'hui, tu peux passer toute la journée sans personne. La gestion des gens, ça va être difficile aussi, mais je pense que ça va être au niveau des résultats. Admettons que tu dois livrer vendredi. Donc si tu livres vendredi avec une bonne qualité. Ça veut dire que tu as bien fait ton job. Aujourd'hui, c'est toujours basé dans les livrables. Ce n'est pas une gestion de personnes comme avant où le boss observait le comportement des gens. Aujourd'hui, c'est la livraison. Si tu livres de la qualité, je pense que tu devras mériter quelque chose, une augmentation de salaire ou peu importe.* » Selon P01, cette logique de résultats pour mesurer la performance n'est toutefois pas bien intégrée par les gestionnaires.

P05 souligne la pression implicite créée par le télétravail et les outils informatiques, notamment la surveillance des statuts en ligne, qui induit une disponibilité constante et réduit les pauses : « *Ils voient bien que 5 minutes après, je vais être en vert (statut Teams) et que je ne suis pas partie pendant deux heures. C'est une pression que tout le monde se met parce qu'il n'y a comme plus de pauses. Avant, on voyait quelqu'un assis à son bureau ou pas, on le voyait au téléphone ou pas. Là, tout le monde devrait être disponible tout le temps. Ça crée cette petite pression-là.* » Cette dynamique engendre un climat de contrôle informel, accentuant le stress et diminuant la qualité de vie au travail.

Ces témoignages suggèrent que la flexibilité, particulièrement le télétravail, peuvent transformer les pratiques de gestion, en déplaçant l'attention des comportements vers les résultats. Les outils numériques, notamment les statuts de connexion, peuvent toutefois induire une forme de présence virtuelle, ce qui suggère un prolongement des mécanismes traditionnels de contrôle. Cette tension entre autonomie formelle et surveillance informelle peut complexifier la gestion des personnes au travail.

En somme, les résultats suggèrent que la flexibilité peut constituer une ressource précieuse, mais qu'elle s'accompagne de risques qui peuvent fragiliser l'intégration, la santé

et la qualité de la gestion des personnes. Les défis identifiés soulignent la nécessité de mesures de soutien à mettre en place, afin que la flexibilité demeure un levier de performance sans compromettre le bien-être et le développement des employés.

3.5 THÈME 5 : PISTES D'AMÉLIORATIONS

Les participants ont également proposé diverses pistes d'amélioration visant à mettre en lumière l'existence de solutions face aux défis identifiés.

3.5.1 Adéquation des besoins organisationnels et individuels

Les participants insistent sur la nécessité d'une flexibilité réellement adaptée aux besoins individuels, plutôt que sur des règles uniformes imposées par l'organisation. Les témoignages suggèrent plusieurs formes d'adaptation souhaitées : une adaptation aux préférences liées aux modalités de travail (télétravail, hybride, présentiel), une adaptation aux rythmes de vie et aux contraintes personnelles, ainsi qu'une adaptation des pratiques de gestion, notamment en ce qui concerne la rétroaction, le soutien et le développement professionnel. Ces attentes peuvent traduire un besoin de flexibilité différenciée.

Selon P05, les organisations devraient s'ajuster aux nouveaux rythmes de vie et reconnaître que certains préfèrent le télétravail, tandis que d'autres privilégient le présentiel : *« Je trouve étrange l'obligation d'y aller (au bureau) une fois par semaine, deux fois par semaine selon le client. Sincèrement, c'est comme... Optimise au pire tes bureaux. Si tu n'en n'as plus besoin d'autant, enlèves-en ou bien loues-en à d'autres. Ce n'est pas à moi de rentabiliser tes bureaux. La vie a changé moi quand mon rythme de vie change, je m'adapte. Ce serait bien qu'ils s'adaptent aussi. Ils ont dépensé de l'argent pour faire des bureaux attirants avec tout plein de technologies parce que de besoins de technologies, les gens sont en télétravail fait qu'on a besoin de télé partout, dans toutes les rencontres. Mais laisse-les*

en télétravail s'ils veulent. Pas besoin d'avoir des bureaux qui sont top. Ils veulent nous attirer. Mais ça ne plaît pas à tout le monde. Il y en a qui aiment ça y aller, puis il y en a d'autres que non. »

Dans la même logique, P06 souligne que la flexibilité perd de son sens dès lors que des journées obligatoires sont imposées. Pour lui, une amélioration essentielle consiste à écouter les employés et à adapter les pratiques en fonction de leurs préférences : *« Ce n'est plus flexible si tu imposes des journées obligatoires au travail. Je te dirais que les améliorations, c'est écouter les gens. »*

P07 abonde dans ce sens, en rappelant que la présence obligatoire n'a de pertinence que lorsque l'ensemble de l'équipe est réuni en présentiel : *« Pour le télétravail, c'est de pas avoir de journée obligatoire. C'est pertinent quand l'équipe est là, mais je ne proposerais pas d'imposer la présence obligatoire en présentiel. En fait, quand tu n'as pas une équipe qui est en présentiel, ça ne fait pas beaucoup de sens. »*

Les pistes d'amélioration concernent également les pratiques de gestion. P02 propose de renforcer les mécanismes de rétroaction et de créer des ateliers réguliers favorisant l'échange d'information et le développement de compétences, notamment pour les employés en intermandat : *« C'est vraiment encourager des feed-back réguliers. Dans notre cas, c'est pour les personnes qui sont en intermandat. [...] Pour toujours les maintenir un certain niveau de motivation et peut-être m'encourager un peu plus, même si on est en intermandat, inciter les personnes en intermandat de monter sur place une fois par mois pour travailler les mêmes choses, les mêmes ateliers. [...] Déjà par rapport à la récurrence, c'est bien de l'avoir tous les jours. Je parle toujours du cas en intermandat. Par rapport à la qualité, peut-être ne pas juste s'arrêter à "j'ai fait ça, et puis je continue sur ça", mais plus comme moi par exemple, je travaille sur des formations qui sont certifiantes. Quand je dis qualité, c'est donner de la valeur ajoutée à ce que je fais et peut-être que ça pourrait inciter d'autres personnes à le faire aussi. Ça pourrait passer par vraiment un autre moment, comme un atelier en plus qui pourrait être proposé aux autres salariés pour avoir des informations sur*

ce que l'autre fait, par exemple. » Ces recommandations visent à maintenir la motivation et à enrichir la valeur ajoutée des activités de formation.

Ces propositions traduisent une volonté de concilier les besoins organisationnels avec les attentes individuelles, en favorisant des pratiques plus inclusives et participatives.

3.5.2 Adaptation du processus d'évaluation de la performance

Le processus d'évaluation et la gestion de la performance apparaissent comme un autre champ d'amélioration. Les témoignages suggèrent un recadrage des critères d'évaluation sur les résultats et les livrables, une intensification des mécanismes de suivi, notamment par l'usage de courtes rencontres quotidiennes (points de contrôle quotidiens), ainsi qu'un besoin de diversifier les sources d'évaluation afin d'en renforcer la légitimité et l'équité.

P03 suggère l'introduction d'évaluations à 360 degrés, pour renforcer la validité du processus et permettre aux employés d'évaluer également leur supérieur : *« Je dirais qu'une des bonnes choses qu'on devrait apprendre à faire, c'est l'entreprise 5.0, c'est l'évaluation à 360 degrés. Nous, on devrait évaluer ceux qui nous évaluent. Être évalué par quelqu'un qu'on ne voit jamais, puis qui ne voit pas le travail qu'on a fait, ça n'a pas de sens. »* Selon elle, cette pratique renforcerait la légitimité des évaluations et améliorerait la transparence.

P01 observe que l'évaluation repose désormais principalement sur les livrables, dans une logique de résultats : *« Admettons que tu dois livrer vendredi. Donc si tu livres vendredi avec une bonne qualité. Ça veut dire que tu as bien fait ton job. Aujourd'hui, c'est toujours basé dans les livrables. Ce n'est pas une gestion de personnes comme avant où le boss observait le comportement des gens. Aujourd'hui, c'est la livraison. »*

Il ajoute que cette évaluation vient de pair avec des pratiques de suivi quotidien de l'évolution des tâches : *« Oui, c'est toujours au niveau des livrables. Par exemple, pendant les meetings qu'on a tous les matins, des scrum, par exemple. Qu'est-ce que tu as fait hier ?*

Qu'est-ce que tu vas faire aujourd'hui ? S'il y a des bloquants ? Donc c'est toujours les trois questions à tous les matins. Donc c'est toujours basé sur les livrables. [...] C'est une méthodologie de travail qu'on appelle scrum. Dans un 15 minutes, c'est un meeting très rapide où tu dois dire qu'est-ce que tu as fait, Qu'est-ce tu vas faire aujourd'hui, s'il y a des bloquants. Je pense que la gestion fait le suivi de cette façon, donc qu'est-ce que tu as livré ? Pourquoi tu n'as pas livré dans le temps ? C'est toujours basé dans les résultats aujourd'hui, je pense. »

Les pistes d'amélioration évoquées consistent à trouver un équilibre entre la mesure des résultats et la reconnaissance des efforts et des comportements, afin de préserver une gestion des personnes plus complète et plus équitable en contexte de flexibilité.

3.5.3 Adaptation du processus d'accueil et d'intégration

Plusieurs participants soulignent l'importance d'adapter le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés.

P01 rappelle que les jeunes en début de carrière bénéficient particulièrement de la proximité physique avec leurs collègues, qui facilite l'apprentissage informel et le soutien quotidien : « *J'ai une question où est la salle X, par exemple. Aujourd'hui, on n'a pas ça. Si on a des expériences, on n'a pas ces problèmes-là. Mais pour les jeunes, je pense que c'est important d'aller quelquefois au bureau.* » Selon lui, une présence ponctuelle au bureau demeure nécessaire pour assurer un accompagnement efficace et compenser les limites du télétravail.

Selon notre interprétation, cette piste d'amélioration met en lumière l'importance d'un modèle hybride, dans lequel la flexibilité est ajustée en fonction de l'expérience et des besoins spécifiques des employés. De manière générale, les propositions formulées paraissent traduire une volonté de maximiser les bénéfices associés à la flexibilité tout en atténuant les difficultés relevées. Elles suggèrent que cette flexibilité ne peut être efficace

qu'à condition de s'appuyer sur une écoute attentive des employés et sur une adaptation continue des pratiques de gestion. Ces suggestions ouvrent la voie à une approche de gestion des personnes plus participative, adaptative et contextualisée.

En conclusion, ce chapitre a mis en lumière les perceptions et les expériences des employés à l'égard des pratiques de travail flexible. Les résultats suggèrent une influence bénéfique sur la qualité de vie, sur la satisfaction et sur le bien-être, mais aussi des défis liés à l'isolement et à la surcharge de travail. Les pistes d'amélioration proposées soulèvent l'importance d'une gestion attentive et adaptable, où la flexibilité est accompagnée d'un soutien organisationnel et d'une écoute active. Ces constats constituent la base du chapitre suivant, qui visera leur analyse, à la lumière de la littérature scientifique.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce chapitre a pour objectif d'interpréter et de mettre en perspective les résultats présentés au chapitre précédent. Il contribue à dégager leur signification en les confrontant au cadre théorique et à la littérature scientifique. La discussion s'organise en deux volets : d'abord, un rappel des objectifs de recherche permet de réaffirmer le fil conducteur de l'étude et de situer les résultats dans la logique globale de la démarche. Une interprétation thématique des résultats est ensuite proposée, mettant en relation chaque thème avec la littérature scientifique et les concepts déterminés. Cette démarche permet de dégager les points de convergence et de divergence. Ce travail d'interprétation cherche à approfondir la compréhension des phénomènes observés en montrant comment les résultats s'inscrivent dans, ou viennent nuancer, les connaissances existantes. Enfin, une conclusion vient clore la discussion en synthétisant les principaux constats en lien avec les objectifs poursuivis.

4.1 RETOUR SUR LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

La recherche avait pour objectif principal de décrire et comprendre l'influence des pratiques de gestion flexible du travail sur l'expérience des employés dans le secteur des TI au Québec. Plus précisément, elle visait à comprendre comment ces pratiques affectent la satisfaction, l'engagement, le bien-être et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des employés, tout en identifiant les défis et les pistes d'amélioration associés. Les résultats présentés au chapitre 3 répondent à ces objectifs. Ils montrent que les participants perçoivent favorablement la flexibilité du travail et que ses modalités peuvent représenter un levier important pour améliorer leur qualité de vie. La section suivante l'interprétation des résultats par thème.

4.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS PAR THÈME

4.2.1 Perception des pratiques flexibles

Les résultats du chapitre 3 montrent que les employés perçoivent globalement les pratiques de travail flexible de manière positive, en particulier le télétravail et les horaires variables. Ces modalités sont associées à une plus grande autonomie, à une meilleure conciliation entre les responsabilités professionnelles et personnelles, ainsi qu'à une perception accrue de confiance de la part des gestionnaires. Toutefois, certains témoignages suggèrent également des zones de tension, notamment en ce qui concerne l'adaptation aux nouvelles modalités et la clarté des attentes organisationnelles.

Ces constats rejoignent les travaux de Hill et al. (2008), de Taskin et Edwards (2007) et de Dilmaghani (2021), qui définissent le travail flexible comme un ensemble de pratiques permettant aux employés de choisir principalement le lieu et le moment pour accomplir leurs tâches. La littérature scientifique souligne que cette flexibilité est perçue comme un avantage lorsqu'elle est accompagnée d'un cadre clair et d'un soutien organisationnel (Allen et al., 2012). Dans le secteur des TI, cette perception positive est renforcée par une culture d'innovation, par des structures organisationnelles axées sur une adéquation fine entre les besoins d'affaires et les profils des candidats, ainsi que par l'usage encouragé des nouvelles technologies. Indépendamment de leur secteur d'activité, le travail hybride est désormais souhaité par une majorité des employés (Baron et Hannan, 2002; Frimousse et Peretti, 2022; Taskin et al., 2004).

Les résultats de l'étude vont dans le même sens que ceux des études antérieures selon lesquels la flexibilité peut être perçue comme un levier de modernisation de la gestion des personnes en milieu de travail. Toutefois, les nuances soulevées par les participants, notamment sur la nécessité d'une communication transparente et favorisant l'utilisation des modalités de flexibilité disponibles, suggèrent que la perception positive de la flexibilité

dépend du contexte organisationnel et des pratiques de gestion. Ces observations rejoignent les réflexions méthodologiques du chapitre 2, qui insistaient sur l'importance d'analyser le concept de travail flexible comme une pratique de gestion des personnes intégrée dans une logique organisationnelle.

Par ailleurs, en comparaison avec la littérature scientifique actuelle, l'étude apporte un éclairage particulier sur une modalité de travail flexible moins documentée, soit la réaffectation de mandats dans le cadre du travail de consultants en services-conseils en TI. Certains participants ont souligné que cette pratique favorise leur développement professionnel en leur permettant de changer de mandat au sein d'un même client ou de passer à un nouveau client, ce qui leur offre l'opportunité de découvrir différents environnements de travail et de s'intégrer à de nouvelles équipes. Cette dimension révèle que la flexibilité ne se limite pas au lieu de travail et aux horaires variables, mais qu'elle peut également s'appliquer à la nature des tâches et des projets, ouvrant ainsi des perspectives de mobilité interne et de diversification des expériences professionnelles. Ce constat s'inscrit dans la continuité des travaux de Kalleberg (2001), de Taskin et al. (2004), de Bardelli (2016) et de Smith (2019), qui associent la flexibilité à la reconfiguration des tâches, à la polyvalence et aux possibilités de développement professionnel.

Ainsi, la flexibilité ne peut être réduite à une simple modalité technique. Elle doit être intégrée dans une stratégie globale de gestion des personnes, où l'autonomie des employés est équilibrée par un encadrement clair, une communication transparente et une reconnaissance des besoins individuels.

4.2.2 Satisfaction, engagement et bien-être au travail

Les résultats du chapitre 3 mettent en lumière que les pratiques de travail flexible contribuent à accroître la satisfaction des employés, à réduire leur niveau de stress et à renforcer leur engagement envers l'organisation. Des participants ont souligné que la

possibilité d'adapter leurs horaires ou de travailler à distance est perçue comme un signe de confiance et de reconnaissance de la part des gestionnaires, ce qui se traduit par une motivation accrue et une amélioration de la performance. Des participants ont également rapporté un sentiment renforcé d'appartenance et d'engagement, confirmant que la flexibilité peut agir comme un levier de mobilisation. Toutefois, certains témoignages rappellent que ces bénéfices ne sont pas automatiques et dépendent de la qualité de la gestion perçue.

Ces constats rejoignent les conclusions de Tremblay et al. (2007) sur les bénéfices du travail flexible, ainsi que celles de Verburg et Den Hartog (2006) concernant le rôle des systèmes de travail à haute performance. Ces derniers reposent sur la combinaison de pratiques de gestion des ressources humaines visant à accroître la performance organisationnelle et à générer un avantage compétitif durable. Ils mettent notamment l'accent sur une sélection rigoureuse, le développement des compétences, la formation continue, l'autonomie des employés, l'évaluation des performances et le partage d'informations. Ces pratiques contribuent à renforcer les compétences, l'engagement et la motivation des employés, tout en alignant leurs efforts sur les objectifs organisationnels. Les constats de cette recherche suggèrent que la flexibilité, lorsqu'elle est intégrée dans une logique de gestion globale, peut contribuer à réduire l'absentéisme, à diminuer le taux de roulement et à renforcer la volonté des employés de dépasser leurs obligations contractuelles. Ils sont également liés à des orientations organisationnelles positives, comme l'innovation, le soutien et l'orientation vers les objectifs.

Par ailleurs, ces constats rejoignent les travaux de Deci et Ryan (2000) sur la théorie de l'autodétermination, qui mettent en avant l'importance de l'autonomie, de la compétence et de la relation sociale dans la motivation au travail. La flexibilité, en offrant davantage de contrôle sur le temps et le lieu de travail, répond directement au besoin d'autonomie, ce qui explique son influence positive sur la satisfaction et l'engagement. Elle contribue également au développement du sentiment de compétence et au maintien de relations sociales, trois dimensions essentielles pour une motivation durable. De même, le modèle de Herzberg (1966) sur les facteurs de motivation montre que la reconnaissance et les conditions

de travail jouent un rôle déterminant dans la satisfaction professionnelle, ce qui rejoint les témoignages des participants qui associent la flexibilité à une forme de reconnaissance organisationnelle.

Enfin, la littérature récente sur l'engagement organisationnel (Chadwick et Flinchbaugh, 2021; Fall et Roussel, 2018) souligne que les pratiques de gestion des personnes influencent la mobilisation des employés. Dans le secteur des TI, où la concurrence pour attirer et retenir les talents est particulièrement forte, la flexibilité apparaît comme un levier stratégique pour renforcer l'engagement et la fidélisation (Baron et Hannan, 2002). Les résultats de cette étude confirment cette tendance, tout en rappelant que l'engagement ne peut être durable que si la flexibilité est intégrée dans une culture organisationnelle cohérente, où les valeurs, les normes et les comportements soutiennent réellement les pratiques de gestion des personnes.

Ainsi, l'interprétation des résultats montre que la flexibilité influence favorablement la satisfaction, l'engagement et le bien-être des employés, à condition qu'elle soit envisagée comme une pratique de gestion intégrée. Son efficacité repose avant tout sur l'équilibre subtil entre l'autonomie accordée aux employés et encadrement offert par l'organisation.

4.2.3 Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Les résultats du chapitre 3 mettent en évidence que les pratiques de travail flexible contribuent à améliorer la qualité de vie des employés en favorisant une conciliation plus harmonieuse entre les responsabilités professionnelles et personnelles. La flexibilité des horaires et le télétravail sont particulièrement appréciés, car ils réduisent le stress lié aux déplacements, permettant de consacrer davantage de temps à la famille et aux loisirs, en plus de faciliter la gestion des imprévus du quotidien. Ces constats suggèrent que la flexibilité influence favorablement la qualité de vie en soutenant la gestion des frontières entre sphères personnelle et professionnelle. Toutefois, certains témoignages suggèrent les limites de ces

pratiques lorsque les attentes organisationnelles ne sont pas clairement définies ou que les outils technologiques induisent une disponibilité constante, l'équilibre devient fragile et les bénéfices peuvent être compromis.

Ces résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux de Tremblay et al. (2006, 2007) qui montrent que le télétravail et les horaires flexibles facilitent la conciliation emploi-famille en améliorant la gestion du temps et en réduisant la gestion du stress. Les employés y voient une opportunité de participer plus librement aux activités familiales, de prendre des rendez-vous médicaux sans devoir s'absenter du travail et de mieux organiser leurs obligations personnelles. La flexibilité apparaît ainsi comme une réponse concrète aux nouvelles attentes des travailleurs identifiées dans le chapitre 1, où la recherche d'une meilleure qualité de vie et d'un équilibre durable entre les différentes sphères de vie est devenue centrale.

Par ailleurs, les participants ont insisté sur l'importance d'une écoute active et d'une reconnaissance des besoins individuels pour que la flexibilité soit réellement bénéfique. Ces observations rejoignent les travaux de Taskin et Tremblay (2010), qui soulignent la nécessité d'adapter les pratiques de gestion aux réalités du travail hybride. Le rôle du gestionnaire est appelé à évoluer. Il ne s'agit plus de seulement contrôler, mais de trouver un équilibre entre autonomie et encadrement, de veiller à ce que les télétravailleurs se sentent intégrés et soutenus, de maintenir une communication régulière et de mettre en place des stratégies de socialisation adaptées, comme des réunions, des formations et des activités d'équipe. La gestion doit également assurer l'équité dans les critères d'évaluation de la performance et clarifier les conditions d'accès au télétravail.

En somme, l'interprétation des résultats met en évidence certaines convergences avec la littérature scientifique, à savoir que la flexibilité constitue un outil puissant pour améliorer la qualité de vie et favoriser la conciliation entre les sphères professionnelle et personnelle. Toutefois, son efficacité repose sur l'existence de pratiques de gestion adaptées. L'instauration de politiques claires, de mécanismes de soutien et d'une culture organisationnelle inclusive et bienveillante apparaît comme une condition essentielle pour

que la flexibilité se traduise en bénéfices durables et permette aux employés de préserver un équilibre réel entre leur vie au travail et leur vie personnelle.

4.2.4 Défis associés à la flexibilité

Les résultats suggèrent plusieurs défis liés aux pratiques de travail flexible, particulièrement en contexte de télétravail. Les principaux enjeux mentionnés par les participants concernent l'isolement, la surcharge de travail et la sédentarité. Certains ont exprimé un sentiment de déconnexion vis-à-vis de leurs collègues, tandis que d'autres ont souligné que la flexibilité pouvait entraîner une intensification du travail, notamment par une disponibilité accrue ou en raison de vulnérabilités personnelles. De plus, les résultats mettent en évidence des difficultés anticipées par les participants relativement à l'accueil et l'intégration des nouveaux employés, ainsi qu'au développement professionnel.

Ces constats rejoignent les travaux de Tremblay et al. (2006), de Taskin et Tremblay (2010), de Kossek et al. (2015), de Frimousse et Peretti (2022) et de Deschênes (2023), qui mettent en lumière les risques psychosociaux que la flexibilité peut accentuer. Le télétravail, en particulier, peut induire une ingérence du travail dans la vie personnelle, un allongement des heures travaillées et une surcharge cognitive. Il peut également réduire les interactions physiques, générer de l'isolement professionnel, alimenter des perceptions d'injustice et susciter des craintes quant à l'effet négatif sur la carrière des télétravailleurs. La culture organisationnelle peut être compromise si la flexibilité est perçue comme unilatérale ou imposée, plutôt que comme une pratique négociée et soutenue. Ces observations suggèrent que la flexibilité ne doit pas être envisagée uniquement comme un arrangement logistique, mais qu'elle doit s'accompagner de politiques organisationnelles et de pratiques de gestion adaptées.

La structure organisationnelle et les pratiques de gestion jouent un rôle déterminant dans la manière dont ces défis sont vécus. Une gestion trop centrée sur la performance, sans

considération pour le bien-être des employés, tend à accentuer les effets négatifs de la flexibilité. Ainsi, une gestion attentive et participative, qui prend en compte les perspectives des employés, peut atténuer les risques psychosociaux. Ces constats s'intègrent au cadre théorique présenté au chapitre 2, qui souligne l'importance d'un encadrement équilibré, dans lequel l'autonomie des employés est appuyée par une communication efficace.

Par ailleurs, les résultats de l'étude apportent une nuance particulière en soulignant l'influence des vulnérabilités personnelles et des situations familiales sur les défis associés à la flexibilité. Certains témoignages font état de nouvelles attentes découlant d'une nouvelle situation de parentalité ou à des attentes particulières liées à des traits de personnalité qui compliquent la gestion des frontières entre les responsabilités professionnelles et personnelles. Selon les participants, ces réalités individuelles entraînent une augmentation du stress, une prolongation des heures de travail, ainsi qu'un sentiment accru de surcharge et d'isolement. Ces constats mettent en lumière une nuance encore peu documentée à savoir l'influence inégale des pratiques de flexibilité sur l'expérience des employés, qui varie en fonction des contextes personnels et organisationnels propre à chaque individu.

En somme, l'interprétation des résultats montre que le télétravail, et plus largement, les pratiques de flexibilité comportent des défis qui ne doivent pas être sous-estimés. La clé réside dans la capacité des organisations à reconnaître ces fragilités et à mettre en place des pratiques de gestion adaptées, afin que cette modalité de flexibilité du travail demeure un levier de bien-être et de performance durable, plutôt qu'une source de risques psychosociaux.

4.2.5 Pistes d'amélioration

Les résultats du chapitre 3 mettent en lumière plusieurs pistes d'amélioration visant à optimiser les pratiques de travail flexible et à en maximiser les bénéfices pour les employés comme pour l'organisation. Les participants ont souligné que la flexibilité ne peut être pleinement efficace que si elle s'accompagne de pratiques de gestion attentives, sensibles et

respectueuses des besoins individuels des employés. Parmi les suggestions récurrentes figurent l'adaptation des processus d'évaluation de la performance et la révision des pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux employés, afin de renforcer leur engagement et leur sentiment d'appartenance.

Ces témoignages rejoignent les travaux de Arnaud et al. (2009), qui mettent en lumière l'importance d'une gestion personnalisée des ressources humaines, en s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000). Une gestion des personnes fondée sur la personnalisation des pratiques et des processus, comme l'autonomie, la compétence et la reconnaissance, favorise les motivations autorégulées, associées à une meilleure performance. La reconnaissance des émotions, des compétences et des besoins individuels apparaît ainsi comme un levier pour stimuler leur motivation et leur implication. Dans cette perspective, valoriser la singularité des employés permet de répondre à leur quête de sens au travail, comme le soulignent Morin et Gagné (2009).

Ces constats convergent également avec les travaux de Baron et Hannan (2002), qui montrent que la structure organisationnelle adoptée dans le secteur des TI influence directement la gestion des ressources humaines. Ils rejoignent également les travaux de Frimousse et Peretti (2022), qui insistent sur la nécessité d'accompagner les gestionnaires dans une révision de leurs mentalités et de leurs pratiques managériales. Dans un monde de travail hybride, le management doit évoluer vers une culture organisationnelle fondée sur la confiance et le soutien, favorisant la communication et la collaboration entre les équipes. La coordination accrue apparaît essentielle pour maintenir les liens sociaux et la productivité. Les résultats rejoignent également les travaux de Taskin et Tremblay (2010), qui mettent en avant l'adaptation du rôle de gestion en contexte de travail à distance.

Les recommandations relatives à l'adaptation des processus d'évaluation et de la performance s'inscrivent dans la continuité des travaux de Verburg et Den Hartog (2006), Huang et al. (2016) et Frimousse et Peretti (2022). Les aspirations à plus d'autonomie remettent en question le lien de subordination traditionnel. La rémunération basée sur le temps passé devient obsolète, nécessitant de nouveaux critères de performance. Ces auteurs

soulignent que l'ajustement des pratiques de gestion est essentiel pour maintenir la mobilisation et la performance dans un contexte de flexibilité. La littérature récente confirme que la flexibilité est de plus en plus reconnue comme un élément central d'un environnement de travail axé sur les résultats (Kossek et al., 2015).

En somme, les pistes d'amélioration identifiées confirment les constats de la littérature scientifique et montrent qu'elles demeurent pleinement pertinentes. L'optimisation des processus internes, le renforcement des mécanismes de soutien et la consolidation d'une culture de collaboration apparaissent encore aujourd'hui à améliorer, s'agissant de conditions essentielles pour maximiser les bénéfices du travail flexible et en assurer la pérennité.

4.2.6 Synthèse et mise en perspective

L'interprétation des résultats présentés dans ce chapitre met en lumière la richesse des pratiques de travail flexible dans le secteur des TI de la région de Québec, ainsi que la complexité de ses influences sur le vécu des individus. Cette analyse a gagné en profondeur grâce à la triangulation des données, qui a intégré les notes contextuelles recueillies lors des entretiens. Ces éléments complémentaires ont permis de dégager des nuances parfois invisibles dans les verbatims. Ainsi, bien que les participants aient majoritairement mis en avant les avantages du télétravail et des horaires variables en matière de satisfaction et de performance, les notes contextuelles de l'étudiante-chercheuse suggèrent que ces bénéfices peuvent être fragilisés par des facteurs implicites, comme la surcharge de travail ou la difficulté à maintenir des frontières claires entre les sphères de la vie professionnelle et de la vie personnelle. Cette triangulation offre donc une lecture plus nuancée des résultats, en mettant en lumière des dimensions latentes qui enrichissent la compréhension de l'expérience des employés dans le secteur des TI.

Un autre élément concerne l'absence, dans les trois organisations employant les huit participants à l'étude, de documents corporatifs formalisant les modalités de travail flexible.

Cette absence de cadre formel va dans le même sens que les constats de Legault et Chasserio (2006) qui soulignaient que les environnements de travail structurés autour de la gestion de projet se caractérisaient souvent par une faiblesse, voire une inexistence, des politiques de gestion des ressources humaines, laissant place des pratiques de gestion arbitraires. Dans ce contexte, la régulation du travail repose principalement sur des mécanismes informels, notamment la satisfaction du client ou par la pression exercée par les pairs, ce qui contribue à une gouvernance du travail davantage implicite que normative. Cette gouvernance informelle contribue à influencer la manière dont la flexibilité est vécue par les personnes.

Les témoignages recueillis dans le cadre de cette étude de cas apportent des éléments qui convergent avec la littérature scientifique, tout en la nuancant et en l'enrichissant par des éclairages spécifiques au contexte organisationnel étudié. Ces constats s'inscrivent dans le cadre des transformations récentes du marché du travail, accélérées par la pandémie de COVID-19 et par l'évolution des attentes des employés. Dans un secteur d'activités caractérisé par une forte concurrence pour attirer et fidéliser les employés, la flexibilité se révèle non seulement comme une pratique de gestion, mais également comme un levier stratégique organisationnel.

Premièrement, les résultats mettent en évidence que la flexibilité exerce une influence positive sur la satisfaction, l'engagement et le bien-être au travail. Elle renforce le sentiment de confiance, favorise la reconnaissance et stimule la motivation des employés, tout en facilitant une conciliation harmonieuse entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Ces constats rejoignent les travaux sur la théorie de l'autodétermination (Arnaud et al., 2009; Deci et Ryan, 2000), ainsi que sur les systèmes de travail à haute performance (Verburg et Den Hartog, 2006), lesquels soulignent le rôle central de l'autonomie, de la compétence et du soutien organisationnel dans la mobilisation des employés.

Deuxièmement, l'étude souligne que les influences bénéfiques de la flexibilité du travail ne se produisent pas de manière automatique. Ils dépendent de la qualité des pratiques de gestion, de la clarté des attentes et de la culture organisationnelle. Les défis identifiés, soit

l'isolement social et la surcharge de travail, rappellent que la flexibilité peut également accentuer certains risques psychosociaux lorsqu'elle n'est pas accompagnée de pratiques de gestion adaptées. Ces constats s'inscrivent dans la continuité des travaux de Tremblay et al. (2006, 2007), Taskin et Tremblay (2010) et Kossek et al. (2015), qui mettent en garde contre les effets pervers d'une flexibilité insuffisamment encadrée.

Troisièmement, les pistes d'amélioration identifiées par les participants suggèrent la nécessité d'un cadre organisationnel à la fois souple et structurant, capable de soutenir une gestion des personnes individualisée, attentive aux besoins spécifiques des employés et alignée sur la culture organisationnelle. L'ajustement des processus d'évaluation de la performance, la révision des pratiques d'accueil et d'intégration, ainsi que l'instauration de mécanismes de soutien apparaissent comme des conditions essentielles pour maximiser les bénéfices de l'influence du travail flexible sur les personnes. Ces résultats rejoignent les travaux de Morin et Gagné (2009) et d'Arnaud et al. (2009), qui insistent sur l'importance de reconnaître la singularité des employés et de répondre à leur quête de sens au travail.

En somme, l'interprétation des résultats suggère que la flexibilité du travail, lorsqu'elle s'inscrit dans une approche globale de gestion des personnes, constitue un levier stratégique pour enrichir l'expérience des employés. Son efficacité repose néanmoins sur un équilibre délicat entre autonomie et encadrement, performance et bien-être, exigences organisationnelles et aspirations individuelles. Cette mise en perspective prépare la conclusion générale, laquelle offrira une réflexion sur les contributions scientifiques et pratiques de l'étude, ainsi que sur les orientations futures de la recherche en gestion des personnes en milieu de travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La recherche avait pour objectif de décrire et de comprendre l'influence des pratiques de gestion flexible du travail sur l'expérience des employés, à partir d'une étude de cas réalisée dans le secteur des TI de Québec. L'ensemble du processus de recherche, de la revue de la littérature à l'interprétation des résultats, a permis de mettre en lumière la flexibilité du travail comme levier stratégique de bien-être, de mobilisation et de performance, tout en soulignant les conditions nécessaires à l'efficacité de cette influence positive.

La cohérence de la démarche s'appuie sur l'articulation entre les fondements théoriques, l'approche méthodologie qualitative et les témoignages des participants. Au-delà des constats issus des verbatims, la triangulation des données réalisée avec les notes contextuelles de l'étudiante-chercheuse a enrichi l'analyse en révélant des dimensions invisibles dans les discours formels. L'intégration de ces différentes sources d'information dans le cadre d'une étude de cas représente une contribution méthodologique : bien que l'étude de cas soit une approche largement mobilisée en sciences de la gestion, elle demeure relativement peu utilisée dans le cadre de la thématique à l'étude. La démarche adoptée a permis de nuancer les résultats et d'offrir une compréhension plus fine de l'expérience de travail vécue par les employés, tout en mettant en lumière les bénéfices, les défis et les pistes d'amélioration liés au travail flexible. Elle tient ainsi compte de la complexité des réalités individuelles et organisationnelles propres à l'industrie des TI québécoise.

Les résultats mettent en évidence des points de convergence avec littérature scientifique, tout en apportant des nuances propres au contexte organisationnel étudié. Ils suggèrent que la flexibilité, lorsqu'elle s'accompagne de pratiques de gestion adaptées et cohérentes avec la culture organisationnelle, peut générer des bénéfices durables tant pour les employés que pour l'organisation. À l'inverse, une flexibilité insuffisamment encadrée risque d'accentuer certains risques psychosociaux et de fragiliser l'équilibre entre les sphères professionnelle et personnelle.

Sur le plan scientifique, cette étude contribue à la littérature en contextualisant, à travers le regard des employés, l'influence du travail flexible dans l'industrie des TI québécoise, un secteur reconnu pour son rôle précurseur en matière d'innovation organisationnelle. Les résultats mettent en évidence des convergences avec les bénéfices identifiés dans les recherches antérieures, tout en nuancant leur portée grâce à l'analyse des défis liés à l'isolement et à la surcharge de travail. Sur le plan pratique, elle offre aux gestionnaires des pistes concrètes pour optimiser la flexibilité : ajuster les processus d'évaluation de la performance, adapter les processus d'accueil et d'intégration, renforcer le soutien organisationnel et développer des politiques favorisant un équilibre harmonieux entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Sur le plan pratique, les résultats offrent des pistes concrètes aux gestionnaires pour adapter leurs pratiques de gestion et concilier la performance organisationnelle et le bien-être des employés.

La recherche comporte néanmoins certaines limites. Premièrement, la sélection de quatre concepts secondaires utilisés comme thèmes dans le guide d'entrevue a pu orienter les résultats. Le choix de concepts différents aurait pu offrir une perspective distincte. Deuxièmement, le recours à une sélection volontaire de participants peut avoir introduit un biais, puisque les personnes retenues manifestaient un intérêt à participer. De plus, la taille de l'échantillon et sa composition homogène limite la diversité des points de vue. Par ailleurs, la nature qualitative des données, malgré l'application d'une triangulation des matériaux empiriques, laisse place à un possible biais d'interprétation de la part de l'étudiante-chercheuse, ce qui invite à une lecture prudente des résultats. Une autre limite tient au fait que les données proviennent exclusivement du secteur privé québécois, ce qui a orienté certaines conclusions et en restreint la portée. Les huit participants et les trois entreprises sont issus de la région de Québec plutôt que de l'ensemble du Québec, comme indiqué notamment dans l'intitulé de l'étude. D'autres réalités régionales auraient pu influencer les réponses, notamment en ce qui concerne le concept secondaire sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les résultats doivent donc être interprétés comme représentatifs de la région de Québec, sans prétendre refléter l'ensemble des régions québécoises. Enfin, l'étude repose sur un cas unique, celui du secteur d'activité des TI de

Québec, caractérisé par une forte demande de main-d'œuvre qualifiée et une culture organisationnelle innovante, ce qui restreint la portée de la généralisation et peut affecter la transférabilité des résultats à d'autres milieux de travail.

Ces limites ouvrent néanmoins des perspectives pour de futures recherches. Il serait intéressant d'élargir l'analyse à d'autres secteurs d'activités afin de comparer l'influence de la flexibilité dans des contextes organisationnels diversifiés. De plus, des études longitudinales offriraient une meilleure compréhension de l'évolution des pratiques de gestion flexible et de leurs effets à long terme sur la performance ou le bien-être des employés. Enfin, l'exploration des pratiques de gestion, le développement de nouveaux outils de gestion et l'intégration de solutions technologiques innovantes constitueraient des pistes de recherche prometteuses.

En conclusion, cette étude contribue à approfondir la compréhension de l'influence des pratiques de gestion flexible du travail sur l'expérience des employés du secteur des TI de Québec, en mettant en lumière la pertinence d'une approche intégrée, où la flexibilité s'inscrit dans une stratégie globale de gestion des personnes, attentive aux besoins individuels tout en demeurant cohérente avec les réalités organisationnelles. Le travail flexible apparaît ainsi comme un pilier essentiel de l'avenir de la gestion des ressources humaines. Elle constitue une réponse aux transformations du marché du travail et aux attentes renouvelées des employés, tout en exigeant une réflexion stratégique pour prévenir les dérives. En s'appuyant sur des pratiques de gestion adaptées et sur une compréhension fine des besoins psychologiques des employés, les organisations peuvent transformer la flexibilité en un véritable levier générateur de multiples bénéfices.

ANNEXE I
COURRIEL DE RECRUTEMENT

Appel de participation à un projet de recherche¹

Étude sur la gestion flexible du travail dans le secteur des technologies de l'information au Québec.

Nous sollicitons votre participation à une recherche de maîtrise en gestion des personnes à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). L'objectif est d'étudier l'effet des pratiques de gestion flexible sur l'expérience des employés du secteur des technologies de l'information (TI) au Québec.

Plus précisément, cette étude vise à décrire et comprendre comment les pratiques de gestion flexible influencent l'expérience des employés dans ce secteur. Pour mener à bien cette recherche, nous recrutons des participants répondant aux critères suivants :

- ⇒ Être employé au sein d'une entreprise TI au Québec (public, parapublic ou privé) ;
- ⇒ Travailler dans le domaine des TI, indépendamment de la nature du rôle ;
- ⇒ Être majeur.

La participation à cette étude est entièrement volontaire et consiste à participer à un entretien individuel semi-structuré d'une durée de 60 minutes qui se déroulera sur Zoom. Les modalités sont les suivantes :

- Date et heure de l'entretien fixées selon les disponibilités communes ;
- Présentation et signature (numérique ou manuscrite) du *Formulaire d'information et de consentement*, à retourner par courriel à l'étudiante-chercheuse ;
- Enregistrement audio de l'entretien, avec l'accord de la personne participante, pour garantir l'exactitude de la transcription des propos, lesquels serviront de données d'analyse ;

¹ Ce projet de recherche est approuvé par le Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'UQAR (numéro : 2025-778) et supervisé par madame Andrée-Anne Deschênes, PhD, CRHA, professeure en gestion des ressources humaines à l'UQAR.

- Confidentialité stricte des données collectées : aucune information permettant d'identifier la personne participante ou son organisation ne sera divulguée. Les données seront anonymisées et codifiées, assurant toute identification indirecte ;
- Envoi du *Guide d'entretien* à la personne participante une semaine avant l'entretien, servant d'outil de collecte de données et structurant l'ordre des questions ;
- Présentation des objectifs de la recherche par l'étudiante-chercheuse en début d'entretien.

En acceptant de participer à cette recherche, vous contribuerez à l'enrichissement des connaissances sur la gestion flexible des personnes en milieu de travail au Québec. Cette étude fournira aux gestionnaires et aux professionnels ressources humaines des outils pour améliorer l'expérience employé et favoriser une culture organisationnelle positive.

Afin de confirmer votre intérêt à participer à cette étude ou pour toute question, nous vous invitons à nous contacter **avant le (date mois) 2025**, à l'adresse courriel suivante : vicky.pelletier@uqar.ca.

Nous vous remercions de l'attention accordée à cette invitation. Veuillez recevoir nos salutations distinguées.

Vicky Pelletier

Étudiante-chercheuse à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail,
Université du Québec à Rimouski

ANNEXE II
GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Étude sur la gestion flexible du travail dans le secteur des technologies de l'information au Québec.

Objectif principal

Décrire et comprendre l'influence des pratiques de gestion flexible sur l'expérience des employés du secteur des technologies de l'information (TI) au Québec.

Objectifs secondaires

- i. Décrire et comprendre la perception des employés sur la gestion flexible du travail ;
- ii. Décrire et comprendre l'influence des pratiques de gestion flexible sur la satisfaction, l'engagement et le bien-être des employés ;
- iii. Décrire et comprendre l'influence des pratiques de gestion flexible sur l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle des employés ;
- iv. Décrire et comprendre l'expérience des employés concernant les défis liés à la gestion flexible du travail.

Les questions suivantes visent à explorer les expériences et perceptions des employés relatives aux pratiques de gestion flexible du travail de leur organisation. Les données recueillies serviront à identifier les éléments positifs, des défis rencontrés, ainsi que les opportunités d'amélioration.

Questions

i. Perception des employés sur les pratiques de gestion flexible du travail

- Quelles sont les formes de gestion flexible actuellement proposées par votre organisation ? Par exemple : télétravail, horaires flexibles, semaines de travail compressées, etc.
- À quel moment et de quelle manière avez-vous été informé(e) des options disponibles ?
- Utilisez-vous personnellement ces options ? Le cas échéant, veuillez préciser lesquelles.
- Comment ces formes de flexibilité répondent-elles à vos besoins et à vos attentes ?
- Considérez-vous qu'elles soient accessibles équitablement à tous les employés ? Veuillez expliquer pourquoi.
- Quelle est votre perception quant à l'engagement de la direction vis-à-vis des pratiques de travail flexible ?
- Quelle est votre impression générale des pratiques de flexibilité du travail de votre organisation ?

ii. Effet des pratiques de gestion flexible du travail sur la satisfaction, l'engagement et le bien-être des employés

- Comment les pratiques de gestion flexible influencent-elles votre satisfaction au travail ? Veuillez préciser par des exemples concrets si possible.
- Comment influencent-elles votre niveau d'engagement envers l'organisation ?
- Comment influencent-elles votre bien-être mental et physique ?
- Comment influencent-elles votre motivation professionnelle ?
- Comment influencent-elles vos relations avec vos collègues et vos supérieurs ?
- Considérez-vous que les pratiques de gestion flexible améliorent la performance au travail ? Veuillez expliquer pourquoi.

iii. Effet des pratiques de gestion flexible du travail sur l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle des employés

- Comment les pratiques de gestion flexible contribuent-elles à la conciliation de vos responsabilités professionnelles et personnelles ?
- Quels sont les aspects les plus importants selon vous ? Veuillez préciser par des exemples concrets si possible.
- Rencontrez-vous des difficultés à délimiter les frontières entre votre travail et votre vie personnelle ? Le cas échéant, veuillez préciser par des exemples concrets si possible.
- Si aucune forme de flexibilité n'était offerte par votre organisation, comment cela affecterait votre équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ?

iv. Défis des employés en matière de pratiques de gestion flexible du travail

- Pouvez-vous partager une situation où vous avez observé des défis associés aux pratiques de travail flexible dans votre organisation ? Veuillez préciser par un exemple concret si possible.
- Avez-vous personnellement rencontré des défis ? Le cas échéant, veuillez préciser par des exemples concrets si possible.
- Comment avez-vous surmonté les obstacles rencontrés ?

- Quels enjeux d'accessibilité, d'équité ou d'utilisation des pratiques de gestion flexible du travail observez-vous ?
 - Comment les pratiques de travail flexible influencent-elles la collaboration et la communication au quotidien dans votre organisation ?
- v. Recommandations d'amélioration des pratiques de gestion flexible du travail**
- Quelles améliorations pourriez-vous proposer pour maximiser les avantages du travail flexible au sein de votre organisation ?
 - Quelles initiatives suggérez-vous pour atténuer les effets négatifs des pratiques de travail flexible observés au sein de votre organisation ?
- vi. Ajout d'éléments ou informations complémentaires**
- vii. Conclusion et remerciements**

ANNEXE III
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Formulaire d'information et de consentement

Étude sur la gestion flexible du travail dans le secteur des technologies de l'information au Québec.

Le projet de recherche présenté a obtenu une approbation¹ éthique pour une étude impliquant des êtres humains, délivrée par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Le présent document, ci-après « Formulaire », fait partie intégrante de cette démarche et se conforme aux normes éthiques. Il vise à protéger les participants, orienter les chercheurs et garantir le respect des droits des individus impliqués dans la recherche.

1. Préambule

Nous vous invitons à participer au projet de recherche mentionné plus haut. Veuillez lire attentivement les informations fournies dans le présent formulaire avant de prendre une décision concernant votre participation. Si certains termes ou concepts sont difficiles à comprendre, nous vous encourageons à poser des questions. Nous nous engageons à fournir toutes les clarifications nécessaires. Si vous consentez à participer, veuillez transmettre votre accord par courriel en envoyant le Formulaire (version PDF) complété, daté et signé à l'adresse suivante : vicky.pelletier@uqar.ca.

2. Titre du projet de recherche

Étude de l'effet des pratiques de gestion flexible du travail sur l'expérience des employés dans le secteur des technologies de l'information (TI) au Québec.

3. Responsables du projet de recherche

- I. Vicky Pelletier, responsable du projet de recherche.
Étudiante à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, UQAR.
- II. Andrée-Anne Deschênes, directrice de recherche.
Professeure en gestion des ressources humaines, unité départementale des sciences de la gestion, UQAR.

4. Financement

Ce projet de recherche ne reçoit aucun financement.

5. Description, objectif et déroulement

Description

Le fondateur de l'entreprise technologique Apple, Steve Jobs, affirmait : « Vous ne pouvez pas imposer la productivité ; vous devez fournir les outils permettant aux personnes de donner le meilleur d'elles-mêmes. » Cette approche diffère du modèle

¹ Approuvé le 17 avril 2025 par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski. No de référence : 2025-778.

traditionnel de gestion des ressources humaines, inspiré du taylorisme et du fordisme, qui mise sur la gestion quantitative des opérations et des finances sans considérer les particularités humaines. Depuis plusieurs années, le secteur des TI au Québec fait face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, situation exacerbée par la pandémie de 2020. La demande pour des travailleurs du domaine des TI a augmenté, notamment pour assurer la bonne mise en place du télétravail obligatoire, mais plus largement pour assurer diverses initiatives de transformation numérique. De récentes statistiques montrent que les pratiques de travail flexibles, comme le télétravail ou des horaires variables, sont de plus en plus présentes dans les entreprises québécoises. Bien que le thème du travail flexible ne soit pas nouveau, l'effet de ces pratiques sur l'expérience des employés œuvrant dans un secteur d'activité où les TI sont à la fois outil de travail quotidien et activité d'affaires principale de l'organisation demeure peu étudié. De plus, les recherches actuelles se concentrent principalement sur les avantages perçus par les employeurs, mesurés quantitativement, comme l'augmentation de la productivité et la réduction des coûts opérationnels et négligent la perspective des employés. C'est dans ce cadre que s'inscrit cette étude, en se concentrant sur l'expérience des salariés du secteur TI au Québec.

Objectif

L'objectif principal de ce projet de recherche consiste à examiner l'influence des pratiques de gestion flexible sur l'expérience des employés du secteur des TI au Québec. Il se décline en quatre objectifs spécifiques, soit :

- III. Décrire et comprendre la perception des employés sur la gestion flexible du travail ;
- IV. Décrire et comprendre l'influence des pratiques de gestion flexible sur la satisfaction, l'engagement et le bien-être des employés ;
- V. Décrire et comprendre l'influence des pratiques de gestion flexible sur l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle des employés ;
- VI. Décrire et comprendre l'expérience des employés concernant les défis liés à la gestion flexible du travail.

Déroulement

Votre participation à ce projet de recherche consistera en une entrevue d'une durée estimée à 60 minutes. Les entrevues seront réalisées sur la plateforme de visioconférence ZOOM. L'audio des entretiens sera enregistré afin de permettre une transcription verbatim pour l'analyse. Les principaux thèmes abordés lors de l'entrevue incluront votre perception de la gestion flexible au travail, ses effets sur la satisfaction, l'engagement et le bien-être, ainsi que sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et les défis ou obstacles rencontrés. Enfin, nous solliciterons vos recommandations pour des pistes d'amélioration dans ce domaine. Vous aurez également l'opportunité de discuter de tout autre aspect supplémentaire non abordé considéré pertinent ou complémentaire.

6. Participation volontaire et droit de retrait

Votre consentement doit être libre, éclairé et continu, basé sur une bonne compréhension des objectifs, des avantages et des risques de la recherche. Vous avez le droit de choisir de participer ou non, ainsi que refuser de répondre à certaines

questions. Vous êtes libre de vous retirer du projet à tout moment sans justification, en informant l'étudiante-chercheuse par courriel. Le cas échéant, le retrait de participation sera sans préjudice et les données recueillies seront détruites par un logiciel spécialisé. Toute nouvelle information susceptible d'influencer votre décision de continuer sera communiquée par courriel sans délai. Le consentement doit être consigné par écrit.

7. Confidentialité et diffusion

Confidentialité

La confidentialité sera assurée conformément aux lois du Québec et aux politiques de l'UQAR. Les informations des participants seront collectées et traitées de manière confidentielle par l'étudiante-chercheuse. Les personnes participantes ne pourront pas être identifiées de façon indirecte par recoupement, puisque les données seront décontextualisées. Les dossiers et verbatims seront codifiés, sans mention des noms. Aucune information identifiable ne sera divulguée. Pour recevoir le verbatim de votre entretien, complétez les champs ci-dessous.

Je souhaite recevoir le verbatim de mon entretien à l'adresse courriel suivante :

Diffusion

Les résultats de la recherche seront publiés dans le mémoire de recherche de l'étudiante-chercheuse, garantissant l'anonymat des participants. Ils pourront être informés par courriel des conclusions lors de la publication. Pour recevoir une synthèse, complétez les champs ci-dessous.

Je souhaite recevoir une synthèse à l'adresse courriel suivante :

8. Gestion, conservation et protection des données

Les informations collectées, de même que les formulaires de consentement, seront stockées sur le service de stockage et de partage de fichiers (OneDrive UQAR) pendant une période de sept ans à compter de la fin du projet, soit jusqu'à la fin décembre 2032, avant d'être définitivement supprimées. Seule l'étudiante-chercheuse aura accès aux informations conservées sur le Onedrive.

9. Compensation ou incitation à la participation

Aucune forme de rémunération ou d'indemnité ne sera accordée dans le cadre de ce projet de recherche.

10. Risques et bénéfices pour les participants

Ce projet de recherche vise à faire progresser les connaissances sur la gestion des personnes en milieu de travail. Ainsi, votre participation contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques dans ce domaine. Cette recherche ne présente aucun risque ou désavantage prévisible pour les personnes participantes, sauf le temps nécessaire pour y participer. Cependant, il est possible que certains participants puissent ressentir un inconfort psychologique ou émotionnel en lien avec une expérience antérieure liée au thème de la recherche.

11. Ressources

- Si votre participation au projet de recherche vous cause un inconfort, contactez le service confidentiel Info-Social au 811, disponible 24 heures sur 24, tous les jours de l'année.
- Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, veuillez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche de l'UQAR : cer@uqar.ca
- Pour toute autre question ou problème lié à votre participation au projet de recherche, contactez la responsable du projet : vicky.pelletier@uqar.ca ou la directrice de recherche : andree-anne.deschenes@uqar.ca | 418-833-8800, poste 3206.

12. Conflits d'intérêts

Ce projet de recherche ne comporte aucun conflit d'intérêts.

13. Remerciements

Votre collaboration est essentielle pour le succès de ce projet de recherche. Merci pour votre temps et votre engagement.

(Les signatures de consentement de la personne participant au projet de recherche et d'engagement de la responsable du projet de recherche se retrouvent à la page suivante.)

14. Consentement et engagement

La personne participant au projet de recherche

1. Je consens à l'enregistrement des données (audio seulement) dans le cadre de ma participation au projet de recherche.
2. J'ai pris connaissance du Formulaire et j'en comprends l'objectif, ainsi que ceux du projet de recherche. J'ai eu suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision. Je consens à participer selon les conditions énoncées. Je suis informé(e) que ma participation est volontaire et que je peux retirer mon consentement à tout moment. Une copie de la version finale de ce formulaire m'est remise.

Prénom, Nom

Signature

Date

La responsable du projet de recherche

1. Je certifie avoir informé la personne participante des termes du Formulaire. Le cas échéant, j'ai répondu aux questions posées en précisant clairement la possibilité de mettre fin à la participation au projet de recherche à tout moment et sans préjudice.
2. Je m'engage à respecter les termes convenus dans ce formulaire et à remettre une copie de sa version finale à la personne participante.

Prénom, Nom

Signature

Dat

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alberio, M. et Tremblay, D.-G. (2021). Covid 19 : Quels effets sur le travail et l'emploi? *Interventions économiques*, (66).
- Alfes, K., Avgoustaki, A., Beauregard, T. A., Cañibano, A. et Muratbekova-Touron, M. (2023). New ways of working and the implications for employees : A systematic framework and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4361-4385.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. et Shockley, K. M. (2012). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements : Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Amar, A. D. (2002). *Managing knowledge workers : Unleashing innovation and productivity*. Quorum Books.F
- Anwar, G. et Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47.
- Ariani, D. W. (2012). Leader-member exchanges as a mediator of the effect of job satisfaction on affective organizational commitment : An empirical test. *International Journal of Management*, 29(1), 46.
- Arnaud, S., Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28(8), 294-314.
- Arnoux-Nicolas, C., Dosnon, O., Lallemand, N., Sovet, L., Di Fabio, A. et Bernaud, J.-L. (2016). Influence des différences interindividuelles et de la mobilité professionnelle sur le sens du travail. *Le travail humain*, 79(2), 147-168.
- Bailey, D. E. et Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Bardelli, P. (2016). La flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain. *Revue de l'Organisation Responsable*, 11(1), 5-20.

- Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. *Recherches qualitatives*, 2, 98-114.
- Barlow, J. (2021). La gestion post-pandémique : le télétravail recadré. *Gestion*, 46(4), 54-59.
- Baron, J. N. et Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44(3), 8-36.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work, and Employment*, 15(1), 34-49.
- Bathini, D. R. et Kandathil, G. M. (2019). An Orchestrated Negotiated Exchange: Trading Home-Based Telework for Intensified Work. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 411-423.
- Baxter, P. et Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Beaud, J.-P. (2021). L'échantillonnage. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 202-230). Presses de l'Université du Québec.
- Béjaoui, A., Sauvé-Plante, C. et St-Onge, S. (2022). *Gérer en mode hybride: occasions, défis et conditions de succès*. CIRANO. <https://www.cirano.qc.ca/fr/sommaires/2022CH-16>
- Bellou, V. (2008). Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 22(5), 496-509.
- Benitez-Marquez, M. D., Sanchez-Teba, E. M., Bermudez-Gonzalez, G. et Nunez-Rydman, E. S. (2021). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace : A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820.
- Benner, C. (2008). *Work in the new economy : Flexible labor markets in Silicon Valley*. John Wiley & Sons.
- Benner, C. (2004). Labor in the network society : Lessons from Silicon Valley. Dans Catells, M. (dir.), *The network society* (p. 174-197). Edward Elgar Publishing.
- Benomar, N. et Fortin, A.-H. (2020). *Rôles et compétences des gestionnaires et employés dans les nouveaux modes d'organisation*. Pôle Santé HEC Montréal. https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2021/06/Revue-de-documentation-Gestion-de-Proximite_27-03-2021.pdf

- Biétry, F. et Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 87(1), 23-41.
- Biétry, F. et Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles*, 70(1), 11-35.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. et Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Bondarouk, T. V. et Ruël, H. J. M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
- Bourget, L. (2020). L'expérience employé, plus qu'un buzzword : avant tout, une philosophie de gestion. *Carrefour RH*. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-3/experience-employe-buzzword>
- Bowling, N. A., Wagner, S. H. et Beehr, T. A. (2018). The facet satisfaction scale : An effective affective measure of job satisfaction facets. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 383-403.
- Brahim, O.-M. et Oubrahimi, M. (2025). La performance organisationnelle : une revue de littérature des approches théoriques et des modèles structurants. *International Journal of Applied Management and Economics*, 2(12), 73-99.
- Brassard, N. (2021). COVID-19 et les retombées positives : l'autre côté de la médaille! *Ad Machina*, 4, 25-38.
- Brunelle, E. et Fortin, J.-A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder : An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *Sage Open*, 11(1).
- Brunelle, É., Fortin, J.-A. et Auger, C. (2022). Travail en mode hybride : comment répondre aux besoins des employés? *Gestion*, 47(1), 102-106.
- Brunet, L. et Savoie, A. (2016). *Le climat de travail. Au cœur de la dynamique organisationnelle*. EMS Éditions.

- Cañibano, A. et Avgoustaki, A. (2024). To telework or not to telework : Does the macro context matter? A signalling theory analysis of employee interpretations of telework in times of turbulence. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 352-368.
- Cascio, W. F. et Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375.
- Chadwick, C. et Flinchbaugh, C. (2021). Searching for Competitive Advantage in the HRM-Firm Performance Relationship. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 181-207.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. et Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work : a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
- Charmaz, K. (1996). The research for Meaning - Grounded Theory. Dans J. A. Smith, R. Harré et L. Van Langenhove (dir.), *Rethinking Methods in Psychology* (p. 27-49). Sage Publications.
- Charmaz, K. (2008). Constructionism and the grounded theory method. Dans J. A. Holstein et J. F. Gubrium (dir.), *Handbook of constructionist research* (p. 397-412). The Guilford Press.
- Charmaz, K. et Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 305-327.
- Charpentier, J. (2021). L'expérience employé : plus que jamais une priorité à mettre en action. *Carrefour RH*.
<https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2021/09/experience-employe>
- Chasserio, S. (2007). Les nouvelles formes organisationnelles et la persistance des effets de genre dans les services technologiques aux entreprises. *Recherches féministes*, 20(1), 55-82.
- Chen, Y. et Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381-395.
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. et Richard, D. (2020). Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. Une étude exploratoire au sein d'une PME labellisée. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 41(9), 53-76.

- Como, R., Hambley, L. et Domene, J. (2021). An exploration of work-life wellness and remote work during and beyond COVID-19. *Canadian Journal of Career Development*, 20(1), 46-56.
- Connell, J. P., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Commission des partenaires du marché du travail (2025). *Rapport annuel de gestion 2024-2025*. https://www.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmt/Publications/RAG_CPMT_24-25_VF.pdf
- Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- De Marcellis-Warin, N. et Peignier, I. (2022). Point de vue. Impacts de la pandémie de COVID-19 sur la formation et l'organisation du travail : étude de cas avec les données du Baromètre CIRANO. Dans B. Dostie et C. Haeck (dir.), *Le Québec économique 10. Compétences et transformation du marché du travail (vol. 2)* (p. 47-63). CIRANO.
- De Schampeleire, J., Hallet, C., Taskin, L., Van Roelen, C. et Terlinden, L. (2020). *Styles de management et bien-être au travail*. <https://emploi.belgique.be/fr/propos-du-spf/services-offerts/projets-de-recherche/2020-recherche-concernant-limpact-des-styles-de>
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Denis, J., Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2019). Introduction : les approches inductives dans la collecte et l'analyse des données. *Approches inductives: Travail intellectuel et construction des connaissances*, 6(1), 1-9.
- Deschênes, A.-A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European Review of Applied Psychology*, 73(2), 100823.
- Deslauriers, J.-P. (1987). L'analyse en recherche qualitative. *Cahiers de recherche sociologique*, 5(2), 145-152.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.

- Dilmaghani, M. (2021). There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. *International Journal of Manpower*, 42(1), 167-192.
- Djoudi, F. et Bredillet, C. (2023). Contexte organisationnel de projet et production de santé psychologique : exploration pragmatique. *Ad machina*, (7), 235-264.
- Dostie, B., Dufour, G. et St-Onge, S. (2023). *Les salaires dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) : Éléments de comparaison entre le Canada et d'autres pays*. CIRANO. <https://cirano.qc.ca/fr/sommaires/2023RP-13>
- Dumez, H. (2010). La description: point aveugle de la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 6(2), 28-43.
- Dupuich, F. (2009). Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les firmes « high-tech ». *Management & Avenir*, 21(1), 221-243.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.
- Estagnasié, C. et Bianco, A. (2023). Comprendre les besoins psychologiques fondamentaux des nomades numériques pour (re)penser l'expérience de travail. *@GRH*, 49(4), 17-47.
- Ezra, M. et Deckman, M. (1996). Balancing work and family responsibilities: Flextime and child care in the federal government. *Public Administration Review*, 56(2), 174-179.
- Fall, A. et Roussel, P. (2018). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. *@GRH*, 25(4), 35-60.
- Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2022). Travail et organisation hybrides en question(s). *Question(s) de management*, 40(3), 121-152.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., et Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens ? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel psychology*, 68(2), 353-393.
- Galambaud, B. (1998). Recension de volume Management de la flexibilité de Christophe Everaere. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 53(2), 371-373.
- Gaudron, P. et Mouline, A. (2017). Les enjeux de l'industrie 4.0. *Management international*, 21(2), 165-169.

- Giles, A., Lapointe, P.-A., Murray, G., et Bélanger, J. (1999). Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs : recherche, politiques et pratiques. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 54(1), 3-14.
- Godard, J., (2001) High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 776-805.
- Gouvernement du Canada. (2023). *Profil du secteur canadien des TIC 2023*. <https://ised-isde.canada.ca/site/technologies-numeriques-tic/fr>
- Gouvernement du Québec. (2016). *Plan d'action en économie numérique. Feuille de route. Industrie 4.0*. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/gestion_entreprises/industrie_4_0/feuille_route_industrie_4_0.pdf
- Gouvernement du Québec. (2022). *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique_cadre_teletravail.pdf?1658411746#:~:text=La%20politique%2Dcadre%20en%20mati%C3%A8re,de%20cette%20organisation%20du%20travail
- Gouvernement du Québec. (2024a). *État d'équilibre du marché du travail - À court et moyen termes*. <https://www.quebec.ca/emploi/informer-metier-profession/marche-travail/etat-equilibre>
- Gouvernement du Québec. (2024b). *Bilan de la mise en oeuvre - Politique-cadre en matière de télétravail*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/bilan_politique_cadre_teletravail.pdf
- Gouvernement du Québec. (2024c). *Conditions de travail pour le personnel de la fonction publique*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/travailler-gouvernement/travailler-fonction-publique/services-employes-etat/conditions-de-travail/amenagement-et-reduction-du-temps-de-travail>
- Gouvernement du Québec. (2025). *Pour un État plus efficace - Réduction graduelle des effectifs et retour au bureau trois jours par semaine*. <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/pour-un-etat-plus-efficace-reduction-graduelle-des-effectifs-et-retour-au-bureau-trois-jours-par-semaine-67447?>
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.

- Greenhaus, J. H. et Kossek, E. E. (2014). The contemporary career : A work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361-388.
- Greenhaus, J. H., Peng, A. C. et Allen, T. D. (2012). Relations of work identity, family identity, situational demands, and sex with employee work hours. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 27-37.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Guillemette, F. et Berthiaume, M.-J. (2015). Références sur l'analyse qualitative. *Approches inductives*, 185-248.
- Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2), 4-21.
- Guo, L. et Chelliah, S. (2024). The impact of self-determination theory on work motivation: A critical review. *Global Business and Management Research*, 16(4s), 1916-1936.
- Haines, V. Y., III, Guerrero, S. et Marchand, A. (2024). Flexible work arrangements and employee turnover intentions: contrasting pathways. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 1970-1995.
- Hamel, J. (1997). *Études de cas et sciences sociales*. L'Harmattan
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422-437.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. et Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes : A review of the Gallup studies. Dans Keyes, C. L. et Haidt, J. (dir.), *Flourishing: The positive Person and the Good Life* (p. 205-224). American Psychologist Association.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and nature of man*. Thomas Y. Crowell.
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K. et Ferris, M. (2010). Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict : Finding an Extra Day or Two. *Journal of Family-Psychology*, 24(3), 349-358.
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. et Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149-163.

- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. et Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week : The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Horincq Detournay, R., Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2023). Clarification conceptuelle de la méthode de triangulation en recherche qualitative. *Enjeux et société : Approches transdisciplinaires*, 10(2), 75-92.
- Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y.-P., Chen, S.-Y. et Hsieh, M.-J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement : an empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Institut de la statistique du Québec. (2022). *Annuaire québécois des statistiques du travail*. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/annuaire-quebecois-statistiques-travail-2011-2021.pdf>
- Institut de la statistique du Québec. (2023). *Bilan du marché du travail au Québec*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/etat-du-marche-du-travail-au-quebec>
- Institut de la statistique du Québec. (2024a). *Taux d'emploi*. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/travail/taux-emploi?onglet=ensemble-de-la-population>
- Institut de la statistique du Québec. (2024b). *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/communiquer/portrait-teletravail-quebec>
- Judge, T. A., Bono, J. E. et Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Karimi-Alagheband, F., Rivard, S. et Gril, E. (2020). L'impartition des TI, un facilitateur de l'agilité organisationnelle. *Gestion*, 45(4), 84-87.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J. et Lautsch, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. *California Management Review*, 57(4), 5-25.

- Krief, N. et Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), 211-237.
- Kurland, N. B. et Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Kvale, S. et Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage.
- Legault, M.-J., et Belarbi-Basbous, H. (2006). Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8-1.
- Legault, M.-J., et Chasserio, S. (2006). La gestion de projet dans les services technologiques aux entreprises et ses effets différenciés selon le genre. *Regards sur le travail*, 2(3).
- Lambert, A. D., Marler, J. H. et Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 107-117.
- Lapointe, P.-A. (2005). Paradoxes et évolution récente du travail dans la société postindustrielle. Dans G. Laflamme et P.-A. Lapointe (dir.), *Le travail tentaculaire. Existe-t-il une vie hors du travail?* (p. 7-30). Presses de l'Université Laval.
- Laurent, M.-É., Taskin, L. et Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 28(73), 63-83.
- Lee, O. F., Tan, J. A. et Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 129-150.
- Lepak, D. P. et Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Letarte, M. (2023). Gérer des humains et non des ressources. *Gestion*, 48(1), 32-35.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J. et Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503-511.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans M. Dunnette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 1297-1343). Rand McNally.
- Louche, C. (2022). Fiche 8. La culture organisationnelle. Dans C. Louche (dir.), *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : Concepts de base et applications* (p. 54-58). Dunod.
- Mahamadou, Z., Fall, A. et Giraud, L. (2020). The impact of organizational culture on work performance: the mediating role of intrinsic motivation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 118(4), 38-54.
- Marler, J. H. et Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- Mathieu, J. E. et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Maunier, S. (2019). Données probantes: quel rôle pour la recherche qualitative? *Recherches qualitatives*, 38(1), 71-87.
- McNall, L. A., Masuda, A. D. et Nicklin, J. M. (2009). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81.
- McNamara, T., Pitt-Catsouphes, M., Matz, C., Brown, M. et Valcour, M. (2013). Across the continuum of satisfaction with work-family balance: Work hours, flexibility-fit, and work-family culture. *Social Science Research*, 42, 283-298.
- Mehdi, T. et Morissette, R. (2021a). *Le travail à domicile au Canada : qu'avons-nous appris jusqu'à présent?* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021010/article/00001-fra.htm>
- Mehdi, T. et Morissette, R. (2021b). *Travail à domicile: productivité et préférences.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : Theory, research, and application.* Sage.

- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage : How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* (Rapport de recherche n° R-543). Intitut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail (IRSST). <https://pharesst.irsst.qc.ca/rapports-scientifique/491>
- Morin, E. et Gagné, C. (2009). *Donner un sens au travail : promouvoir le bien-être psychologique*. (Rapport n° R-624). Intitut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail (IRSST). <https://pharesst.irsst.qc.ca/rapports-scientifique/546>
- Morissette, R., Hardy, M., et Zolkiewski, Z. (2023). *Personnes qui travaillent la majorité de leurs heures de travail à domicile : nouvelles estimations pour la période de janvier à avril 2022*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2023006-fra.pdf>
- Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Omondi, A. et K'Obonyo, P. (2018). Flexible work schedules: A critical review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(4), 2069-2086.
- O'Neill, K. (2021). *L'emploi en devenir : constatations canadiennes sur l'avenir du travail*. Ottawa : Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC).
- Organisation internationale du travail. (2023). *Les heures de travail flexibles peuvent être bénéfiques à la fois pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, pour les entreprises et pour la productivité*. <https://www.ilo.org/fr/resource/news/les-heures-de-travail-flexibles-peuvent-%C3%AAtre-b%C3%A9n%C3%A9fiques-%C3%A0-la-fois-pour-l>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : Integrating theory and practice*. Sage Publications.
- Pfeffer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective : Some Paradoxes Explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.

- Ray, J.-E. (1990). La flexibilité du temps de travail. *Revue internationale de droit comparé*, 42(1), 185-201.
- Registre, J. F. R., Danthine, É., Ouellet, A. M., Cachat-Rosset, G. et Saba, T. (2022). Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(3), 151-165.
- Renaud, S., St-Onge, S. et Morin, L. (2021a). Links among Tangible Rewards, Intangible Rewards, and Turnover Intentions: A Multi-Level Study in the ICT Sector. *Revue de gestion des ressources humaines*, 122(4), 18-28.
- Renaud, S., St-Onge, S. et Morin, D. (2021b). Do vacations and parental leave reduce voluntary turnover? A study of organizations in the ICT sector in Canada. *International Journal of Manpower*, 42(7), 1224-1237.
- Robert-Huot, G. et Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 101-146.
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B. et Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373-388.
- Rogelberg, S. C., Spitzmüller, C., Little, I. et Reeve, C. L. (2006). Understanding response behavior to an online special topics organizational satisfaction survey. *Personnel Psychology*, 59(4), 903-923.
- Roy, S. N. (2021). L'étude de cas. Dans Bourgeois, I. (dir.), *Recherches sociales. De la problématique à la collecte de données* (p. 157-164). Presses de l'Université du Québec.
- Royer, I., Garreau, L. et Roulet, T. (2019). La quantification des données qualitatives : intérêts et difficultés en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie* (NS-6).
- Ryff, C. D. et Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719.
- Saba, T. et Dolan, S. (2013). *La gestion des ressources humaines*. Pearson.
- Šakyatė-Statnickė, G., Bilan, S. et Savanevičienė, A. (2023). The impact of work engagement of different generations on organisational engagement. *Journal of International Studies*, 16(4).

- Sauvayre, R. (2021). *Initiation à l'entretien en sciences sociales : Méthodes, applications pratiques et QCM* (2^e éd.). Armand Colin.
- Savoie-Zajc, L. (2021). L'entrevue semi-dirigée. Dans Bourgeois, I. (dir.), *Recherches sociales. De la problématique à la collecte de données* (p. 273-296). Presses de l'Université du Québec.
- Schein, E. H. (2000). Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Pouvoir et cultures organisationnels* (tome 4, p. 175-196). Presses de l'Université du Québec.
- Secrétariat du Conseil du trésor. (2024). *Effectif de la fonction publique du Québec*. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/effectifs-gouvernementaux/effectif-de-la-fonction-publique/>
- Sewell, G. et Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H. et Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0 : A human resource management perspective. Actes du *IEEE congress on evolutionary computation (CEC)* (p. 5309-5316), 24-29 juillet, Vancouver, Canada.
- Shifrin, N. V. et Michel, J. S. (2021). Flexible work arrangements and employee health : A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60-85.
- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Vaananen, A. et Ervasti, J. (2022). The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. *Healthcare (Basel)*, 10(5).
- Shockley, K. M. et Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479-493.
- Smith, E. F., Gilmer, D. O. et Stockdale, M. S. (2019). The importance of culture and support for workplace flexibility: An ecological framework for understanding flexibility support structures. *Business Horizons*, 62(5), 557-566.
- Snell, S. A. et Morris, S. S. (2021). Time for Realignment: The HR Ecosystem. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 219-236.
- Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R. et Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648-662.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (vol. 3). Sage.
- Statistique Canada. (2021). 3.2.3 *Échantillonnage non probabiliste. Les statistiques : le pouvoir des données!* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>
- Statistique Canada. (2023). *Horaires de travail flexibles, 2022.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2023001/article/00007-fra.htm>
- Statistique Canada. (2024). *Télétravail, emploi du temps et bien-être: données probantes tirées de l'Enquête sur l'emploi du temps de 2022.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2024003-fra.htm>
- St-Onge, S. et Bachini, E. (2024). La virtualisation des communications en contexte de travail hybride : un effet d'entraînement ou de réduction des comportements hostiles? *Relations industrielles*, 78(2).
- Storey, J., Ulrich, D. et Wright, P. M. (2019). *Strategic human resource management : A research overview*. Routledge.
- Taskin, L. et Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework: JBE. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24.
- Taskin, L. et Dombier, D. (2023). L'identité professionnelle des salariés fréquentant des espaces de co-working sous tensions : une étude exploratoire. *Revue de gestion des ressources humaines*, 129(3), 39-54.
- Taskin, L. et Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207.
- Taskin, L. et Schots, M. (2005). Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi. *Économies et sociétés*, 26, 1471-1501.
- Taskin, L. et Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88-96.
- Taskin, L., Vendramin, P. et Braemscheute, W. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité.* <http://hdl.handle.net/2078/19073>

- TECHNOCompétences. (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.* https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2021/06/TC_Diagnostic-Sectoriel_Page_LowRes.pdf
- TECHNOCompétences. (2025). *Diagnostic sectoriel 2025-2028 : Portrait de la main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) au Québec.* <https://www.technocompetences.qc.ca/publications/diagnostic-sectoriel-2025-2028-technocompetences/>
- Tett, R. P. et Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Thompson, R. J., Payne, S. C. et Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726.
- Tremblay, D.-G. (2021). La COVID-19 et les transformations du travail et de l'emploi. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy* (hors-séries|transformations).
- Tremblay, D.-G., Chevrier, C. et Di Loreto, M. (2007). *Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail.* https://www.telug.quebec.ca/chairebell/pdf/NR_CB_2007_07FR.pdf
- Tremblay, D.-G., Chevrier, C. et Loreto, M. D. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? *Interventions économiques*, 34.
- Tremblay, D.-G. et Demers, G. (2020). *Télétravail, enjeux et défis.* <https://teletravail.telug.ca/telugDownload.php>
- Tremblay, D.-G. et Le Bot, I. (2001). *Le télétravail: articuler qualité de vie et performance.* https://r-libre.telug.ca/2617/1/Le_teletravail-articuler_qualite_de_vie_et_performance-ceFRio_2001.pdf
- Tremblay, D.-G. et Najem, E. (2010). Le travail à domicile au Canada : qui le pratique et pourquoi ? *Gestion*, 35(1), 108-117.
- Tremblay, M. et Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68.

- Valenduc, G. et Vendramin, P. (2016). *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*. Institut Syndical Européen.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H. et Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. et Vartiainen, M. (2021). Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6966.
- Van Zoonen, W. et Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610-621.
- Verburg, R. M. et Den Hartog, D. N. (2006). Human Resource Management for advanced technology. Dans R. M. Verburg, J. R. Ortt et W. M. Dicke (dir.), *Managing Technology and Innovation* (p. 63-83). Routledge.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173.
- Weststar, J., et Legault, M.-J. (2024). *Not all fun and games : videogame labour, project-based workplaces, and the new citizenship at work*. Concordia University Press.
- Wood, S. (1989). *The transformation of work ? Skill, flexibility, and the labour process*. Routledge.
- Yeh, H. et Hong, D. (2012). The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50-59.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (vol. 5). Sage.

