



# **La gestion des personnes en période de télétravail**

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

© **Reine Etonam OGNODO**

**Mai 2021**



**Composition du jury :**

**NADIA LAZZARI DODLELER, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**– Campus Rimouski**

**MARIE-NOËLLE ALBERT, directrice de recherche, Université du Québec à**

**Rimouski – Campus Rimouski**

**REMI METHOT, examinateur externe**

Dépôt initial le 28 avril 2021

Dépôt final le 10 mai 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

J'exprime toute ma reconnaissance et gratitude à Dieu pour son amour, son soutien, ses merveilles dans ma vie, car il a est toujours présent à mes côtés et me donne la force quand je perds espoir. Je tiens également à remercier ma directrice de mémoire madame Marie-Noëlle Albert qui a été toujours présente à chaque fois que j'ai eu des difficultés. Grâce à elle, j'ai pu mener à bien ce travail de recherche. J'adresse également mes remerciements à mes parents qui de loin m'ont tellement soutenue à travers leur prière, leur soutien moral et le financement de mes études. Je remercie mes frères et sœurs qui n'ont jamais cessé de me remonter le moral. Je tiens également à remercier Espoir, mon conjoint, qui m'a motivée à faire une maîtrise avec mémoire. Merci pour tes réflexions, ton soutien, ta patience et ta quiétude qui t'es si particulière. Je remercie mon ami ALI Ousmane pour sa disponibilité, son aide et ses conseils. À tous mes proches, ami(e)s qui de près ou de loin m'ont soutenue lors de la réalisation de cette recherche, que Dieu vous vienne en aide.

Mes remerciements iront également à :

- Tout le corps professoral ainsi qu'à tous les membres administratifs de l'université du Québec à Rimouski — campus de Rimouski.
- À tous les membres du CAR spécialement à Nathalie Landreville qui m'a été d'un grand soutien. Je le remercie pour sa disponibilité.
- À tout le personnel de la bibliothèque de l'UQAR.



## RÉSUMÉ

Un nombre considérable d'employés dans le monde sont actuellement contraints de travailler à domicile, en raison de la pandémie de Covid-19. Des interrogations se posent sur comment vivent-ils cette situation à leur domicile ? Sur comment vivent-ils l'expansion rapide du télétravail dans leur quotidien ? Et également sur comment les gestionnaires gèrent - ils les employés dans cette situation nouvelle pour tout le monde.

Par conséquent, nous nous sommes attardées dans cette recherche, sur comment les employés perçoivent le télétravail, que ce soit au niveau de leur vie personnelle, dans leur vie active et dans leur carrière. Nous avons ainsi appliqué une méthodologie d'analyse qualitative à cette problématique et avons regroupé des données provenant des médias afin de décortiquer les différents avis des répondants.

Par notre analyse, nous avons pu constater que les répondants trouvent plus de points positifs au télétravail, surtout grâce à la réduction des déplacements, la diminution de certaines dépenses et une augmentation de leur efficacité au travail. Les résultats suggèrent également qu'il faut que les gestionnaires soient plus à l'écoute des employés en télétravail afin de faciliter les échanges. Nous avons également constaté que la plupart des télétravailleurs souhaiteraient continuer le télétravail après la pandémie et aimeraient que les gestionnaires soient plus à l'écoute pour le bon avancement des travaux. Finalement, nous avons pu remarquer que le télétravail crée une rupture de lien social qui n'est pas facile à vivre pour certains employés.

Mots-clés : Covid-19, Télétravail, Confinement, Gestion

## **ABSTRACT**

A considerable number of employees around the world are currently forced to work from home, due to the Covid-19 pandemic. Questions are being asked about how they experience this situation at home? How they experience the rapid expansion of teleworking in their daily lives? And, on how managers manage their employees in this new situation for everyone. Therefore, in this research, we focused on how employees perceive telework in their personal lives, in their working lives and in their careers. We applied a qualitative analysis methodology to this issue and gathered data from the media to analyze different opinions of the respondents.

Through our analysis, we were able to see that respondents found more positive aspects for teleworking, especially through reduced travel, reduced expenses and increased work efficiency. The results also suggest that managers need to be more responsive to telecommuting employees to facilitate communication. We also found that most teleworkers would like to continue teleworking after the pandemic and would like managers to be more responsive to their needs in order to ensure that work progresses smoothly. Finally, we noticed that telework creates a break in social ties that is not easy to live with for some employees.

**Key words:** Covid-19, Telework, Containment, Management



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	v
RÉSUMÉ .....	vii
ABSTRACT .....	viii
TABLE DES MATIÈRES .....	ix
LISTE DES TABLEAUX .....	xiii
CHAPITRE 1 RECENSION DES ECRITS .....	3
1.1. DEFINITION DU TELETRAVAIL .....	3
1.2. LA GESTION DES TELETRAVAILLEURS .....	5
1.3. AVANTAGES DU TELETRAVAIL .....	6
1.4. INCONVENIENTS DU TELETRAVAIL .....	9
1.5. LES FACTEURS DU SUCCES DU TELETRAVAIL .....	11
1.5.1. L'appui affectif .....	12
1.5.2. Appui instrumental .....	12
1.5.3. Valorisation et planification du travail .....	13
1.5.4. Exercer un suivi du teletravail .....	13
1.5.5. Evaluation du rendement .....	14
1.5.6. La reconnaissance au travail .....	15
1.6. CINQ CARACTERISTIQUES QUI DECRIVENT LE TELETRAVAIL .....	19
1.6.1. La relation salariale .....	19
1.6.2. La contrainte spatiale du travail .....	19

1.6.3. La nature des lieux.....	20
1.6.4. Echelle géographique .....	20
1.6.5. La fréquence .....	20
1.7. DIFFERENTES FORMES DU TELETRAVAIL .....	21
1.8. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	23
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	25
2.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	25
2.2. PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE .....	26
2.2.1. Paradigme positiviste.....	26
2.2.2. Paradigme constructiviste.....	27
2.3. ECHANTILLONNAGE.....	28
2.4. POPULATION.....	29
2.5. METHODE D'ECHANTILLONNAGE .....	29
2.5.1. L'échantillon.....	29
2.5.2. Taille de l'échantillon.....	30
2.6. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	30
2.6.1. Collecte des données .....	30
2.6.2. Analyse des données.....	31
2.7. L'ETHIQUE DE RECHERCHE.....	33
2.8. PRESENTATION DES DIFFERENTS FICHIERS ET REFERENCES DES DONNEES COLLECTÉES DANS UN TABLEAU.....	34
CHAPITRE 3 RESULTATS ET DISCUSSIONS .....	39
3.1. LES REPERCUSSIONS DE LA COVID-19 SUR L'AVENIR DU TELETRAVAIL .....	39

3.1.1. Résultats.....	39
3.1.2. Analyse .....	47
3.1.3. Discussion.....	48
3.2. LES TECHNIQUES POUR FAIRE LE TÉLÉTRAVAIL DE MANIERE CONFORTABLE.....	49
3.2.1. Résultats.....	49
3.2.2. Analyse .....	50
3.2.3. Discussion.....	51
3.3. PROBLEMES LIES AU TELETRAVAIL.....	51
3.3.1. Resultats.....	52
3.3.2. Analyse .....	54
3.3.3. Discussion.....	55
3.4. REMARQUES ET DEFIS DU TELETRAVAIL.....	56
3.4.1. Resultats.....	56
3.4.2. Analyse .....	60
3.4.3. Discussion.....	61
3.5. AVANTAGES DU TELETRAVAIL .....	63
3.5.1. Resultats.....	63
3.5.2. Analyse .....	67
3.5.3. Discussion.....	68
3.6. INCONVENIENTS DU TELETRAVAIL .....	69
3.6.1. Resultats.....	69
3.6.2. Analyse .....	75
3.6.3. Discussion.....	76
3.7. GESTIONS DES TELETRAVAILLEURS .....	78
3.7.1. Resultats.....	78

3.7.2. Analyse .....	83
3.7.3. Discussion.....	83
3.8. SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS .....	84
3.8.1. Tableau récapitulatif des éléments apportés par les données médiatiques.....	85
CONCLUSION .....	90
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	92

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Différentes formes de télétravail .....	22
Tableau 2: Présentation des différents fichiers et références des données collectés .....	37
Tableau 3: Les répercussions de la covid-19 sur l'avenir du télétravail .....	46
Tableau 4 : Les techniques pour faire le télétravail de manière confortable .....	50
Tableau 5 : Problèmes liés au télétravail .....	54
Tableau 6 Remarques et défis du télétravail.....	60
Tableau 7 : Avantages du télétravail .....	67
Tableau 8: Inconvénients du télétravail.....	74
Tableau 9: Gestions des télétravailleurs .....	82
Tableau 10: Tableau récapitulatif des éléments apportés par les données médiatiques .....	89



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le début de l'année 2020 a été marqué par la crise sanitaire de la Covid-19. Ce virus a fait son apparition en Asie à la fin de l'année 2019. Il est extrêmement contagieux et s'est répandu dans le monde entier en quelques mois. Ce virus a donc atteint le statut de pandémie mondiale. Comme il n'y avait pas de traitement adéquat à ce virus et que c'est une maladie hyper infectieuse, chaque gouvernement a décidé de confiner sa population afin de limiter le risque de propagation. Cette crise sanitaire a amené toute organisation à prendre une décision rapide et efficace afin de continuer leur activité. Le télétravail a été la solution stratégique adoptée par les entreprises de manière générale pour faire face à cette crise (Martin & Antoine 2020).

Le télétravail s'est installé comme une mesure d'urgence pour les entreprises, dans le but de continuer leurs activités en période de crise majeure, notamment comme lors des aléas climatiques et des catastrophes naturelles (Brazilian Society of Telework et al., s. d.).

Malgré le développement continu de la technologie au cours des dernières années et malgré l'utilisation élevée d'Internet, le recours à des pratiques de bureau à distance n'est toujours pas courant. Peu étaient ceux qui exerçaient du télétravail de manière régulière. Depuis le début du confinement, instauré avec la pandémie de Covid-19, Statistique Canada a relevé qu'environ 40 % des salariés se sont déclarés en télétravail. La pandémie et avec le confinement, a donné un coup de pouce au télétravail. En revanche, tous les emplois n'y sont pas admissibles et les télétravailleurs se sont soudainement vus imposer le travail à la maison sans préparatifs ni planification, au cours des premières semaines (Saba & Cachat-Rosset, s. d.).

Selon (Tremblay, s. d.), le télétravail a pris de l'ampleur en cette période de pandémie et peut conduire grand nombre d'organisations à maintenir sa pratique à long terme. Il est donc envisageable que le télétravail progresse et s'installe dans les organisations après la période de pandémie. La progression du télétravail sera sans doute vraie, mais peut être sur une base occasionnelle, quelques jours par semaine ou par mois dépendamment des secteurs d'activités et des catégories de professions.



## **CHAPITRE 1**

### **RECENSION DES ECRITS**

Ce chapitre présente l'explication des différents éléments qui constituent le télétravail. La première section permet de comprendre en quoi consiste le télétravail, la deuxième section consistera à prendre connaissance de la gestion des télétravailleurs, la troisième section nous permettra de voir les avantages qui découlent du télétravail. La quatrième section nous permettra de constater les inconvénients qu'a le télétravail dans les organisations et chez les télétravailleurs, la cinquième section nous permettra de voir les différents facteurs liés au succès de l'entreprise. La sixième section mettra en exergue les caractéristiques qui décrivent le télétravail, la septième section fera ressortir les différentes formes du télétravail et la dernière section fera ressortir les objectifs de la recherche.

#### **1.1. DEFINITION DU TELETRAVAIL**

Dans les deux dernières décennies, le télétravail est devenu un élément crucial dans le débat public sur l'avenir du travail. Un bref regard sur la littérature montre que le télétravail a été proposé comme solution potentielle à une longue liste de défis et de besoins sociétaux, commerciaux et individuels, notamment pour rendre les entreprises plus attractives, conviviales et familiales (Bakke et Julsrud, 1999).

C'est une méthode de travail que nombreux auteurs tentent de définir depuis plusieurs années. L'hétérogénéité de ce phénomène explique dans une certaine mesure comment il peut être défini sous un vaste concept mettant en relief plusieurs façons de l'organiser. L'un des vecteurs déterminant du changement dans les entreprises a été les technologies de l'information et de la communication, car elles ont apporté de nombreuses possibilités au rythme des innovations tout en répondant aux besoins de l'économie (Klein et Ratier, 2012). Comme le dit Baruch (2000), il fait partie intégrante du Nouveau Monde du travail qui ne cesse de se transformer au jour le jour. L'une de ces nouvelles formes d'organisation du

travail est le travail virtuel, qui est une manière pour un employé d'exercer sa fonction de façon distante sans avoir un contact physique avec son employeur. Les nouvelles technologies de l'information (TI) sont utilisées efficacement et permettent aux entreprises de faire la réorganisation du travail tout en favorisant une meilleure flexibilité, réactivité et efficacité. Mais, dans le contexte actuel, il est indispensable de garantir que ces technologies contribuent à améliorer totalement les conditions de travail et de bien-être du salarié (Klein et Ratier, 2012).

Pendant la révolution industrielle, les employés ont fait face à un éloignement de leur domicile pour réaliser leur travail dans des endroits plus centralisés comme les usines et les bureaux, et ce, pour que les employeurs aient un contrôle sur le déroulement des productions, ce qui n'était pas leur méthode de travail puisque la majorité travaillait généralement à leur domicile ou dans les ateliers. Mais aujourd'hui cette forme de travail a été inversée et les employés ont cette possibilité d'exercer à nouveau leur travail depuis leur domicile (Taskin et Vendramin, 2004).

Le télétravail s'impose de nos jours comme un dispositif d'organisation flexible du travail. Force est d'admettre que les technologies de la communication et de l'information sont autant une opportunité pour le travail qu'un constituant d'éloignement dans les relations interpersonnelles et dans les collaborations entre fournisseurs et clients. La question est jusqu'à quel point l'implantation des nouvelles technologies empêche l'évolution des relations humaines ou le socialisme ? C'est une belle méthode de travail pour les employés qui sont prêts à assumer et à affronter tout défi et qui de surcroît prennent en main les responsabilités et l'autonomie en créant un cadre approprié afin de réaliser les travaux de manière correcte et professionnelle tout en faisant une nuance entre travail et vie personnelle (Taskin et Vendramin, 2004).

À la suite de la définition du télétravail, nous allons aborder la gestion des télétravailleurs.

## **1.2. LA GESTION DES TELETRAVAILLEURS**

Plusieurs auteurs prétendent que les gestionnaires sont d'une part à l'origine de l'expansion limitée du télétravail, car ils sont réticents à l'adaptation de ce nouveau mode de travail et à la modification de leur style de gestion dit traditionnel. Les gestionnaires doivent abandonner le style de gestion traditionnel basé sur le contrôle du temps et des présences pour favoriser une gestion basée sur les résultats (Pilon, 2013).

Le télétravail correspond également à un changement culturel pour les managers qui peuvent craindre de perdre le contrôle sur leurs salariés et donc leur autorité (Dumas et Irea, s. d.).

Il est nécessaire que les gestionnaires s'adaptent également au nouvel environnement de travail. Il est vrai que de nombreuses personnes mettent encore en place une gestion dite visuelle basée sur le contrôle suivi du personnel, ils doivent plutôt se tourner vers une direction en fonction des objectifs et des résultats. Il faut qu'ils définissent des attentes et des objectifs clairs, puis vérifient les résultats sans surveillance permanente. Le manager doit pouvoir faire confiance aux membres de son équipe et avoir la capacité de gérer en fonction des objectifs et des résultats (Tremblay, s. d.). Comme Dumas & Irea (s. d.), l'avancement du contrôle traditionnel en présentiel est définie par des règles et par de nouvelles régulations sociales.

Selon Taskin et Tremblay (2010), il est essentiel que les gestionnaires formalisent la communication et la coordination dans leur organisation en organisant des journées où chaque télétravailleur aura la possibilité de partager sa connaissance, de faire des mises au point sur chacun de ses travaux et de divulguer de l'informations. Il est nécessaire que les gestionnaires s'attardent plus sur la performance ainsi que sur les résultats des télétravailleurs. Ils doivent également s'appuyer sur plusieurs outils comme la formation des télétravailleurs qui va de ce pas réunir les membres de l'organisation ou des équipes de

travail. Il n'existe pas de procédure fixe pour gérer les télétravailleurs, cela dépend de la vision de chaque organisation. Mais il est jugé important de mettre en place des projets pilotes qui favorisent le maintien de l'harmonie dans l'organisation, comme des réunions hebdomadaires, la création des espaces de dialogue où chaque employé aura l'opportunité d'exposer son expérience en télétravail. Les organisations au début de l'adoption du télétravail doivent rassembler la direction, les gestionnaires, les télétravailleurs et leurs représentants autour d'une même table pour définir des règles à suivre dans le domaine. Les gestionnaires doivent jouer le rôle de coach pour les télétravailleurs afin de les aider dans la démarche du télétravail.

Maintenant que nous avons parlé de la gestion des télétravailleurs, nous aborderons les avantages du télétravail.

### **1.3. AVANTAGES DU TELETRAVAIL**

Au Québec en 1999, une enquête par questionnaire fermé a été menée auprès de quelque 500 employés (Tremblay et al., 2001). Comme premier avantage du télétravail, on retient qu'il y a une flexibilité d'horaire, ce qui permet aux télétravailleurs de concilier le travail, la famille et vie personnelle et de s'organiser à leur manière afin de produire un bon rendement. Comme deuxième avantage, les télétravailleurs ont une réduction de déplacement ou même un déplacement plutôt inexistant dans la réalisation de leurs travaux. Cette réduction de déplacement leur permet de faire automatiquement des économies liées aux dépenses de transport, aux vêtements, à la nourriture et aux soins à charge. Le télétravail permet également d'avoir une meilleure qualité de vie (Pontier, 2014). Taskin (2006) ajoute que le télétravail désigne de nos jours un mode d'organisation flexible du travail qui répond aux préoccupations du moment en matière de mobilité ou de qualité de vie. Cette flexibilité est

l'une des sources de diminution du stress engendré par la gestion des rôles multiples, notamment les charges professionnelles et les rôles parentaux (Dumas et Ruiller, 2014).

On remarque également une diminution du stress et de fatigue qui peuvent parfois être liés aux transports, aux embouteillages. Les télétravailleurs ont la possibilité de travailler à tout moment et partout.

L'un des avantages qui est bénéfique à la fois aux télétravailleurs puis aux employeurs est une meilleure productivité. Les télétravailleurs affirment qu'ils sont plus productifs, fournissent une meilleure quantité et qualité de travail tout en respectant les échéances hors du lieu de travail. Or, cela avantage même les entreprises, parce que l'objectif de toute entreprise est d'augmenter sa productivité tout en diminuant les coûts liés aux locaux, aux primes de déplacements. L'implication, la détermination et l'attitude des télétravailleurs amènent à dire que le télétravail favorise l'évolution rapide d'une entreprise et entraîne également une meilleure satisfaction aux employés (Walrave, 2010).

Pour Day et Burbach (2015), le télétravail profite à la fois aux télétravailleurs et à l'organisation en ce sens que les opportunités de travail sont élargies au-delà des frontières géographiques et traditionnelles.

Le télétravail offre une possibilité de trouver un emploi hors de sa région sans que la distance soit un obstacle. Cela aide les personnes désirant plus d'intimité, ayant des besoins spéciaux ou une incapacité limitant leur capacité de déménager ou de se rendre au travail, comme les personnes à mobilité faible. Ils ont donc la possibilité d'exercer leur travail à domicile. Le télétravail permet d'éliminer l'absentéisme, la perte de temps, qui est souvent passé par certains employés à sympathiser avec leurs collègues de travail et évite les distractions inutiles. Le télétravail apporte une grande autonomie au travail et permet aux entreprises de faire la réorganisation de l'espace (la rénovation, la centralisation, la décentralisation, la délocalisation). Pour les employeurs, on remarque un pouvoir d'attraction accru de l'image de l'entreprise favorisant le recrutement tout en motivant les employés à être fidèles à leur

entreprise (Walrave, 2010). En cas de catastrophe naturelle ou d'aléa climatique causé par un incendie, une inondation ou une tempête de neige qui empêcherait peut-être les employés de se rendre au travail pour exercer leurs activités, le télétravail est essentiel et bénéficie à l'entreprise. C'est également un moyen pour que les employés poursuivent le travail depuis leur maison (Day et Burbach, 2015).

Les télétravailleurs arrivent à supporter les charges du télétravail et ont moins d'idée de départ de l'entreprise parce qu'ils sont entourés de la famille et ont la possibilité de communiquer avec leur entourage. Cela semble banal, mais important, car ça aide beaucoup les employés à diminuer le stress (Golden, 2006).

Selon Solís (2017), le télétravail est généralement perçu comme un facteur pouvant faciliter la conciliation travail famille en aidant les parents à réorganiser les tâches ménagères. Il permet aux parents d'avoir une relation avec leurs enfants tout en ayant un contrôle sur eux. Cependant, certains télétravailleurs n'arrivent pas à gérer le travail à domicile et la famille. Cet aspect négatif au télétravail nuit à la productivité de l'entreprise, car ce manque de contrôle ou de gestion de la part des télétravailleurs peut agir sur leurs compétences émotionnelles. Mais, il arrive aussi que les télétravailleurs invoquent le contrôle qu'ils reçoivent de leur superviseur et affirment que plus ils sont contrôlés, moins ils sont efficaces. Les méthodes de contrôle pour la supervision des employés dans l'entreprise peuvent avoir un effet dysfonctionnel pour les télétravailleurs parce qu'ils ne vivent pas les mêmes réalités. Les superviseurs doivent alors faire confiance à leurs télétravailleurs en les responsabilisant et en leur confiant le travail d'une manière autonome, sinon les superviseurs verront une baisse remarquable des attitudes positives ainsi qu'une diminution des performances. Comme le dit Frese et al. (1996), l'autonomie au travail est un déterminant des résultats pro activité et rend les gens plus réceptifs au changement parce qu'ils se sentent plus capables de contrôler les résultats du travail. La confiance que le superviseur peut avoir à l'égard de son télétravailleur peut pousser ce dernier à aller au-delà des attentes de son organisation.

L'autonomie, le soutien qu'un superviseur accorde à son employé ainsi que la confiance peuvent être des éléments qui influencent positivement la performance des télétravailleurs.

Il est également primordial d'illustrer les innovations constitutives des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont un effet direct sur le développement du télétravail. De même, les organisations doivent mettre à la disposition des télétravailleurs les ordinateurs personnels à un coût accessible (Taskin, 2003).

À la suite des avantages du télétravail, nous parlerons des inconvénients liés au télétravail.

#### **1.4. INCONVENIENTS DU TELETRAVAIL**

Pour les inconvénients liés au télétravail, les sondages montrent que l'absence des collègues de travail cause un vide dans la vie des télétravailleurs. Le sourire, la joie et le dévouement des autres collègues pour le travail sont des facteurs qui permettent d'avoir une motivation personnelle dans l'exercice du travail, et aident également à la discipline. Le télétravail engendre aussi un isolement social accru, ce qui fait que les télétravailleurs ne sont plus en contact physique avec d'autres collègues. Cet isolement peut parfois causer de la dépression et du stress chez les télétravailleurs, rendant aussi difficile une réelle communication entre salariés, indispensable à l'échange d'information relative à leurs activités (Metzger et Von Glinow, 1988). Le télétravail est bien, mais force est d'admettre que bon nombre de télétravailleurs n'arrivent pas à concilier le travail et la famille. Cela crée un conflit entre le travail et la famille et on remarque alors une ingérence du travail dans la vie personnelle. Et aussi, un allongement des heures de travail.

De plus, le télétravail a un impact négatif sur l'avancement de carrière. En ce sens que les employés n'auront plus cette possibilité de promotion parce que leurs performances ne sont plus visibles.

Le manque de possibilité de formation, la réduction de l'influence positive du bureau, l'accès limité à des ressources de l'entreprise, le manque de possibilités en matière de perfectionnement professionnel et surtout le manque de contrôle de la santé et sécurité au travail : tous ces facteurs constituent les inconvénients du télétravail. Au-delà des avantages du télétravail, il semble que ce soient souvent les inconvénients et les conditions pénibles de travail au bureau que les télétravailleurs essaient d'éviter (Tremblay et al., 2006).

Pour les entreprises, on remarque que les contrôles du travail fourni par les télétravailleurs sont inadaptés à la situation. Cela nécessite de trouver une nouvelle forme de gestion. La communication devient difficile à l'interne, et il peut y avoir une possibilité de diminution de l'engagement et de la loyauté vis-à-vis de l'entreprise, ce qui fait que les nouveaux employés ont une difficulté d'intégration et de motivation dans l'entreprise. Le fait de ramener le travail à domicile crée aussi beaucoup de changements dans la vie des télétravailleurs, car cela modifie le lieu et la nature du travail. L'absence de déplacement peut aussi conduire à un épuisement professionnel. Les effets du télétravail dépendent en partie de l'intensité du travail demandé, car plus les télétravailleurs remarquent une augmentation considérable du travail, plus ils sont impliqués envers leur organisation, moins ils sont épuisés émotionnellement et moins ils ont des intentions de départ de l'entreprise. Pour un bon fonctionnement du télétravail, deux implications sont à considérer dans la réaction du télétravailleur vu la modification de son environnement de travail. Il faut une bonne capacité à travailler à distance et une bonne santé psychologique afin de pouvoir gérer les interactions tout en gardant une bonne énergie et de la détermination dans le travail (Golden, 2006). Sur le plan économique, le télétravail engendre des contraintes de production et on remarque que les temps de pause deviennent inexistantes. Ce facteur est dû à la gestion du temps de travail auquel les employés en télétravail ne sont pas adaptés (Taskin, 2003).

Nous aborderons dans la prochaine section les différents facteurs de succès du télétravail.



## **1.5. LES FACTEURS DU SUCCES DU TELETRAVAIL**

Selon St-Onge et al., (2005), le succès du télétravail n'est pas totalement garanti. Néanmoins, certains facteurs participent au succès du télétravail, on peut donc mettre en exergue la personnalité des télétravailleurs, leur familiarité, l'endroit où ils exercent le télétravail dans leur domicile, le soutien qu'ils obtiennent de leurs superviseurs. Mais aussi, la satisfaction, la discipline, la compétence et l'autonomie personnelle du télétravailleur permettront à ce dernier d'augmenter son rendement en situation de télétravail. Ce rendement du télétravailleur dépend de la qualité de l'appui que lui offre son superviseur hiérarchique, et aussi de l'appui offert par les collègues et dirigeants. La qualité de ces différents appuis organisationnels aide en partie au succès du télétravail. Nous pouvons également souligner que le fait de réserver une pièce isolée, équipée des matériaux adéquats (wifi, matériel informatique) à domicile uniquement pour le télétravail peut aider le télétravailleur à augmenter sa concentration pour plus de productivité.

Bon nombre de responsables en ressources humaines exposent clairement le mal qu'ils éprouvent dans la détermination des différentes fonctions pouvant être éligible au télétravail à domicile (Walrave, 2010).

Le télétravail, selon (St-Onge et al., 2005), est en réalité plus adéquat dans certains milieux que d'autres, certains emplois ne nécessitant pas forcément les contacts interpersonnels avec les superviseurs, les clients ou les collègues, comme les emplois qui font plus recours à la technologie de l'information. Les appuis offerts par le superviseur hiérarchique, les collègues de travail et les dirigeants peuvent améliorer les attitudes et les résultats du télétravailleur face au télétravail. Ici, l'appui organisationnel sera pris en compte sous deux formes : l'appui affectif et l'appui instrumental, puis, nous résumerons, les propos disant que le soutien ou l'appui du superviseur hiérarchique offert aux télétravailleurs

contribue au succès du télétravail, malgré qu'il soit rarement considéré et n'a pas jusqu'alors fait l'objet d'une recherche approfondie (St-Onge et al., 2005).

### **1.5.1. L'APPUI AFFECTIF**

Le télétravail pour un superviseur est souvent considéré comme un inconvénient parce qu'il l'empêche d'avoir une vision globale et un contrôle précis sur le travail qu'offrent les employés. Plusieurs d'auteurs estiment qu'un télé superviseur doit témoigner d'une importante responsabilité et de confiance en ses employés et bien les gérer. Une bonne supervision participe à une bonne mise en place d'un milieu de travail sain et positif. Cela aide les télétravailleurs à se sentir plus compétents. L'affection que peut recevoir un employé de la part de son employeur surtout en situation de télétravail est cruciale et peut, être à la base de leur motivation. Mais, pour que le superviseur puisse offrir cet appui aux télétravailleurs, il faut une compréhension de base de la notion des exigences et des bénéfices du télétravail. Les dirigeants doivent avoir confiance au fait que leurs employés pourront accomplir avec succès leur travail à domicile. Des études confirment d'ailleurs que plus les télétravailleurs ont un appui de leur superviseur, plus ils sont satisfaits de ce mode d'organisation du travail (St-Onge et al., 2005)

### **1.5.2. APPUI INSTRUMENTAL**

Le travail à domicile des employés n'empêche en rien les superviseurs d'assurer leur rôle de responsabilité en matière de gestion du rendement. Si les habiletés de gestion des rendements sont importantes dans l'optimisation du rendement des employés travaillant sur les lieux de l'entreprise, force est d'admettre qu'elles sont primordiales pour les employés qui sont en situation de télétravail vu qu'ils ne sont pas tous réunis ensemble. Le superviseur doit

s'assurer de respecter les étapes standards de tous les processus de gestion du rendement des employés, à savoir la valorisation et la planification du travail, le suivi du travail, l'évaluation du rendement et la reconnaissance du rendement (St-Onge et al., 2005).

### **1.5.3. VALORISATION ET PLANIFICATION DU TRAVAIL**

Avoir une bonne maîtrise des horaires de ses télétravailleurs, une bonne méthode de gestion de compréhension envers les télétravailleurs est en soit important pour leur bien-être, car cela leur permettra de moins se stresser afin de produire d'importants rendements. L'organisation claire et précise du superviseur détermine l'ampleur des ressources requises et permet une répartition correcte du travail entre les employés et aussi d'évaluer le rendement de tout un chacun (St-Onge et al., 2005).

### **1.5.4. EXERCER UN SUIVI DU TELETRAVAIL**

En contexte de télétravail selon Shamir et Salomon (1985), il y a une plus grande réduction de contacts physique entre ceux exerçant le télétravail et les dirigeants vu qu'ils ne sont pas réunis en un même lieu. Cette distance qui s'impose fait qu'il est parfois compliqué, voire impossible, de faire des rétroactions aux télétravailleurs sur le travail qu'ils ont exécuté. Cela a une influence significative sur la dimension fondamentale de l'emploi et a également un impact direct considérable sur la vie, l'environnement, mais aussi sur le travail des autres personnes.

Gérer les télétravailleurs exige beaucoup d'efforts de la part du superviseur. Améliorer la communication est un élément essentiel dans une organisation et, pour un dirigeant, développer et maintenir un système de communication doit être un objectif crucial (Allen et Griffeth, 1997). La communication au sein de l'équipe tant virtuelle que présentielle s'avère très importante, car cela permettra de faire des rétroactions rapides et de faire circuler efficacement les informations tout en s'assurant qu'elles soient comprises par les télétravailleurs. Tous ces facteurs rendent confiants les télétravailleurs qui contribuent à l'évolution et au succès de leur équipe de travail et de l'organisation. Les télétravailleurs doivent avoir un lien avec l'organisation, sur le plan technique ainsi que sur le plan social, tout en leur donnant la possibilité d'avoir accès aux informations formelles et informelles. Certains télétravailleurs conçoivent mal le fait que les superviseurs aient une marque d'intérêt à leur égard, pour eux c'est une forme de contrôle déplacé. Pour éviter ces idées, les superviseurs doivent favoriser la communication entre télétravailleurs et non-télétravailleurs, tout en agissant comme un coach pour leur personnel. Ils doivent également effectuer régulièrement des réunions pour la pérennité du groupe, et ce, à travers les nouvelles technologies comme les vidéoconférences, les téléconférences. Ces nouveaux moyens de communication aident de nos jours les entreprises, et font partie des meilleures méthodes du maintien des relations interpersonnelles. Cela facilite généralement les échanges informels entre les télétravailleurs et les non-télétravailleurs (St-Onge et al., 2005).

### **1.5.5. ÉVALUATION DU RENDEMENT**

L'évaluation du rendement consiste à faire une analyse quantitative et qualitative de la performance des employés que l'on supervise, télétravailleurs et non-télétravailleurs. Cette activité devrait représenter un moment privilégié pour prendre du recul et regarder vers l'arrière, un moment d'arrêt afin d'apprécier l'évolution et la performance réalisée par ses

employés au cours de la dernière année (Fines, s. d.). En revanche, les non-télétravailleurs ne doivent pas sentir une évaluation particulière des superviseurs et vice versa. Cela étant dit, le superviseur ne doit pas utiliser le télétravail comme un moyen d'exploitation ou d'exigence de contribution supérieure par rapport à la normale, mais doivent plutôt avoir les mêmes attentes à l'égard des télétravailleurs et des non-télétravailleurs pour une bonne mobilisation du travail d'équipe (St-Onge et al., 2005).

Il existe trois principales étapes dans l'évaluation du rendement selon Kamali (2012), à savoir : l'observation, l'analyse et la rétroaction.

L'observation : Pour déterminer le rendement des employés par rapport au travail effectué, le superviseur doit observer et noter leur comportement.

L'analyse : Le superviseur doit analyser le rendement de l'employé en fonction des tâches qui lui sont prédéfinies, en tenant compte de l'étape d'observation pour une meilleure analyse et un meilleur jugement.

La rétroaction : Après l'analyse, il est important de donner un *feed-back* aux employés. Cela doit se faire régulièrement et périodiquement. Les employés ont besoin de s'informer et de savoir ce que leur superviseur pense d'eux afin d'opérer des changements sur la façon d'effectuer des travaux, cela leur permet également d'avoir de la motivation et de donner le meilleur d'eux-mêmes.

### **1.5.6. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**

En matière de ressources humaines, on s'intéresse de plus en plus à cette notion de reconnaissance du rendement au travail, car c'est un concept que chaque gestionnaire essaie

d'appliquer au sein de son équipe de travail pour un bon maintien du climat de travail. Elle représente aujourd'hui un enjeu majeur pour la bonne gestion des entreprises et des besoins fondamentaux des personnes. La reconnaissance du rendement est considérée comme un moyen de dynamiser les employés, surtout ceux qui font du télétravail (Brun et al., 2002).

Perreault (2008) définit la reconnaissance comme une réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux.

Comme le souligne Brun et Dugas (2005), la reconnaissance au travail n'a pas à ce jour fait l'objet d'une conceptualisation systématique et d'une intégration théorique satisfaisante, ce que reflète l'évaluation des écrits sur la question. Compte tenu des besoins impérieux des employés en matière de reconnaissance au travail et des inquiétudes organisationnelles évoluant graduellement en gestion des ressources humaines, compte tenu de la qualité de vie au travail et de la mobilisation des télétravailleurs ainsi que des non-télétravailleurs, il devient important de mieux comprendre cette notion. Elle est envisagée comme une modalité de l'organisation du travail et de l'exercice de la gestion des ressources humaines, représentant une alternative aux approches axées sur le contrôle et la subordination.

Selon le CRHA, l'une des grandes marques de reconnaissance est la confiance qu'un superviseur peut exprimer envers ses employés; elle est un facteur essentiel que doit prendre en compte un superviseur, car c'est un pilier d'une forte mobilisation qui peut facilement changer l'attitude d'une personne au sein de l'équipe de manière positive et aider les télétravailleurs à pallier le stress dû au télétravail. Les gestionnaires ne pratiquant pas la reconnaissance sont ceux qui n'ont pas obtenu du succès les premières fois qu'ils en ont fait usage, et donc n'ont pas persévéré dans cette pratique et n'ont pas pu également profiter des retombées positives que cela engendre, contrairement à ceux qui l'intègrent à leur gestion de manière régulière. La reconnaissance agit sur la santé psychologique, sur l'absentéisme et améliore les relations interpersonnelles. Pour un employé, voir ses efforts être reconnus par son gestionnaire est une source de valorisation.

La reconnaissance joue un rôle non négociable dans le développement et la durée des transformations organisationnelles. Elle constitue également un élément phare dans la diminution du stress au travail. Selon Appelbaum et Kamal (2000), contribuer à la satisfaction des employés à travers la reconnaissance de leurs acquis, c'est augmenter de manière positive la productivité et la performance de l'organisation. Un gestionnaire doit pouvoir être capable de féliciter les bons coups des membres de l'équipe qui apportent des solutions, des contributions, des situations gagnantes et des idées nouvelles pour le succès de l'entreprise. Toute personne est fière de se voir féliciter pour sa bonne attitude, sa participation, son dynamisme, son dévouement ainsi que son engagement dans les activités de l'organisation. Accorder de la reconnaissance, c'est accroître, le taux de satisfaction, le plaisir au travail et, surtout, c'est améliorer la santé psychologique.

Selon Brun et Dugas (2005), le gestionnaire doit avoir cette habileté de facilement reconnaître la valeur de ses employés et leurs investissements dans le travail afin de les encourager à plus de performance. Il doit aussi établir des plans d'action de reconnaissance pour une meilleure gestion. Des encouragements peuvent être faits d'une manière horizontale, à savoir les applaudissements pour mettre en évidence l'effort d'un membre de l'équipe de travail, écrire des lettres personnalisées en reconnaissance du courage et de la persévérance des employés, se soutenir mutuellement entre membres afin de garder une harmonie dans les équipes de travail.

D'une manière verticale, le gestionnaire doit prendre en considération la charge ou la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats. Cela lui permettra de faire de bonnes rétroactions aux employés. L'organisation des activités relaxantes après les activités internes pour les employés peut être bénéfique à l'entreprise en ce sens que les employés auront moins de stress et seront plus productifs (Brun et Dugas, 2005).

De manière organisationnelle, il faut reconnaître les heures supplémentaires effectuées par les employés, leur faire savoir qu'ils sont importants pour l'entreprise et aussi exprimer de la

gratitude par rapport à leur fidélité dans l'entreprise, leur octroyer du temps pour des activités sociales et du temps de repos (Brun et Dugas, 2005).

La reconnaissance des résultats d'une manière horizontale est également un moyen de récompenser le mérite des employés. Cela peut se faire à travers des fêtes entre membres du personnel pour souligner une réussite particulière, en remettant des cadeaux à un employé pour une réalisation professionnelle positive. Et parfois, faire des réjouissances de manière informelle entre deux employés au moment de l'atteinte des objectifs. La reconnaissance est comme un moteur de santé qui donne à un employé l'énergie et la force de continuer le travail. Le gestionnaire peut exprimer sa gratitude par des mots comme « Good job », « Fièr de toi »; il peut aussi attribuer des prix d'excellence aux employés de manière virtuelle afin d'encourager leur travail comme « meilleur employé du mois » par exemple ou établir un système de prime selon le rendement afin de récompenser l'implication personnelle des membres. Nous remarquons parfois des employés qui, malgré leur effort, ne sont pas parvenus au résultat voulu par l'organisation. Sur ce point, le gestionnaire doit être en mesure de féliciter et d'encourager la personne pour son engagement. Cela permettra à l'employé de voir l'importance qu'il a aux yeux de son gestionnaire et là il fera son possible pour s'améliorer (Brun et Dugas, 2005).

D'un point de vue vertical, la reconnaissance des résultats peut se faire à travers des rencontres d'évaluation de rendement, en soulignant de bons coups lors des réunions, en écrivant des lettres de félicitations à l'employé qui a obtenu un contrat pour l'entreprise. Remettre des tableaux d'honneur au méritant et même décréter une semaine de reconnaissance dans l'entreprise augmentera le niveau de motivation des employés qui seront de plus en plus productifs et fiers de travailler pour l'entreprise. Toutes ces méthodes de reconnaissance de rendement aussi peuvent se faire lors des vidéoconférences (Brun & Dugas, 2005).

Nous aborderons à la suite de cette section les cinq caractéristiques qui décrivent le télétravail selon Aguilera et al. (2016).



## **1.6. CINQ CARACTERISTIQUES QUI DECRIVENT LE TELETRAVAIL**

Aguilera et al. (2016) définissent le télétravail à partir de cinq critères à savoir : la nature de la relation salariale, la contrainte spatiale du travail, l'échelle géographique (locale, nationale, internationale), la nature des lieux (domicile, télécentres, etc.) et la fréquence (occasionnelle, régulière, temps passé).

### **1.6.1. LA RELATION SALARIALE**

Le télétravailleur est un salarié qui est lié à une entreprise par le biais d'un contrat par lequel il s'engage à exercer son travail de manière distante en redevance d'une rémunération. L'entreprise considère alors le temps de travail effectué pendant les heures de travail normales de l'entreprise. Le télétravailleur ne sera pas rémunéré pour le travail accompli en dehors des heures normales de l'entreprise, en supposant que le télétravailleur aimerait poursuivre son travail, sauf si le contrat en tient compte (Aguilera et al., 2016).

### **1.6.2. LA CONTRAINTE SPATIALE DU TRAVAIL**

Le télétravail peut être défini comme un travail pouvant être réalisé dans un endroit fixe en lien direct avec l'employeur ou dans un lieu qu'on attribue à l'entreprise et qui réunit en partie les travailleurs, mais qui est finalement effectué hors des locaux principaux. Cela est différent des emplois qui se doivent d'être réalisés hors des locaux de l'entreprise, comme le travail de chauffeur routier, chauffeur de taxi. En effet, ces employés réalisent les travaux

hors des locaux de l'entreprise compte tenu de la nature de leur travail et non dans le cadre d'une organisation spécifique de celui-ci. Ils sont donc appelés travailleurs nomades et ne peuvent pas être associés aux télétravailleurs. Ne sont également pas considérés comme télétravailleurs ceux qui effectuent leur travail dans les lieux variables, les missionnaires, les hôtes, etc. (Aguilera et al., 2016).

### **1.6.3. LA NATURE DES LIEUX**

Le télétravail est souvent confondu avec le travail à distance, on rejette cette confusion parce qu'elle permettra à ce qu'un grand nombre de salariés soient considérés comme des télétravailleurs qui s'ignorent eux-mêmes (Aguilera et al., 2016).

### **1.6.4. ECHELLE GÉOGRAPHIQUE**

Le télétravail à l'échelle géographique appelé souvent travail « offshore » rentre dans une autre catégorie. Il tient compte de la distance qui vise à exploiter les différentiels de coût salariaux qui sont liés à la délocalisation du travail d'une zone urbaine à une zone rurale par exemple, en prenant la forme d'un contrat externalisé. L'employeur fera un contrat de travail tout en tenant compte du lieu de télétravail étant donné que le télétravailleur sera désormais attiré à un lieu autre que son lieu habituel (Aguilera et al., 2016).

### **1.6.5. LA FREQUENCE**

Généralement, on ne considère pas comme télétravail un travail effectué de manière occasionnelle. En revanche, certains auteurs prennent en compte le temps de travail journalier

qui est effectué de manière hebdomadaire. Faire une demi-journée de façon régulière est la condition minimale acceptable pour qu'on puisse parler de télétravail. On peut donc noter que le télétravail est une forme de travail qui peut être réalisé dans les locaux de l'entreprise, mais qui se fait hors de ces locaux à une échelle locale ou régionale, au lieu du domicile ou dans bureau lointain (Aguilera et al., 2016).

À la suite de cette section, nous parlerons des différentes formes du télétravail.

### **1.7. DIFFERENTES FORMES DU TELETRAVAIL**

Ce tableau met en évidence les différents types de télétravail et expose ces intérêts vis-à-vis des entreprises et des salariés, tout en spécifiant les salariés qui sont concernés par chaque type de télétravail. L'intérêt qu'apporte le travail à domicile pour l'entreprise ainsi pour le salarié rejoint en quelque sorte les avantages que nous avons cités précédemment. La réduction de l'espace de travail représente un intérêt pour l'entreprise, et facilite également le travail à temps partiel pour les employés et pour les salariés. On observe un gain de temps et l'isolement des salariés, mais les concernés sont justement les employés à faible responsabilité au bureau comme le secrétariat et la comptabilité. Six différentes formes de télétravail sont présentées dans ce tableau, à savoir : le travail à domicile, le télécentre, le télépendulaire, le travail nomade, le group-ware et le travail indépendant. Mais pour cette recherche nous nous sommes concentrés sur le travail à domicile (Haicault & d'Iribarne, 1998, p 8), qui en tenant compte de chaque contexte de travail favorise la conciliation emploi-famille-vie personnelle (Lazzarri, 2012).

Types	Définition	Intérêts pour l'entreprise	Intérêts pour le salarié	Salariés concernés
Travail à domicile	le salarié travaille à son domicile dans une pièce destinée à l'exercice de son activité	- diminution de l'espace utilisé par l'entreprise ( coût des locaux). - facilite le temps partiel	- gain de temps sur les trajets et évite la fatigue due aux transports en commun - isolement	essentiellement les emplois de bureaux à faible responsabilité : saisie, secrétariat, comptabilité,
Télécentre	le salarié, à proximité de son domicile, dans un local professionnel avec d'autres salariés de son entreprise	- meilleure productivité - coût des locaux plus faible	- diminution des temps de transport - moins d'isolement	idem sur le plan géographique, les télécentres sont plutôt implantés autour de grandes agglomérations
télépendulaire ou semi-nomades	le salarié partage son travail entre le domicile et l'entreprise	maintien d'un lien physique avec l'entreprise	pas de sentiment d'isolement	
Nomades	salariés sans cesse en déplacement et qui travaillent dans tous les lieux où ils se trouvent	-disponibilité accrue du salarié - pas de bureau	- assoupli les contraintes - menace la vie privée du salarié	représentant de commerce, VRP, managers internationaux.
Group-ware	les salariés d'entreprises différentes ou d'établissements d'un groupe, travaillent à plusieurs sur un même projet	- meilleure circulation de l'information - Décisions accélérées - Coût encore élevé des téléconférences, visioconférences	- évite les déplacements sur de longues distances - confort de travail - changement dans la méthode de conduite des projets	chercheurs, direction de projet, universitaires
Indépendants	personne non salariée travaillant à partir d'un bureau, souvent à domicile, pour des entreprises clientes de ses services	- disponibilité -coût social	-indépendance - aide à la création d'entreprise - choix du lieu de vie - isolement - performance obligée	Traducteurs, cadres à temps partagés, informaticiens, consultants...

Source : Haicault & d'Iribarne, (1998, p.8).

Tableau 1: Différentes formes de télétravail

Nous parlerons dans la prochaine section de l'objectif de notre recherche.

## **1.8. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

Cette étude a pour objet de recherche d'expliquer dans un premier temps l'apport des nouvelles technologies de l'information dans les entreprises, plus précisément l'ampleur du télétravail dans le monde du travail. Le télétravail est de nos jours une méthode de travail qui a su intégrer le monde du travail et a connu une évolution rapide récemment, en raison de l'éclosion de la pandémie de Covid-19. Il s'agit de savoir, d'une manière générale, comment les gestionnaires ou superviseurs gèrent les employés qui sont en télétravail. Ce sujet est novateur et désormais présent dans nos quotidiens, il est d'actualité et s'adapte au contexte économique et organisationnel actuel.

### **Objectif général**

L'objectif général de cette recherche est de décrire la façon dont les gestionnaires vivent cette nouvelle expérience de contrôle à distance de leurs télétravailleurs.

### **Objectifs spécifiques**

Ces objectifs spécifiques émanent de l'objectif général qui permettra de :

- Découvrir les impacts qu'a le télétravail sur les employés ainsi que sur les télétravailleurs.
- Voir les difficultés que rencontrent les gestionnaires dans la gestion à distance des employés.
- Dégager et décrire les besoins qu'ont les employés ainsi que les gestionnaires dans la nouvelle méthode de travail qu'est le télétravail.

- Analyser l'environnement et les conditions de travail des employés en télétravail.
- Découvrir comment les gestionnaires arrivent à gérer et à contrôler les télétravailleurs tout en étant un soutien, une motivation pour les télétravailleurs et en leur donnant de l'autonomie dans le travail.

## **CHAPITRE 2**

### **METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée dans notre recherche. Nous parlerons dans la première partie du positionnement épistémologique, dans la deuxième partie nous parlerons du paradigme épistémologique. La troisième partie parlera de la méthode d'échantillonnage, dans la quatrième partie nous parlerons de la collecte des données. À la suite nous aborderons l'éthique de recherche et nous présenterons dans un tableau les différents fichiers et références des données collectés.

#### **2.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE**

L'épistémologie est une méthode permettant au chercheur d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche de façon précise (Thietart et al., 2007, p. 1). Ce terme est apparu au début du xx<sup>e</sup> siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans les théories de la connaissance (Perret et al., 2008, p. 7). Selon Piaget (1967, p. 6 cité dans Avenier 2008, p. 7), l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables et s'intéresse principalement aux questions suivantes : qu'est-ce que la connaissance ? comment est-elle élaborée ? quelle est sa valeur ? Comme Thietart et al., (2007, p. 1), l'épistémologie a pour objet la science et amène les chercheurs à voir une autre dimension du monde. Ce qui leur permet d'utiliser les méthodes, de proposer des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer. Le questionnement épistémologique est devenu indissociable de la pratique de la recherche scientifique dans le domaine des mathématiques, de la physique de la biologie et de diverses sciences sociales établies. Le mouvement épistémologique s'est également engagé en sciences de gestion à partir des années 1980. Le questionnement épistémologique ne se limite pas à une réflexion méthodologique, mais vise aussi à clarifier la conception de la connaissance en se basant sur un travail de recherche et sur une valeur attendue des connaissances qui seront élaborées. La

spécification du positionnement est donc primordiale dans toute recherche (Perret et al., 2008, p.8). Selon Thietart et al., 2008, le chercheur peut, pour répondre à ces questions sur la connaissance, s'inspirer des réponses fournies par les trois grands paradigmes épistémologiques usuellement identifiés comme les principaux repères épistémologiques en sciences de l'organisation : le paradigme positiviste, le paradigme interprétatif et le paradigme constructiviste. Ces paradigmes, au sens de Kuhn (1983 cités dans Thietart et al., 2007, p.14), constituent autant de modèles, schéma intellectuel ou cadres de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs en sciences de l'organisation. On essaiera, dans cette recherche, de se focaliser sur deux paradigmes : le constructiviste et le positiviste, et choisir celui qui reflètera au mieux le sujet de recherche.

## **2.2. PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE**

### **2.2.1. PARADIGME POSITIVISTE**

Le paradigme positiviste est souvent présenté comme le paradigme le plus dominant dans la science de l'organisation qui revendique un positionnement réaliste (Thietart et al., 2007, p. 14). Le chercheur peut se mettre en position d'extériorité pour chercher à connaître la réalité, car pour lui, la réalité existe en soi, elle possède une essence propre et n'est pas fondamentalement un problème en soi. Le paradigme positiviste est relié d'une part à l'hypothèse ontologique mettant une disposition de fait d'un critère de vérité qui décrit une réalité absolue. D'une part, l'hypothèse déterministe cherche à connaître la réalité et essaiera de découvrir les raisons simples par lesquelles les faits observés sont reliés aux causes qui les expliquent (Kerlinger, 1973 cité dans Thietart et al., 2007). Il y a donc une indépendance entre la réalité et le sujet qui l'observe, et cette indépendance permet aux positivistes de fonder le principe d'objectivité selon lequel l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet (Thietart et al., 2007, p.17). Cette objectivité est



définie par Popper (1991 cité dans Thietart et al., 2007) : « la connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la croyance ou de la disposition à l'affirmation de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant. ». L'objet de recherche dans une perspective positiviste est donc de découvrir la structure de la réalité, d'identifier les insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité (Thietart et al., 2007).

### **2.2.2. PARADIGME CONSTRUCTIVISTE**

Le constructivisme est un courant qui trouve ses fondements dans un certain nombre de discussions relatives à la notion même de construits en science, au caractère déterministe ou contingent du savoir, aux herméneutiques — de réfutation ou de dévoilement — qui fondent la réflexion scientifique, aux différences entre les sciences naturelles et sociales de même qu'entre les critères de vérité et de valeur (Nguyễn-Duy et Luckerhoff, 2006).

Pour (Von Glaserfeld, 2001 cité dans Thietart et al., 2007), le paradigme constructiviste pour un chercheur est un ensemble de réalité construite dans un cadre d'action et d'interaction créée à partir de son expérience personnelle. Par ailleurs, l'observation et les phénomènes empiriques sont produits de l'activité cognitive. Il s'agit d'une élaboration de connaissance, vue comme un processus intentionnel de construction de représentations éprouvées par l'expérience. Comme le dit Feyerabend (1979 dans Perret et al., 2008, p.27), dans le paradigme épistémologique constructiviste, toute méthode de recherche peut être considérée comme admissible, « tous les coups sont permis » selon sa formule. Il autorise la légitimation des connaissances élaborées par l'interprétation et le traitement des informations qui ont été recueillies par une des méthodes de recherche, que ce soit une technique de modélisation, une technique de collecte et de traitement d'information et en mobilisant tout ce qui est connaissance établie. Mais, il doit y avoir une concordance dans la méthode choisie avec le

projet de recherche que le chercheur poursuit, tout en ayant une certitude de l'exactitude de cette méthode (Perret et al., 2008).

On priorisera le positionnement constructiviste, car il répond mieux à nos ententes dans la recherche. Elle est basée sur une hypothèse relativiste au niveau de la connaissance et permet d'avoir une dépendance du sujet et de l'objet. Les idées se construisent à partir de perceptions individuelles et peuvent changer avec le temps, car le monde est fait de possibilités (Thietart et al., 2007 p. 15).

### **2.3. ECHANTILLONNAGE**

L'échantillonnage est un processus au cours duquel on sélectionne un groupe de personnes ou une portion de la population pour représenter la population cible. Il est donc essentiel que le chercheur choisisse précieusement un échantillon pouvant refléter le plus fidèlement possible la population cible. La méthode choisie pour cette recherche sera l'échantillonnage probabiliste parce que, dans cette méthode, chaque élément a une possibilité égale ou une probabilité non nulle d'être choisi pour faire partie de l'échantillon. Quatre principaux concepts entrent en jeu dans ce processus d'échantillonnage, à savoir : 1) la population ; 2) les critères de sélection ; 3) l'échantillon ; 4) la représentativité de l'échantillon ; 5) le biais d'échantillonnage (Fortin et Gagnon, 2016, p. 260).

## **2.4. POPULATION**

Selon Fortin et Gagnon, (2016, p. 260), la population désigne l'ensemble des éléments (personnes, objets, spécimens) qui présentent des caractéristiques communes et de qui l'on vise à obtenir des informations. Dans cette recherche, la population à étudier est les entreprises qui ont eu à implanter le télétravail au Canada. Quant à la population cible, elle est un ensemble d'éléments (personnes, objets, spécimens) qui satisfait aux exigences de sélection déterminées et pour lequel on souhaite généraliser les résultats. La population cible doit le plus fidèlement possible se rapprocher de la population (Fortin et Gagnon, 2016, p. 261). Notre population cible est les entreprises qui ont implanté le télétravail dans la province du Québec. Cependant, la population accessible désigne la marge d'éléments de la population cible à laquelle le chercheur peut possiblement avoir accès d'une manière raisonnable (Fortin et Gagnon, 2016). La population accessible est les gestionnaires et les télétravailleurs du Bas-Saint-Laurent.

## **2.5. METHODE D'ECHANTILLONNAGE**

### **2.5.1. L'ECHANTILLON**

L'échantillon est défini comme un sous-groupe d'une population choisi pour participer à une étude (Fortin et Gagnon, 2016, p. 262). Pour Thietart et al., (2008, p. 192), l'échantillon peut aussi être défini comme un ensemble d'éléments à partir desquels des données seront recueillies peu importe leur taille, leur nature, la méthode de sélection utilisée et les objectifs de l'étude. L'échantillon pour ce sujet de recherche sera les données médiatiques.

### **2.5.2. TAILLE DE L'ÉCHANTILLON**

Dans une étude qualitative selon Fortin et Gagnon, (2016, p. 278), la taille de l'échantillon n'est pas déterminée d'avance, elle se base fondamentalement sur les besoins d'information. Le chercheur analysera et décrira les expériences qu'ont vécues les intervenants tout en évitant d'aborder son expérience personnelle. Pour cette recherche, la taille appropriée sera donc l'atteinte de la saturation des données : un moment dans la collecte des données où le chercheur conclut qu'une nouvelle information n'ajoutera rien de plus à la compréhension du phénomène à l'étude.

## **2.6. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES**

### **2.6.1. COLLECTE DES DONNÉES**

Pour cette recherche, on privilégiera la méthode de collecte de données qualitatives. C'est une méthode de recherche qui permet au chercheur d'évaluer et de comprendre la perception qu'une personne a d'un phénomène donné. Cette forme de méthode est axée sur la science humaine et sociale, ce qui permet d'étudier le comportement des humains dans leur environnement naturel et d'avoir une explication plus approfondie des phénomènes. Le chercheur observe, décrit, interprète et apprécie le milieu ainsi que le phénomène tel qu'ils existent, mais il ne les mesure ni les contrôle. La méthode qualitative permet aux participants de décrire leur vécu au chercheur. Le chercheur doit s'assurer que le résultat obtenu reflète l'expérience des participants. (Fortin et Gagnon, 2016, p. 31).

Cette méthode aide les chercheurs à découvrir de nouvelles connaissances à travers les éléments recueillis de manière verbale, à l'aide d'observations d'entretiens dirigés ou semi-dirigés, d'extraits de documents ou d'enregistrements. C'est une méthode flexible de collecte et d'analyse de données, car elle favorise la découverte et l'approfondissement des phénomènes connus (Fortin et Gagnon, 2010, p. 57). Pour cette recherche, on se basera sur des informations les plus susceptibles de nous offrir des données riches par rapport au problème exposé (Patron, 2002 cité dans Fortin et Gagnon, 2016, p. 201). Selon Thiertart et al. (2007, p. 240), cette méthode, requiert pour le chercheur, une investigation prolongée sur le terrain. Ce n'est pas une simple étape discrète d'un programme de recherche. Les méthodes de collecte des données dans les recherches qualitatives sont les suivantes : entrevues, observations, groupes de discussion focalisés, incident critique, recueil de textes, notes de terrain et journal de bord (Fortin et Gagnon, 2016). Mais, dans la présente recherche, la méthode par données médiatiques sera retenue.

Les données médiatiques se présentent comme des réservoirs féconds d'informations aptes à permettre l'étude de processus sociaux contemporains. Elle est perçue comme un moyen de mettre en évidence la façon dont un phénomène est d'actualité et d'observer comment les médias en parlent. Les données médiatiques représentent un matériel empirique valable et pertinent qui permet d'aller un peu plus en profondeur dans les recherches sur un phénomène social. C'est un moyen pour les chercheurs de comprendre les différents processus sociaux et de suivre leur évolution. Pour cette recherche, on sera dirigé vers les données qui ont été recueillies chez des personnes et qui apparaissent déjà dans les journaux (Fines, 2010).

### **2.6.2. ANALYSE DES DONNEES**

L'analyse des données qualitatives est un processus qui permet au chercheur d'organiser et d'interpréter les données narratives en vue de découvrir des thèmes, des

catégories et des modèles de référence. Elle permet d'examiner, de comparer, de catégoriser et de conceptualiser les données (Fortin et Gagnon, 2016, p. 358). On analysera les apports de chaque participant tout en essayant d'énumérer les points communs et les points divergents. La méthode choisie pour cette étude sera l'échantillonnage probabiliste parce que chaque élément a une possibilité égale ou une probabilité non nulle d'être choisi pour faire partie de l'échantillon.

Les résultats ont été obtenus à l'aide du logiciel Nvivo. C'est un logiciel qui permet de faire l'analyse qualitative. Ce logiciel nous a allégé le travail d'analyse. C'est un logiciel qui permet d'utiliser des données en format riche qui aide entre autres à profiter des attributs de texte et les styles de titres. L'une des particularités de ce logiciel est de donner la possibilité au chercheur de faire des entrevues, les transcrire dans un document et ensuite les importer dans le logiciel. Nvivo est un logiciel polyvalent qui peut être utilisé indépendamment du type de recherche ou du type d'analyse. Grâce à ce logiciel, il est possible de faire des travaux sur des matériaux non textuels comme les journaux, article de journaux (Deschenaux, 2007).

Le logiciel nous a permis de lier les éléments de notre projet et nous a permis de surligner les parties des articles de journaux que nous avons jugées intéressantes pour notre recherche. Il nous a aussi permis d'organiser nos informations dans des nœuds.

Lors de l'utilisation de ce logiciel nous avons constaté qu'il ne prenait pas en compte les « Fi », « Fl », ce qui a fait qu'on a été obligé de compléter les « Fi », « Fl » dans les mots manquants, comme « difficile », « défis », « flexibilité ».

Nous aborderons par la suite la section sur l'éthique de recherche et nous dirons pourquoi l'éthique n'a pas été appliquée dans la recherche.

## 2.7. L'ETHIQUE DE RECHERCHE

L'éthique de recherche est la discipline qui se préoccupe de la valeur qui guide les conduites et les comportements humains. Elle s'intéresse généralement au comportement et à l'état de santé des individus, peu importe leur âge, au mode de vie des familles, des communautés, des prestations de soin, aux difficultés psychologiques, comme l'anxiété, la honte, l'estime de soi. Elle est souvent considérée comme un élément aidant à discerner le bien du mal et est synonyme de la morale. Mais, en terme scientifique, le terme « éthique » est privilégié par rapport au terme moral (Fortin & Gagnon, 2016, p.149). Elle a été instaurée par plusieurs conseils parmi lesquels se trouve l'EPTC 2 (Énoncé de politique des trois Conseils) qui représente le conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Cela constitue un guide sur la conduite de recherche dans les contextes canadien et québécois et vise le financement des protocoles des recherches menées sur les sujets humains selon des normes très strictes (Fortin & Gagnon, 2016, p. 150, 154). Pour ce faire, il faut faire une demande d'éthique auprès de la direction d'éthique de recherche et il faut qu'elle soit approuvée par le comité d'éthique afin d'avoir la possibilité de poursuivre la recherche en ayant un contact direct avec les participants. L'éthique permet donc de protéger, de respecter la vie, la dignité des participants inclus dans la recherche, et surtout de tenir compte de leur bien-être (Fortin & Gagnon, 2016, p. 153).

Dans cette recherche, la demande d'éthique ne sera pas nécessaire, car la chercheuse n'aura pas de contact direct avec des personnes. On se penchera plus sur des données médiatiques qui sont des données secondaires.

À travers un tableau, nous présenterons par la suite les différents fichiers et références des données recueillies dans différents articles.

## 2.8. PRESENTATION DES DIFFERENTS FICHIERS ET REFERENCES DES DONNEES COLLECTÉES DANS UN TABLEAU

Le tableau ci-dessous regroupe l'ensemble des données médiatiques qu'on a recueillies à travers différents articles publiés.

N° d'articles	Références d'articles
1	« Personne n'a intérêt à une flexibilité totale du travail ». (2021). Le Temps, 14.
2	Authier, I. (2021). Avantageux, le télétravail. Le Droit (Ottawa, ON) (tablette). <a href="https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news.20210129.TLT.b331732e55c19637b8ce27abc4e88b76">https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news.20210129.TLT.b331732e55c19637b8ce27abc4e88b76</a>
3	Gobert, C. (2020). Cinq leçons à tirer de la pandémie, selon les RH. Métro (Montréal, QC), 13.
4	Fortin, S. (2021). Conseils technos pour le télétravail. Le Droit (Ottawa, ON), 35.
5	Eigenmann, J. (2020). Surveiller le travail à distance, une pratique intenable. Le Temps, 13.
6	Gérer ses employés à distance : Les astuces et outils pour mener son équipe au succès.



	(2020). La Nouvelle Union (Victoriaville, QC) (site web). <a href="https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20201109-WJQ-009">https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20201109-WJQ-009</a>
7	Madeline, B. (2020). L'impact sur la productivité dépend des conditions de travail. Le Monde, ECO19.
8	Desrosiers, É. (2020). La popularité du télétravail croît avec l'usage. Le Devoir, B5.
9	Neuer, P. L. (2020). Le télétravail au temps du Covid en 11 questions. Le Point.fr, 202008(202008). <a href="https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20200831-POR-20670968lpw">https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20200831-POR-20670968lpw</a>
10	Neuer, P. L. (2020). Le télétravail au temps du Covid en 11 questions. Le Point.fr, 202008(202008). <a href="https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20200831-POR-20670968lpw">https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20200831-POR-20670968lpw</a>
11	Desmeules, J. (s. d.). Le télétravail et nous. 2.
12	Vultur, M. (2020). Le télétravail : La nouvelle donne post-pandémie. Le Soleil (Québec, QC) (tablette). <a href="https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20200827-TLS-5d7b00196788f05098cd61c098b9ba7d">https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20200827-TLS-5d7b00196788f05098cd61c098b9ba7d</a>
13	Le temps est venu de mesurer l'impact réel du télétravail sur lequel les avis sont partagés.

	<p>(2020). RiskAssur (site web).</p> <p><a href="https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20201229-RAH-2912201317">https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20201229-RAH-2912201317</a></p>
14	<p>Quelles compétences pour télétravailler ? (2020).</p> <p>La Libre Belgique, Entre_13.</p> <p><a href="https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20201219-BLI-05bec2ce-406e-11eb-afc9-dc100a50140d">https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20201219-BLI-05bec2ce-406e-11eb-afc9-dc100a50140d</a></p>
15	<p>Cliche, B. (2020). Quelles sont les limites légales à la surveillance du télétravail ?</p> <p>Le Journal de Montréal, 28</p>
16	<p>Descamps, G. (2021).</p> <p>Réinventer le travail. La Capitale, Capitale_12.</p>
17	<p>Mercier, J. (2021). Sondage   Satisfaction chez les télétravailleurs québécois [VIDÉO].</p> <p>Le Droit (Ottawa, ON) (tablette).</p> <p><a href="https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20210215-TLT-54e12f3c426be0ba849fa25e655e55af">https://nouveau.eureka.cc/Link/uqar1/news-20210215-TLT-54e12f3c426be0ba849fa25e655e55af</a></p>
18	<p><a href="https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/03/06/covid-19-avec-le-teletravail-nous-condamnons-les-jeunes-recrutes-a-etre-des-salaries-de-troisieme-classe_6072165_3232.html">https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/03/06/covid-19-avec-le-teletravail-nous-condamnons-les-jeunes-recrutes-a-etre-des-salaries-de-troisieme-classe_6072165_3232.html</a></p>

19	<a href="https://www.lesoleil.com/affaires/proximite-pme/teletravail--les-solutions-aux-inegalites-bfa72decfeaf077f234c629f3535b007">https://www.lesoleil.com/affaires/proximite-pme/teletravail--les-solutions-aux-inegalites-bfa72decfeaf077f234c629f3535b007</a>
20	<a href="https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/02/03/teletravailleurs-patrons-precaires-la-grande-deprime-des-francais-face-a-la-crise-liee-au-covid-19_6068565_3234.html">https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/02/03/teletravailleurs-patrons-precaires-la-grande-deprime-des-francais-face-a-la-crise-liee-au-covid-19_6068565_3234.html</a>
21	<a href="https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/02/10/les-entreprises-confrontees-au-defi-de-la-remotivation-des-salaries_6069414_1698637.html">https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/02/10/les-entreprises-confrontees-au-defi-de-la-remotivation-des-salaries_6069414_1698637.html</a>
22	<a href="https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1498203-teletravail-quelles-pistes-pour-remedier-aux-inegalites/?utm_campaign=Quotidienne_2021-03-05&amp;utm_medium=email&amp;seen=2&amp;utm_source=MagNews&amp;een=566665a41f08faee1f8c5e93d0396a4">https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1498203-teletravail-quelles-pistes-pour-remedier-aux-inegalites/?utm_campaign=Quotidienne_2021-03-05&amp;utm_medium=email&amp;seen=2&amp;utm_source=MagNews&amp;een=566665a41f08faee1f8c5e93d0396a4</a>

Tableau 2: Présentation des différents fichiers et références des données collectés



## **CHAPITRE 3**

### **RESULTATS ET DISCUSSIONS**

Dans cette partie, nous allons présenter les informations retenues de la recherche documentaire. Nous commencerons par parler des répercussions de la Covid-19 sur l'avenir du télétravail. Nous exposerons également des avis sur comment faire le télétravail de manière confortable. Puis nous parlerons des résultats obtenus sur les problèmes auxquels les personnes ont eu à faire face dans leurs périodes de télétravail. Ensuite, nous poursuivrons avec les défis que représente le télétravail et nous finirons avec les avantages, les inconvénients du télétravail et la gestion des télétravailleurs. Pour chaque partie suivront les analyses et une discussion.

#### **3.1. LES REPERCUSSIONS DE LA COVID-19 SUR L'AVENIR DU TELETRAVAIL**

Dans cette partie, nous allons exposer l'information recueillie dans les articles publiés en lien avec le télétravail, le télétravail à long terme et la Covid-19. Nous analyserons l'information, puis nous procéderons à une discussion.

##### **3.1.1. RÉSULTATS**

Pour chaque résultat, nous indiquerons le numéro d'article correspondant (voir le paragraphe 2.8), le numéro de la référence et le pourcentage d'élément obtenu dans l'article provenant des données médiatiques.

Le logiciel Nvivo nous a permis de voir les mots les plus utilisés dans notre collecte de données à travers les nuages des mots. Ce nuage des mots met en lumière des mots qui ressortent le plus dans notre analyse, comme le mot télétravail, travailleurs, travail. Ils sont les plus visibles dans le nuage des mots. Cela dit, ils ont été les plus utilisés et cela s'observe à travers le nuage des mots ci-dessous. À part ces différents mots, le verbe « pouvoir » a été conjugué au conditionnel « pourrait », pour dire qu'il y a une sorte d'incertitude au tour du télétravail surtout à cause de la Covid-19. En fait, personne n'est au courant de la façon dont cela se terminera et les mesures adéquates pour trouver de solution au virus. Cela fait également sortir l'importance de faire des ajustements sur les conditions du télétravail.



N° d'article	Données recueillies
12	<p>Référence 1 - Couverture 5,25%</p> <p>Le confinement d'une grande partie de la main-d'œuvre en mars 2020 en raison de la pandémie de COVID-19 a donné un coup de barre solide à l'expansion du télétravail. Au Québec, la proportion des personnes en télétravail a doublé, passant de 15 % au début de mars à environ 30 % actuellement. Grâce aux nouvelles technologies, le télétravail a permis aux services et à une bonne partie de l'industrie de maintenir leurs activités à des niveaux de productivité acceptables pendant le confinement. Durant cette période, les responsables des ressources humaines qui résistaient à l'expansion du télétravail par peur de perdre le contrôle de leurs employés se sont rendu compte de ses valences positives, de ses avantages, mais aussi des défis qu'il pose.</p>

11	<p>Référence 2 - Couverture 1,59%</p> <p>FAIRE LE SAUT Tania Saba tient à rappeler que cette pandémie a forcé les employeurs à installer les travailleurs à distance. Ils ont été mis devant une obligation de s'adapter, et vite.</p> <p>Référence 1 - Couverture 5,71%</p> <p>En mars, surprise pour les travailleuses et travailleurs: tout le monde à la maison! Beaucoup de gens de tous les domaines allaient dorénavant adopter le télétravail. Virage obligé, rapide, souhaité ou non, cette nouveauté, qui revêtait un air un brin pittoresque au début de la pandémie, est devenue une façon de faire bien ancrée, voire une situation en voie de devenir permanente pour plusieurs.</p> <p>Référence 3 - Couverture 0,96%</p> <p>Pas moins de 53 % des répondants n'avaient jamais, ou presque jamais, expérimenté le télétravail avant la crise.</p> <p>Référence 1 - Couverture 2,05%</p> <p>L'intérêt pour la poursuite du télétravail après la pandémie ne dérougit pas. Selon les conclusions finales d'une étude de l'Université de Montréal, un travailleur sur deux espère continuer le boulot à distance dans un monde sans COVID-19.</p> <p>Référence 2 - Couverture 1,83%</p> <p>« Le pourcentage concernant la volonté de poursuivre le télétravail après la pandémie a monté jusqu'à 52 %. Compte tenu du nombre de travailleurs qui ont été obligés de s'y plier, ce n'est pas mal », indique-t-elle.</p>
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



5	<p>Référence 1 - Couverture 5,98%</p> <p>Outre les questions légales que pose ce type de surveillance, les prises de position conservatrices sont plus difficiles à défendre après l'expérience que nous avons vécue. La pandémie, et avec elle le télétravail obligatoire pour beaucoup, est passée par là: selon une enquête de Deloitte, près de la moitié des personnes actives en Suisse travaillaient à domicile à la mi-avril. Et pour beaucoup, cette réalité se poursuit. Cette expérience grandeur nature a permis d'aller bien au-delà des théories sur le management et de son vocabulaire parfois un peu intangible pour révéler les vraies problématiques que soulève le travail à distance.</p>
13	<p>Référence 5 - Couverture 3,35%</p> <p>Par contre, quand on est sur une activité de pilotage de projets qui demande beaucoup d'interactive, le télétravail devient un véritable challenge dans la durée, pour entretenir la transversalité et favoriser le collectif, au risque de devenir une mission impossible.</p> <p>Référence 8 - Couverture 2,46%</p> <p>L'impact du télétravail dépend de son ampleur, télétravailler un ou deux jours par semaine ne produit pas les mêmes effets qu'à plein temps, actuellement, on manque encore de retours d'expérience.</p>
1	<p>Référence 1 - Couverture 10,57%</p>

	<p>Voyez-vous le télétravail s'inscrire sur le long terme?</p> <p>Oui, car cette période a permis de le dédramatiser, mais il s'agira probablement plutôt de télétravail à temps partiel et pour les métiers qui le permettent. Si on met trop l'accent sur les risques que représente le télétravail, on pourrait passer à côté de l'opportunité qu'il représente. Mais si, au contraire, on se focalise sur ses avantages sans se poser la question de ses limites, cette pratique pourrait devenir intenable. Et personne n'a intérêt à une flexibilité totale: si les travailleurs se mettent à travailler tout le temps et partout, ils seront fragilisés, et c'est une solution perdant-perdant pour les employés et les employeurs. Le risque serait aussi que le télétravail vienne accentuer la position de force des employeurs, notamment parce que la distance rend plus difficile la mise en place de collectifs de travail.</p>
7	<p>Référence 1 - Couverture 2,90%</p> <p>« A l'inverse, quand on est sur des activités de pilotage de projet, qui demandent plus d'interactivité, le télétravail représente un challenge, et un challenge dans la durée. Le problème est alors de savoir comment entretenir la transversalité, favoriser le collectif », souligne le dirigeant.</p>
8	<p>Référence 1 - Couverture 1,42%</p> <p>Loin de s'en lasser, les Québécois prennent de plus en plus goût au télétravail</p>

dans lequel les a précipités la pandémie de coronavirus, selon une étude.

Référence 2 - Couverture 3,78%

Le premier volet d'une enquête d'opinion réalisée auprès de Québécois faisant l'expérience du télétravail constatait, à la mi-avril, que près de 40 % d'entre eux disaient « plutôt » ou « tout à fait » préférer continuer le télétravail après la crise de la COVID-19 si on leur en donnait le choix. Un mois plus tard, cette proportion était passée à environ 60 %, alors qu'à la mi-juillet, elle approchait 75 %.

Référence 3 - Couverture 2,47%

Peut-être plus frappant encore, les répondants disant « tout à fait » souhaiter ne pas retourner au bureau si on leur en laissait le choix sont passés d'une proportion de 17 %, en avril, à 35 %, en mai, puis à presque la moitié des répondants (47 %), le mois dernier.

Référence 4 - Couverture 2,41%

« On ne s'attendait pas du tout à cela. On aurait pu croire, au contraire, que des gens se lasseraient avec le temps », admet volontiers l'une des auteures de l'enquête et professeure à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Tania Saba.

Référence 1 - Couverture 2,60%

	<p>« Cela fait des années que les experts, comme moi, annonçaient un développement du télétravail qui n'arrivait jamais vraiment. La pandémie a ouvert une période extraordinaire d'expérimentation. Et ce qui semble en ressortir, c'est qu'on s'y adapte et s'y attache de plus en plus. »</p>
17	<p>Référence 1 - Couverture 11,25%</p> <p>Télétravailler même après la pandémie?</p> <p>Les répondants qui travaillent la majorité du temps à partir de la maison sont très peu nombreux à vouloir retourner au bureau à temps plein lorsque la crise sanitaire le permettra.</p> <p>Ils sont à peine 17% à vouloir reprendre un mode de vie impliquant des déplacements vers le bureau pour chaque quart de travail.</p> <p>Le télétravail a donc beaucoup d'adeptes. Tout près des trois quarts des répondants dont le chèque de paie dépend aujourd'hui majoritairement du télétravail souhaitent continuer selon le même modèle après la pandémie, soit tout le temps (dans 31% des cas), soit à temps partiel (dans 43% des cas). Si leur employeur le permet, évidemment.</p> <p>C'est justement ce qui sera intéressant à surveiller, note André Turcotte, directeur associé chez Navigator. Ce dernier croit qu'il sera « difficile » pour les employeurs de revenir au modèle pré-pandémie.</p> <p>Une option « hybride » risque de susciter l'intérêt des travailleurs, croit M. Turcotte, puisque cela permettrait aux employés de renouer avec les collègues tout en ayant droit à des journées sans déplacements.</p>

Tableau 3: Les répercussions de la covid-19 sur l'avenir du télétravail

### 3.1.2. ANALYSE

Selon l'article 12, la pandémie a d'une part entraînée l'expansion du télétravail, et c'est grâce au télétravail que certaines entreprises ont pu maintenir leurs activités à des niveaux de productivité convenables. De plus, la proportion des télétravailleurs au Québec a doublé. Les responsables de ressources humaines qui étaient réticents au changement par peur de perdre le contrôle ont pris conscience, et ont accepté les avantages ainsi que les défis qu'il pose. L'article 11 souligne que pas moins de 53% n'avaient pas expérimenté le télétravail avant la crise. La pandémie a contraint les employeurs à installer les travailleurs à distance, et ce, d'une manière obligatoire. L'article conclut que le télétravail sera dorénavant adopté par la plupart des domaines et restera permanent pour plusieurs. L'article 8 ajoute que le développement du télétravail s'annonçait depuis plusieurs années par les experts, mais n'arrivait jamais. On précise que l'arrivée de la pandémie a ouvert une période extraordinaire d'expérimentation, et que les travailleurs se sont de plus en plus attachés.

Les articles 8,11 et 17 ont abordé le fait que les travailleurs espèrent continuer le travail à distance même après la pandémie.

Les articles 7 et 13 ont évoqué le fait que le télétravail est un véritable défi pour les activités de pilotage de projet qui demande beaucoup d'interactions. L'article 7 précise que le problème est de savoir comment entretenir la transversalité et favoriser le collectif.

Selon l'article 1 le télétravail peut s'étaler sur le long terme à temps partiel pour des métiers qui le permettent. Il serait mieux de se concentrer sur les avantages qu'offre le

télétravail afin de bénéficier des opportunités, car on risque de passer à côté d'eux, si l'on veut tenir compte des risques.

### **3.1.3. DISCUSSION**

Martin et Antoine (2020) ont évoqué le fait que la pandémie a précipité l'expansion du télétravail. Pour Brazilian Society of Telework et al. (s. d.), c'était un virage obligatoire pour les entreprises. Nos données médiatiques en ont fait part également : on a pu dégager que la moyenne des télétravailleurs a doublé et que les responsables de ressources humaines étaient réticents face à cette nouvelle méthode de travail par peur de perdre le contrôle sur les employés. On a pu voir que la majorité n'avait presque jamais expérimenté le télétravail auparavant.

Tremblay (s. d.) parle de l'environnement de travail après la pandémie et mentionne que la majorité des télétravailleurs aimeraient continuer le télétravail après la pandémie. Cela a été confirmé par les données médiatiques qu'on a explorées. On a pu dégager que malgré les avantages du télétravail, il existe des défis surtout pour des activités de pilotage de projets, car cela demande beaucoup d'interactions. On précise que le maintien de l'esprit collectif est un problème auquel les dirigeants font face et qu'il est important d'entretenir et de favoriser le collectif entre les employés. On mentionne aussi que les entreprises peuvent instaurer le télétravail de manière partielle, mais doivent veiller à ce que le télétravail soit instauré pour des métiers qui le permettent.

### 3.2. LES TECHNIQUES POUR FAIRE LE TÉLÉTRAVAIL DE MANIÈRE CONFORTABLE

Dans cette partie, nous allons exposer les résultats recueillis dans les articles publiés en lien avec les astuces nécessaires pour faire le télétravail de manière confortable, ensuite nous analyserons chacun de ces résultats puis nous procéderons à leurs discussions.

#### 3.2.1. RÉSULTATS

N° d'article	Données recueillies
2	<p>Référence 1 - Couverture 1,23%</p> <p>« Pour être bien en télétravail, il faut que ton bureau soit bien adapté et confortable. Une fois cela fait, on peut parler d'économies », précise Josiane</p>
3	<p>Référence 1 - Couverture 5,76%</p> <p>La clé de la réussite: la communication La communication récurrente est essentielle. Selon les RH, la communication s'est révélée cruciale en temps de crise. Écoute, maintien du dialogue, circulation de l'information: les organisations doivent miser sur la transparence et la régularité, selon eux. Pour ce faire, le numérique a bien entendu un rôle essentiel à jouer. La pandémie a d'ailleurs mis en lumière « le dangereux retard » des organisations du Québec sur le plan du virage numérique, constatent les RH</p>

6	<p>Référence 1 - Couverture 1,59%</p> <p>Une chaise de bureau ergonomique Une imprimante scanner La papeterie de base Un ordinateur portable avec l'accès au réseau informatique et à l'intranet de votre entreprise ainsi que l'équipement électronique essentiel à la réalisation des tâches (logiciels, écrans, claviers, souris, caméra, etc.)</p>
10	<p>Référence 1 - Couverture 1,07%</p> <p>Les frais professionnels (abonnement Internet, papier, cartouches d'encre...) doivent être pris en charge par l'employeur, soit sur la base des factures (remboursement au réel) soit forfaitairement (10 euros par mois si le télétravail se déroule un jour par semaine).</p>

Tableau 4 : Les techniques pour faire le télétravail de manière confortable

### 3.2.2. ANALYSE

L'article 2 et 6 accordent de l'importance à la mise en place des équipements de travail afin que le télétravailleur puisse exercer son travail dans de bonnes conditions. L'article 6 ajoute qu'il faut un ordinateur portable avec accès au réseau informatique, une imprimante scanner, la papeterie et tous les matériels essentiels à la réalisation des tâches de travail comme les logiciels, écrans, claviers, souris et caméra. À cela, l'article 10 ajoute que les frais professionnels comme l'abonnement internet, papier, cartouche d'encre doivent être pris en charge par l'employeur.



L'article 3 met l'accent sur la communication, qu'il juge comme l'élément clé de la réussite du télétravail, et pense que les organisations doivent maintenir le dialogue, doivent être à l'écoute, doivent permettre la circulation de l'information et miser sur la transparence et la régularité. On indique que le numérique a un rôle important à jouer et pense que les organisations du Québec accusent un retard remarquable sur le plan du virage numérique.

### **3.2.3. DISCUSSION**

Allen et Griffeth (1997) ont noté l'importance de la communication dans les entreprises et affirment que c'est la clé de réussite d'une organisation. Il faut un maintien du dialogue et une bonne circulation de l'information. Nos données médiatiques vont également dans le même sens et ajoutent qu'il faut que les dirigeants prêtent une oreille attentive aux idées des télétravailleurs, et il faut qu'ils abordent les éléments qui requièrent une amélioration dans les activités, et ils doivent miser sur la transparence et la régularité.

St-Onge et al. (2005) ont évoqué la mise en place d'équipements de bureau pour permettre aux télétravailleurs d'exercer le travail dans de bonnes conditions. Nos données vont dans le même sens, mais ajoutent que toutes les charges liées aux équipements de bureau à domicile des employés doivent être prises en charge par l'employeur.

### **3.3. PROBLEMES LIES AU TELETRAVAIL**

Dans cette partie, nous allons exposer les résultats recueillis dans les articles publiés en lien avec les problèmes connus du télétravail, ensuite nous analyserons chacun de ces résultats puis nous procéderons à leurs discussions.

### 3.3.1. RESULTATS

N° d'article	Données recueillies
8	<p>Référence 1 - Couverture 6,02%</p> <p>Le succès du télétravail n'apparaît toutefois pas égal partout. L'expérience semble mieux se passer dans la fonction publique et les grandes entreprises privées que dans les PME où les employés sont amenés à accomplir une plus grande diversité de tâches. Déjà principalement le fait de cols blancs plus scolarisés que la moyenne, le télétravail semble mieux aller aux travailleurs déjà établis disposant d'une certaine autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches, contrairement aux plus jeunes et aux très scolarisés qui craignent que la distance nuise à leur apprentissage du métier ou à leur chance de se faire valoir et de gravir les échelons.</p>
	<p>Référence 2 - Couverture 4,30%</p> <p>Une erreur quand on travaille de chez soi est de croire qu'il suffit de faire son boulot. "Ceux qui parviennent à se promouvoir sont plus performants. À distance, il faut parfois deviner ce que le collaborateur fait. Sans nouvelles</p>

14	<p>de sa part, on imagine qu'il se la coule douce. C'est une erreur du télétravailleur de penser que ce vide se résorbe de lui-même. Il doit faire l'effort de raconter ce qu'il fait. Il ne doit également pas hésiter à parler des difficultés auxquelles il est confronté. S'il ne le fait pas, il ne pourra pas expliquer des déficits de résultats. Il doit dépasser une forme de gêne ou de honte".</p> <p>Référence 1 - Couverture 0,63%</p> <p>Le télétravailleur ne doit pas hésiter à parler des difficultés auxquelles il est confronté.</p>
20	<p>« Je n'arrive plus à sourire, les petits plaisirs frivoles d'autrefois – une bonne série, une nouvelle robe – n'ont désormais plus de saveur », murmure-t-elle d'une voix sèche. Depuis mars 2020, le restaurant de banlieue parisienne où elle assurait l'accueil l'a mise au chômage partiel. « Je me répète qu'il y a pire, que j'ai la chance d'avoir encore un job. Mais ne pas savoir quand je pourrai retravailler me coupe le souffle. »</p>
21	<p>Les salariés ont eu plus de difficultés à « se sentir reconnus pour les efforts fournis, estime le sociologue Marc Lorient, chercheur au CNRS. Lorsqu'on est privé de socialisation, il est plus dur de ressentir que ce que l'on fait est utile, intéressant et d'en être fier ».</p>

22	Le télétravail s'exerce dans des conditions inégales en fonction du lieu de vie du salarié, de sa position sociale dans le ménage et de son sexe. "Entre un jeune diplômé qui vit seul dans un 12 mètres carrés et un parent qui doit gérer ses enfants, le vécu vis-à-vis du télétravail est différent", explique Juliette Massart
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 5 : Problèmes liés au télétravail

### 3.3.2. ANALYSE

L'article 8 et 14 ont abordé différents points. L'article 8 estime que le succès du télétravail n'est pas le même partout et que ceux qui ont déjà une autonomie dans l'exercice de leurs fonctions n'ont pas de difficulté à le faire. L'article indique que le télétravail est plus adapté à certains domaines comme la fonction publique et les grandes entreprises privées que dans les PME. De plus les plus jeunes travailleurs craignent que la distance interfère avec leur apprentissage et les opportunités qu'ils auront à se faire valoir et à gravir les échelons dans les organisations. L'article 21 ajoute qu'il est de plus en plus difficile que l'effort au travail soit reconnu et qu'il est difficile pour les télétravailleurs de sentir sont utiles pour leur entreprise.

L'article 14 aborde le fait que les travailleurs pensent que le travail à domicile est juste de faire du bon travail. C'est une erreur de leur part car il faut qu'ils parlent sans hésitation des difficultés auxquelles ils font face, parce qu'ils ne pourront pas expliquer les défaillances de leurs résultats et cela peut être une véritable source d'humiliation pour eux s'ils ne le font pas.

Selon l'article 20, les télétravailleurs ont de moins en moins de sourire, car il est difficile désormais de se faire des petits plaisirs. On constate que le travail n'a plus de sens à

leurs yeux. Un intervenant dans cet article fait le point sur la pandémie qui est pour lui le déclencheur de sa mise au chômage, et l'incertitude dans lequel il vit, car il ne sait quand il retournera au travail.

### **3.3.3. DISCUSSION**

Tremblay et al. (2006) abordent la difficulté que les employés rencontrent dans leur avancement de carrière. Le fait qu'ils travaillent à distance empêche les dirigeants de remarquer leur performance, et cela crée une barrière à la possibilité d'obtenir des promotions. Nos recherches liées aux données médiatiques confirment ce qui a été mentionné dans la littérature. En plus de cela, les données indiquent que la pandémie est en grande partie la cause du travail à distance et que cette situation entraîne un manque de reconnaissance de compétence des employés dans les entreprises. La pandémie a également fait grimper le pourcentage du taux de chômage et a installé l'incertitude chez les employés sur leur retour au travail depuis le mois de mars, ce qui n'a pas été mentionné dans la littérature.

Walrave (2010) expose la difficulté à déterminer les différentes fonctions pouvant être adaptées au télétravail. À cela, St-Onge et al. (2005) ajoutent que certains domaines et milieux sont plus appropriés au télétravail que d'autres. Les données médiatiques confirment ces différents propos. En plus de cela, on a pu voir que le télétravail fait diminuer les gestes de reconnaissance vis-à-vis des employés, parce que le travail ne s'effectue pas en présence. Du coup, les entreprises font face à un problème d'évaluation de rendement. Il est nécessaire de procéder à l'appréciation du rendement des employés. Les données médiatiques mentionnent également qu'au-delà du travail personnel, il est aussi important que chaque employé fasse une mise au point de son travail afin de garder un esprit d'équipe. Il est important que les collègues fassent preuve de collaboration.

### 3.4. REMARQUES ET DEFIS DU TELETRAVAIL

Dans cette partie nous allons exposer les résultats recueillis dans les articles publiés en lien avec les remarques qu'ont faits les individus sur le télétravail, les défis qui existent en télétravail, ensuite nous analyserons chacun de ces résultats puis nous procéderons à leurs discussions.

#### 3.4.1. RESULTATS

N° d'article	Données recueillies
7	<p>Référence 1 - Couverture 2,02%</p> <p>« Certaines entreprises ont mis en place un surcontrôle, qui demande lui aussi du temps supplémentaire : certains salariés doivent, par exemple, effectuer tous les jours un compte rendu de leur activité ».</p>
	<p>Référence 1 - Couverture 3,22%</p> <p>L'enquête, réalisée conjointement avec d'autres centres de recherche dans une poignée de pays, dont la France et les États-Unis, est toujours en cours et en est à près de 20 000 répondants, dont la grande majorité du Québec. « On est victimes de notre succès. Les gens ont très envie de parler de leur expérience de télétravail », con~e Tania Saba.</p>

8	<p>Référence 2 - Couverture 3,60%</p> <p>Le début d'une nouvelle ère ?</p> <p>Fait remarquable, cette satisfaction à l'égard du télétravail vient alors même qu'il se traduit, selon les répondants, par une augmentation du volume de travail et qu'il force leurs entreprises à toutes sortes d'innovations. « C'est la première fois de ma carrière que je vois autant de gens contents de pouvoir abattre plus d'ouvrage », remarque l'experte.</p>
9	<p>Référence 1 - Couverture 2,80%</p> <p>Toutefois, les salariés ne sont pas tous égaux devant le télétravail. Et à côté des « bénéfices écologiques, de santé et de qualité de vie [...], le fait de devoir gérer la présence des enfants, de s'adapter à des outils et méthodes à distance, parfois de prendre en charge un parent malade, ne permettent pas de vivre cette expérience dans des conditions optimales et normales », souligne un rapport de la CFDT Île-de-France publié en juin 2020, qui appelle de ses vœux un encadrement du télétravail. Depuis le confinement, les chartes d'entreprises et les accords négociés avec les représentants du personnel se multiplient, visant à anticiper les litiges et à prévenir les risques psycho-sociaux.</p>

11	<p>Référence 2 - Couverture 1,28%</p> <p>« En 2018, 13 % avaient accès à un télétravail régulier. Ça se faisait, mais on était loin de ce qu'on peut faire maintenant », indique la professeure.</p> <p>Référence 3 - Couverture 1,73%</p> <p>Au début, dès le mois de mars 2020, plusieurs entreprises ont fait du « copier-coller », on essayait de reproduire le travail de bureau à la maison. Puis, avec le temps, les stratégies se sont peaufinées.</p> <p>Référence 4 - Couverture 3,07%</p> <p>« Si on n'avait pas eu à le faire, on n'aurait jamais pu évaluer les retombées positives ou les difficultés. Il faut apprendre des situations de crise, ça n'enlève en rien toute la misère et les pertes humaines que la situation a créées. Il reste que c'est une crise énorme et si on peut apprendre certaines choses, tant mieux. Le télétravail en fait partie. »</p>
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



12	<p>Référence 1 - Couverture 3,53%</p> <p>L'idée qu'on peut travailler à partir de la maison et qu'on peut étendre le télétravail à des franges plus larges de la main-d'œuvre constitue un élément positif que la pandémie a fait ressortir. Toutefois, le télétravail ne sera pas une bénédiction pour tous ceux qui vont entrer dans son giron. Il y aura des gagnants du télétravail, mais aussi des perdants, car comme toute forme d'activité humaine, il recouvre des réalités différentes dans lesquelles les clivages de nos sociétés vont se retrouver.</p>
15	<p>Référence 1 - Couverture 2,35%</p> <p>En réalité, avec le télétravail, votre résidence n'est déjà plus seulement le lieu où vous demeurez, mais devient aussi votre lieu de travail, avec tout ce que cela comporte.</p>
16	<p>Référence 1 - Couverture 4,49%</p> <p>« Quand le télétravail s'est imposé, il a été vanté pour ses avantages, son confort. Et maintenant, on est en train de se rendre compte que ces avantages deviennent une souffrance. Tout le monde ne supporte pas le télétravail et la déconnexion sociale qu'il entraîne. Certains ont l'impression de ne plus être que des numéros dans leur société. Nous sommes convaincus que travailler dans un bureau a encore du sens mais qu'on peut améliorer les choses », ajoute l'administrateur délégué.</p>

17	<p>Référence 1 - Couverture 3,18%</p> <p>Parmi toutes les personnes ayant répondu au sondage qui font principalement du télétravail, 68% y voient surtout du positif. Un télétravailleur sur cinq (22%) juge qu'il ne s'agit ni d'une bonne chose, ni d'une mauvaise chose, tandis que 10% des répondants concernés y voient plus d'inconvénients que d'avantages.</p>
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 6 Remarques et défis du télétravail

### 3.4.2. ANALYSE

L'article 7 souligne que certaines entreprises procèdent à un surcontrôle, qui demande du temps supplémentaire, parce que certains salariés doivent rendre compte de leurs activités au quotidien. Cependant, l'article 8 aborde le fait que les travailleurs sont eux-mêmes victimes de leur succès et estime que les gens ont le désir de parler de leur expérience en télétravail. Un intervenant de l'article 8 indique que le télétravail vient d'une part augmenter le volume du travail, mais qu'il est toutefois étonné que les télétravailleurs soient contents d'effectuer plus de travail à distance que sur le lieu de travail. Il estime que le télétravail incite les entreprises à toutes sortes d'innovation, pour lui c'est le début d'une nouvelle ère.

L'article 9 met en exergue l'inégalité que rencontre les salariés devant le télétravail : le bénéfice écologique, de santé et de qualité de vie. Il expose la difficulté qui ressort pour les télétravailleurs qui ont une famille à gérer, des enfants, des parents malades, et la difficulté que rencontrent certains dans l'adaptation des outils et méthodes à distance.

L'article 11 parle de l'ampleur qu'a le télétravail, on constate que les entreprises en mars ont voulu reproduire les méthodes de travail effectués sur les lieux de travail à la maison, mais ont finalement apporté un soin minutieux aux méthodes de travail. On indique que l'adoption du télétravail a permis de voir le côté positif et les difficultés qui en découlent.

La pandémie a engendré un facteur positif, à savoir l'idée que les gens peuvent travailler à domicile et que le travail à distance peut être étendu à une main d'œuvre plus importante. On constate que le télétravail fait partie des activités humaines qui recouvrent les différentes réalités de toutes les couches de notre société. Il y aura donc des gagnants ainsi que des perdants dans cette pratique de nouvelle méthode de travail, indique l'article 12.

L'article 15 constate qu'il y a une différence entre le lieu de travail et le lieu de demeure. On estime que l'ambiance qui règne sur le lieu de travail n'est pas le même au lieu où on pratique le télétravail.

Selon l'article 16 le télétravail a été apprécié pour ses avantages et son confort, mais on constate que ces avantages deviennent déplaisants. Certains supportent la rupture de lien social qu'apporte le télétravail, d'autres ont l'impression de n'être qu'un numéro dans leur société. L'article conclut que le travail au bureau aura toujours un sens. L'article 17 indique que 68% des employés voient du positif dans la pratique du télétravail.

### **3.4.3. DISCUSSION**

Golden (2006) et St-Onge et al. (2005) parlent du contrôle exercé vis-à-vis des télétravailleurs, ce qui a été confirmé par les données. En plus de cela, on a pu dégager les coûts supplémentaires que cela engendre pour les entreprises parce qu'elles sont obligées de rattacher un personnel à un poste de contrôleur, ce qui n'a pas été mentionné dans la littérature explorée.

Walrave (2010) évoque le fait que les télétravailleurs fournissent une meilleure quantité et qualité de travail tout en respectant les échéances, plus qu'en étant sur les lieux de travail. Il aborde aussi l'implication qu'ont les télétravailleurs vis-à-vis de l'entreprise et estime que cela favorise d'une part l'évolution d'une entreprise, ce qui a été confirmé par les données recueillies. On a dégagé le fait que les télétravailleurs soient victimes de leurs propres succès parce que, au début la majorité des travailleurs voulaient juste travailler à domicile et n'ont pas mesuré les impacts que cela pourrait avoir, ce qui n'était pas mis en évidence dans la littérature explorée.

Golden (2006) évoque le fait que les télétravailleurs arrivent à supporter les charges du télétravail, ce qui a été confirmé par les données explorées. À cela, on a dégagé le fait que les télétravailleurs éprouvent du plaisir à télétravailler malgré le fait que la charge de travail est intense à distance. Le télétravail incite les entreprises à l'innovation, ce qui n'a pas été mentionné dans la littérature explorée.

Solis (2017) constate que certains télétravailleurs n'arrivent pas à gérer le travail à domicile et la famille. Tremblay et al. (2006) vont dans le même sens en évoquant le fait qu'il n'existe plus de différence entre le travail et la vie familiale. Ces propos ont été confirmés par nos données médiatiques. À cela, on a dégagé le fait que certains employés ont l'impression de n'être qu'un numéro dans la société à cause du télétravail, car ils ne supportent pas la rupture de lien social qu'engendre celui-ci. On a également constaté que certaines personnes estiment que le travail au bureau aura toujours un sens. On a aussi dégagé que les entreprises au début de la pandémie ont voulu reproduire les mêmes méthodes de travail à domicile, mais ont fini par comprendre et ont apporté des nuances à cette méthode. On a également vu que certains télétravailleurs ont eu de la difficulté à s'adapter aux nouvelles méthodes de travail.

### 3.5. AVANTAGES DU TELETRAVAIL

Dans cette partie, nous allons exposer les résultats recueillis dans les articles publiés en lien avec les avantages du télétravail, ensuite nous analyserons chacun de ces résultats puis nous procéderons à leurs discussions.

#### 3.5.1. RESULTATS

N° d'article	Données recueillies
2	<p>Référence 1 - Couverture 3,51%</p> <p>Josiane Demers et Janick Marois Les économies en télétravail surpassent amplement les dépenses</p> <p>Au chapitre des économies, son épouse rappelle par ailleurs l'abandon de «sa petite habitude de manucure ». « Ça me faisait un moment de détente entre deux rendez-vous au bureau. Ça correspondait à 35 \$ aux deux ou trois semaines. Et si je m'offrais un pédicure, ça pouvait grimper à 60 \$. Mais je ne le ferai plus ; ce n'est pas nécessaire. »</p> <p>Référence 2 - Couverture 3,91%</p> <p>Pour Daniel Fortin, comptable et professeur de comptabilité au Cégep de Granby, il y a effectivement de belles économies à faire en télétravail... pour certaines personnes.</p>

	<p>« Tout est relatif. La distance entre la maison et le milieu de travail compte pour beaucoup. Pour ceux, par exemple, qui habitent dans la région, mais qui travaillent habituellement à Montréal, les économies de transport sont énormes si on compte l'essence, le stationnement en ville, le transport en commun... ».</p>
7	<p>Référence 1 - Couverture 2,03%</p> <p>« Depuis que je travaille de chez moi, je perds beaucoup moins de temps, ne serait-ce qu'en transports ou en réunions », rétorque, sous couvert d'anonymat, Bernard, un cadre expérimenté du secteur bancaire.</p> <p>Référence 2 - Couverture 2,69%</p> <p>« Quand les collaborateurs travaillent sur une activité qu'ils maîtrisent parfaitement, comme les activités de gestion, le télétravail va plutôt améliorer la productivité », témoigne François-Xavier Selleret, directeur général de l'Agirc-Arrco, qui compte 13 000 salariés.</p> <p>Référence 3 - Couverture 1,36%</p> <p>« Sur une activité parfaitement maîtrisée, le télétravail va plutôt améliorer la productivité » François-Xavier Selleret, de l'Agirc-Arrco</p>
	<p>Référence 1 - Couverture 1,93%</p> <p>Elle vient, plutôt, en dépit de ces problèmes souvent bien réels, parce que</p>

8	<p>certains solutions ont pu être trouvées ou que les avantages du télétravail sont perçus comme plus grands encore que ses difficultés.</p> <p>Référence 2 - Couverture 0,85%</p> <p>Mais le télétravail semble malgré tout être la meilleure option dans un grand nombre de cas.</p>
---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

12	<p>Référence 1 - Couverture 10,28%</p> <p>La palette des avantages du télétravail est large, mais les défis pour arriver à une version permanente et obligatoire de ce mode de fonctionnement, eux, sont aussi nombreux. Diverses études ont mis en évidence les bénéfices que les personnes peuvent tirer du télétravail. Le télétravail contribuerait au développement de l'autonomie des travailleurs, en renforçant leurs compétences de gestion de leur temps. Il permettrait également une meilleure conciliation travail/famille et donnerait une souplesse temporelle bénéfique sur le plan du bien-être. Le télétravail entraînerait une baisse des déplacements quotidiens, menant à une économie de temps et de coût pour le transport et la préparation avant de se rendre au travail; il rend également les salariés admissibles à diverses déductions d'impôt au niveau fédéral (pour les frais de chauffage, l'électricité, les assurances, l'ameublement de bureau, etc.) Certains chercheurs soulignent aussi l'augmentation de l'efficacité individuelle au travail, avec des effets positifs en termes de satisfaction personnelle. Pour les entreprises, les avantages se situent sur le plan de l'économie de coûts liée à l'entretien des locaux et à l'achat ou la location de bâtiments, notamment dans les centres-ville, où ils sont très chers. Même s'il s'avère difficile d'évaluer l'incidence sur la productivité, le télétravail semble générer aussi plus des profits, grâce à l'augmentation de l'efficacité individuelle des employés.</p>
13	<p>Référence 4 - Couverture 3,35%</p>



	<p>Il va de soi que quand les collaborateurs travaillent sur une activité qu'ils maîtrisent bien, comme les activités de gestion, le télétravail, s'il s'effectue dans de bonnes conditions va plutôt améliorer la productivité comme par exemple dans une caisse de retraite.</p>
17	<p>Référence 1 - Couverture 1,26%</p> <p>Parmi toutes les personnes ayant répondu au sondage qui font principalement du télétravail, 68% y voient surtout du positif.</p> <p>Référence 2 - Couverture 2,60%</p> <p>Sur l'ensemble des répondants ayant une perception positive du télétravail, 42% estiment que le plus grand avantage est de ne pas avoir à se déplacer pour se rendre au bureau, tandis que 37% jugent que le principal gain est le temps de qualité à la maison.</p>

Tableau 7 : Avantages du télétravail

### 3.5.2. ANALYSE

Nous constatons dans les articles 2, 12 et 17 un point commun : le télétravail aide à faire des économies en termes de déplacement. De plus, l'article 2 précise que cette économie est relative à la distance qui lie le domicile de l'employé à son lieu de travail et que seules certaines personnes pourraient en bénéficier. Cependant, l'article 12 ajoute que le télétravail contribue au développement de l'autonomie, permet un renforcement des compétences en

gestion de temps, aide à une meilleure conciliation travail famille, donne une souplesse temporelle bénéfique sur le plan du bien-être. On estime que le télétravail permet d'avoir une admissibilité à diverses déductions d'impôt au fédéral. On indique que le télétravail aide à avoir une augmentation de l'efficacité et une satisfaction personnelle. De plus, le télétravail avantage les entreprises, en ce sens qu'elles économisent de coûts liés à l'entretien des locaux, à l'achat ou à la location des bâtiments et surtout les aident à générer plus de profit grâce à l'augmentation de l'efficacité personnelle des employés.

Les propos des articles 12, 7 et 17 se dirigent vers le gain de temps qui découle du télétravail.

L'article 17 indique qu'il y a beaucoup de positif en télétravail, l'article 8 part du même avis en estimant que le télétravail reste la meilleure option malgré les problèmes qui en découlent.

L'article 2 se penche sur la diminution de dépenses qui ne sont pas essentielles, mais associées au déplacement (par exemple : s'arrêter en chemin pour s'acheter un café).

L'article 7 remarque plus qu'il y a une amélioration de la productivité quand on est en télétravail.

### **3.5.3. DISCUSSION**

Walrave, (2010), Frese et al. (1996), Pontier (2014), Tremblay et al. (2001) et (Solís, 2017) évoquent certains points qui rendent le télétravail avantageux : la conciliation travail famille, la réduction de déplacement, la diminution des charges liées aux vêtements, la diminution des charges liées à l'alimentation et au soins. Les données médiatiques explorées en ont fait part également, comme la bonne conciliation travail famille, le gain de temps,

l'économie liée au déplacement pour les employés et l'économie liée aux locaux pour les entreprises. En revanche, la littérature explorée met l'accent sur certains points qui rendent le télétravail avantageux qu'on n'a pas retrouvé dans les données médiatiques étudiées, à savoir la possibilité de travailler hors de sa région, en tout temps et partout. Le télétravail permet également d'éliminer le présentéisme et l'absentéisme, le stress et permet d'avoir une flexibilité d'horaire.

On remarque que les données médiatiques explorées ont mentionné des points qui ne se retrouvaient pas dans la littérature étudiée. Les données médiatiques estiment que le télétravail permet à l'employé d'être admissible aux déductions d'impôt au fédéral, à savoir les frais de chauffage, l'électricité les assurances et l'ameublement de bureau. Les données médiatiques explorées mentionnent que le télétravail reste la meilleure option malgré les problèmes qui en découlent.

### **3.6. INCONVENIENTS DU TELETRAVAIL**

Dans cette partie, nous allons exposer les résultats recueillis dans les articles publiés en lien avec les inconvénients du télétravail, ensuite nous analyserons chacun de ces résultats puis nous procéderons à leurs discussions.

#### **3.6.1. RESULTATS**

N° d'article	Données recueillies
3	Référence 1 - Couverture 3,53% « Le danger du télétravail, ce sont les heures de travail et

	l'hyperconnectivité. On peut se retrouver connectés à toute heure du jour et du week-end », précise Mme Poirier.
4	<p>Référence 1 - Couverture 1,39%</p> <p>Le télétravail représente un défi majeur pour les entreprises, car elles doivent permettre à leurs employés de faire leurs tâches courantes dans des conditions parfois aléatoires</p>
6	<p>Référence 1 - Couverture 1,83%</p> <p>Bien que le télétravail présente de nombreux avantages pour les employés, notamment une plus grande flexibilité au quotidien, il vient également avec un inconvénient à ne pas négliger : la solitude. Pour certains de vos employés, l'interaction sociale et la présence physique de leurs collègues sont des sources de motivation dans leur travail ( Metzger et von Glinow, 1988)</p>
7	<p>Référence 1 - Couverture 1,89%</p> <p>« Lorsque les collaborateurs sont présents, rien qu'en faisant le tour des bureaux le matin, je règle dix problèmes », témoigne Raymond Dorge, président du cabinet d'expertise-comptable GMBA.</p> <p>Référence 2 - Couverture 1,30%</p> <p>« Pour les jeunes recrues qui ont besoin d'être formées et accompagnées, le</p>

	<p>télétravail est une catastrophe », ajoute Raymond Dorge.</p> <p>Référence 4 - Couverture 3,31%</p> <p>En deuxième lieu, des déperditions liées à la santé physique et mentale des collaborateurs : le « syndrome du coin de table » – le fait d’être mal installé chez soi pour travailler –, l’isolement social, l’épuisement numérique... En troisième lieu, le « moindre impact » des consignes managériales données à distance. Laurent Cappelletti</p>
8	<p>Référence 1 - Couverture 3,99%</p> <p>Cette popularité du télétravail ne fait pas disparaître les défis et problèmes qu'on lui associait auparavant, notamment en ce qui concerne les risques d'isolement social et professionnel, les nouvelles sources de stress, le bouleversement de l'organisation du travail dans l'entreprise, les limites des outils technologiques disponibles ou encore la façon d'assurer un bon environnement de travail à la maison, explique Tania Saba.</p>
11	<p>Référence 1 - Couverture 4,27%</p> <p>L'ISOLEMENT, PRINCIPAL INCONVÉNIENT « Il demeure qu'il existe un grand pourcentage de travailleurs indécis ou qui sont moins enclins à poursuivre le télétravail », note la professeure.</p> <p>Référence 2 - Couverture 3,26%</p>

	<p>Le plus grand inconvénient demeure l'isolement. « Plus les gens se sont sentis isolés et loin, à la fois de leurs collègues ou des centres de décisions de l'organisation, plus c'était difficile de penser à continuer. ».</p> <p>Référence 3 - Couverture 2,29%</p> <p>Le télétravail s'est installé dans une situation d'isolement maximal, précise la professeure.</p> <p>Référence 4 - Couverture 3,34%</p> <p>« L'isolement, ce n'est pas juste que je ne peux pas voir mes collègues pour boire un café, c'est aussi la communication, le flux d'informations, tout ce qui touche à l'organisation. Il faut faire plusieurs efforts, mettre en place des mécanismes pour encourager les réseaux formels et informels. Ce n'est pas parce que la pandémie va arrêter que l'isolement va arrêter », prévient Mme Saba.</p>
13	<p>Référence 1 - Couverture 3,08%</p> <p>Par contre, une chose est certaine, pour les jeunes recrues, qu'elle que ce soit l'activité, ils ont besoin d'être formés et accompagnés, pendant un temps qui peut être assez long, pour eux, il n'est pas question de télétravail avant longtemps.</p> <p>Référence 1 - Couverture 2,53%</p> <p>Un premier avis troublant est celui du Conservatoire des arts et métiers la</p>

	<p>CNAM, il est sec : « Le travail à distance peut occasionner jusqu'à 20% de perte de productivité s'il est appliqué à 100 % . »</p>
14	<p>Référence 1 - Couverture 3,76%</p> <p>Six compétences ont ainsi une influence significative sur la performance des télétravailleurs : comprendre son organisation, comprendre les besoins d'autrui, résoudre un problème complexe, identifier les personnes ressources, se connaître et se promouvoir. Par contre, les compétences de gestion du stress, de prise de risque ainsi que de créativité exercent une influence négative significative sur la performance des télétravailleurs. "Ces compétences décrivent bien ce que sont le télétravail et cette relation à l'absence", note Jean Pralong.</p> <p>Référence 2 - Couverture 0,49%</p> <p>Il est aussi difficile d'évoluer dans un environnement qui n'existe plus</p> <p>Référence 3 - Couverture 0,85%</p> <p>Le télétravailleur doit se demander comment avoir accès à l'information utile sans avoir le sentiment de déranger les gens</p> <p>Référence 4 - Couverture 1,99%</p> <p>Au bureau, on a tous des échanges informels. En télétravail, ceux-ci vont</p>

	<p>être remplacés par des mails, par exemple. Mais il est plus difficile d'y mettre le bon degré de convivialité. Ces mails appauvrissent nos modes de communication et provoquent du travail pour celui qui les reçoit."</p>
17	<p>Référence 1 - Couverture 1,90%</p> <p>Un télétravailleur sur cinq (22%) juge qu'il ne s'agit ni d'une bonne chose, ni d'une mauvaise chose, tandis que 10% des répondants concernés y voient plus d'inconvénients que d'avantages</p> <p>Référence 2 - Couverture 2,82%</p> <p>Les répondants en télétravail qui considèrent que cette manière de gagner leur vie est une mauvaise chose ont de leur côté affirmé, dans plus de la moitié des cas, que les interactions qu'ils ne peuvent plus avoir avec leurs collègues représentent le principal irritant pour eux.</p>
18	<p>« Je ne pensais pas démarrer mon premier job sur le canapé de mon salon »,  « Je n'aurais jamais cru intégrer une équipe sans connaître personne ! »,  « C'est très dur de découvrir ses collègues via l'écran d'ordinateur ! » Voici quelques-uns des témoignages que j'ai pu recueillir de nouveaux entrants sur le marché du travail.</p> <p>Certes, ils/elles mesurent leur chance d'avoir décroché un contrat, CDD, CDI (plus rarement), alternance, voire un stage... Mais, avec le télétravail, ils ont le sentiment de rester dans un sas, une salle d'attente et de ne pas faire vraiment partie de l'entreprise, même après plusieurs semaines.</p>

Tableau 8: Inconvénients du télétravail



### 3.6.2. ANALYSE

Le danger du télétravail concerne le nombre d'heures de travail et l'hyper connectivité qu'il engendre, on peut facilement se retrouver connecté chaque jour et même les fins de semaine, précise l'article 3. Selon l'article 4, le défi principal du télétravail pour les entreprises est le fait de laisser les employés accomplir des tâches courantes dans des conditions imprévisibles.

L'article 7 et 13 abordent le fait que les jeunes recrues ont besoin d'être formées et accompagnées qu'elle que soit le domaine d'activité. Selon l'article 8, le fait de débiter dans un nouveau travail sans connaître aucun collègue est une situation triste découlant du télétravail. Commencer un premier job sur le canapé de sa maison et découvrir ces collègues via l'écran de l'ordinateur paraît bizarre et décevant parfois pour les nouveaux recrues. Ils ne sentent pas un besoin d'appartenance à l'entreprise même après plusieurs semaines de travail. Ils ont l'impression d'être toujours dans une salle d'attente. Tous ces facteurs font que la plupart ne trouvent pas du sens à leur métier. L'article 7 ajoute qu'il est facile de résoudre plusieurs problèmes en présentiel et parle également de la mauvaise installation à domicile des télétravailleurs, des pertes liées à la santé physique et mentale et de l'épuisement numérique que cela entraîne chez les télétravailleurs. L'article 13 ajoute que le télétravail peut engendrer une perte de productivité allant jusqu'à 20 % s'il est appliqué à 100 %.

Le problème majeur est le risque d'isolement en télétravail, cette phrase a été répétée dans quatre articles provenant des données médiatiques 6, 8, 11 et le 14. Selon l'article 11, l'isolement ne se limite pas juste au fait qu'il soit impossible d'avoir des rencontres informelles avec des collègues autour d'un café, mais cela implique également le fait qu'il y a un manque de communication et surtout au fait que les informations touchant l'organisation soient mal divulguées. On ajoute que la fin de la pandémie ne résoudra pas forcément le problème d'isolement, et qu'il faut plusieurs efforts pour mettre en place une bonne structure

encourageant les réseaux formels ainsi qu'informels. Il devient donc difficile pour les télétravailleurs de continuer le travail à cause de l'isolement. L'article 6 mentionne que la motivation de certains employés provient du fait qu'ils ont des interactions sociales et la présence physique de leurs collègues.

À ce propos, l'article 8 ajoute que le télétravail engendre de stress, entraîne également un bouleversement de l'organisation du travail dans l'entreprise et la difficulté d'assurer un bon environnement de travail à la maison et surtout l'accès limité des outils technologiques. Cependant, l'article 14 évoque le fait que les échanges informels sont devenus quasiment inexistent et qu'il est difficile de démontrer son degré de convivialité dans les échanges par courriels. Cela cause un réel problème de communication dans l'entreprise. Dans ce même ordre d'idée, on poursuit en disant que le télétravail donne l'impression d'évoluer dans un environnement qui n'existe pas et on a l'impression de déranger les collaborateurs en voulant avoir des informations. Sur ce même volet un intervenant dans l'article 17 indique que le fait de ne pas avoir d'interactions avec les collègues constitue le principal malaise en télétravail. Pour lui, 10 % voient plus d'inconvénients que d'avantages.

### **3.6.3. DISCUSSION**

Tremblay et al. (2006) exposent l'allongement du temps de travail que cause le télétravail et soulèvent le fait qu'il y ait un manque de possibilités de formation des employés et un manque de contrôle de leur santé psychologique et physique. Nos données médiatiques en ont fait part également tout en ajoutant que le télétravail entraîne l'hyper connectivité chez les télétravailleurs parce qu'ils se retrouvent connectés à n'importe quel moment. À cela, ils ont mentionné le fait que le télétravail pousse les entreprises à laisser leurs employés travailler dans des conditions parfois aléatoires.

Golden (2006) expose la difficulté d'intégration des employés dans les entreprises et aborde le fait que le télétravail entraîne l'épuisement professionnel qui est d'une part liée à la mauvaise installation à domicile. Pour lui, il est aussi important que les gestionnaires puissent gérer les interactions entre les télétravailleurs. Nos données médiatiques explorées ont confirmé celui de la littérature étudiée. De surcroît, on a pu dégager la facilité que les dirigeants ont pour résoudre les problèmes en étant sur les lieux de travail qu'en exerçant un travail virtuel. Aussi, on a pu voir que les employés qui ont commencé un emploi à domicile ont, moins d'émotions, de joie, de motivation, d'attachement et d'engagement à leurs entreprises. Les employés acquièrent moins de connaissances, d'habilités, d'aptitudes et valeur pour s'adapter à l'équipe.

(Metzger & Von Glinow, 1988) ont mentionné l'isolement comme étant le principal inconvénient du télétravail qui entraîne parfois le stress chez les télétravailleurs. Nos données médiatiques explorées ont confirmé celles de la littérature explorée. De plus, on a pu dégager le fait que la fin de la pandémie ne résoudra pas forcément le problème d'isolement en télétravail, mais qu'il va falloir que les entreprises trouvent des stratégies pour mettre en place des structures favorisant le réseau formel et informel. On évoque le fait que les employés ont l'impression de n'être qu'un numéro dans les entreprises.

Allen et Griffeth (1997), Golden (2006) parlent de l'amélioration de la communication au sein des entreprises qui est un élément primordial. Ils abordent également le fait qu'il est important de donner la possibilité aux télétravailleurs d'avoir accès aux informations formelles et informelles. Nos données médiatiques vont dans le même sens que nos données littéraires. À cela, on a pu dégager que certains télétravailleurs ont l'impression de déranger leurs collaborateurs parce que les échanges entre eux sont en mode virtuel. On a également fait ressortir le fait que le télétravail pratiqué à 100% peut entraîner une baisse de productivité de 20 %.

### 3.7. GESTIONS DES TELETRAVAILLEURS

Dans cette partie, nous allons exposer les résultats recueillis dans les articles publiés en lien avec la gestion des télétravailleurs, ensuite nous analyserons chacun de ces résultats puis nous procéderons à leurs discussions.

#### 3.7.1. RESULTATS

N° d'article	Données recueillies
3	<p>Référence 1 - Couverture 2,36%</p> <p>« C'est une chose de savoir que nos employés ont des enfants, puis de voir ou d'apercevoir ces enfants. On a davantage pris conscience des responsabilités familiales au sein des équipes », explique Manon Poirier.</p>
6	<p>Référence 1 - Couverture 2,74%</p> <p>En tant que gestionnaire, gérer vos employés à distance peut présenter de nouveaux défis, notamment sur le plan opérationnel. Alors que le télétravail est maintenant une option réelle et efficace, il est important d'adapter vos méthodes de gestion à cette nouvelle réalité. Selon l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), les gestionnaires font face à deux types de défis liés au télétravail : celui du pouvoir et du contrôle ainsi que celui des communications et des relations interpersonnelles.</p> <p>Référence 2 - Couverture 2,79%</p>

	<p>Mettre le matériel de travail à leur disposition</p> <p>Pour que vos employés puissent faire du télétravail efficace, vous avez intérêt à ce qu'ils soient équipés pour accomplir leurs tâches adéquatement à la maison : papeterie, équipement électronique, chaise, bureau de travail, etc. S'ils n'ont pas ce matériel chez eux, vous pourriez envisager la possibilité de leur verser une allocation pour couvrir les frais liés à l'acquisition de celui-ci. La mise en place d'un service de prêt de matériel est également à considérer.</p> <p>Référence 3 - Couverture 1,72%</p> <p>Établir des conditions et une politique de télétravail</p> <p>Pour éviter les malentendus et mieux gérer les attentes, établissez les termes et conditions de télétravail pour votre entreprise. Il est recommandé de les inclure dans une politique. Assurez-vous d'obtenir une signature d'adhésion à celle-ci de tous vos employés.</p> <p>Référence 4 - Couverture 1,27%</p> <p>Assurez-vous de tenir une séance d'information pour faire le tour des conditions. Vous pourrez ainsi veiller à ce que tous les membres de votre équipe aient reçu les mêmes consignes et leur offrir la possibilité de poser leurs questions.</p> <p>Référence 5 - Couverture 1,78%</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Outils de gestion de projets: ces outils facilitent le développement des projets à distance en permettant de planifier et de suivre, en temps réel et simultanément, le travail de chaque employé. Échéanciers, plans de stratégie, budgets, heures travaillées, calendriers de communication, entre autres, sont offerts via ces plateformes.

Référence 6 - Couverture 1,42%

Outils de communication et vidéoconférence : ces outils permettent aux équipes de communiquer et de tenir des réunions à distance. Autant que possible, privilégiez la vidéoconférence au téléphone pour renforcer les liens et avoir un contact visuel avec vos employés.

Référence 7 - Couverture 1,30%

Outils de collaboration: les outils de collaboration facilitent les échanges entre les membres de vos équipes. Ils allègent leur boîte courriel grâce aux plateformes de clavardage, aux listes de suivis, au système de partage de documents, etc.

Référence 8 - Couverture 2,05%

Former vos employés pour l'utilisation de ces nouveaux outils de travail est essentiel pour assurer une transition en douceur et optimiser leur efficacité. Si vous n'avez pas de personnel de soutien technique capable de s'en occuper, certains logiciels offrent des formations ou du matériel éducatif (vidéo de formation et questions réponses) pour les équipes de

	<p>leurs nouveaux clients.</p> <p>Référence 9 - Couverture 0,33%</p> <p>Favoriser un espace d'échanges et alimenter l'esprit d'équipe</p> <p>Référence 10 - Couverture 0,76%</p> <p>C'est pourquoi il est important d'alimenter l'esprit d'équipe et de créer un espace d'échanges à distance en mettant en pratique ces conseils :</p> <p>Référence 11 - Couverture 1,55%</p> <p>Communiquez régulièrement avec vos employés, individuellement et en groupe: ayez au moins deux rencontres par semaine avec toute l'équipe, une pour planifier la semaine et l'autre pour faire un compte-rendu à l'approche du week-end. Prévoyez aussi des rencontres individuelles hebdomadaires.</p> <p>Référence 12 - Couverture 1,66%</p> <p>Prenez aussi le temps d'avoir du plaisir: lorsque vous êtes au bureau, vos employés ont des échanges sur l'heure du lunch et participent à des activités sociales. En télétravail, recréez ces moments en organisant un 5 à 7 virtuels ou un lunch thématique, par exemple pour souligner l'anniversaire d'un collègue.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Référence 13 - Couverture 1,12%</p> <p>Restez disponible: soyez-le par courriel et téléphone, tout au long de la plage horaire de travail de vos employés. Créez un sentiment de proximité avec chacun d'entre eux pour leur faire sentir votre soutien.</p> <p>Référence 14 - Couverture 1,52%</p> <p>Donnez confiance: montrez à vos employés que vous leur faites confiance en restant à l'écoute de leurs idées et leurs besoins, en sollicitant leur intelligence et leurs compétences, en misant sur leurs points forts et en leur faisant sentir qu'ils peuvent évoluer au sein de l'entreprise</p> <p>Référence 15 - Couverture 0,32%</p> <p>Donnez-leur des responsabilités et favorisez leur autonomie.</p> <p>Référence 16 - Couverture 2,14%</p> <p>Soulignez les bons coups: en télétravail, vos employés peuvent avoir l'impression que leurs efforts passent inaperçus et sont peu reconnus. La reconnaissance de l'investissement dans le travail est essentielle, à distance ou non, même si elle est trop souvent négligée. Assurez-vous de féliciter vos employés lorsqu'ils font des bons coups et de les utiliser à titre d'exemples au sein de vos équipes.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 9: Gestions des télétravailleurs



### **3.7.2. ANALYSE**

L'article 3 aborde le fait que les gestionnaires ont davantage pris conscience des responsabilités familiaux au sein des équipes. L'article 6 mentionne le défi que rencontrent les gestionnaires dans la gestion à distance des employés : à savoir les pouvoirs et le contrôle ainsi que la communication et les relations interpersonnelles. On aborde l'importance d'adapter les méthodes de gestion à la nouvelle réalité. On souligne également l'importance de mettre à la disposition des télétravailleurs les matériels appropriés pour qu'ils accomplissent leurs tâches de manière adéquate. Aussi, les gestionnaires doivent établir des conditions et une politique de télétravail en s'assurant d'obtenir une signature d'adhésion à celle-ci de tous les employés. Mettre en place des outils de gestion de projet, de communication, de collaboration et de formation et d'espace d'échange, tout en encourageant les employés à avoir un esprit d'équipe. On parle de l'importance de faire confiance aux employés et de leur donner la possibilité d'être autonomes dans le travail. On aborde le fait que les gestionnaires doivent rester disponibles pour leurs employés par courriel et téléphone, souligner souvent les bons coups des télétravailleurs pour qu'ils n'aient pas l'impression de n'être pas reconnus dans le travail.

### **3.7.3. DISCUSSION**

Tremblay, s.d, Solis (2017), Frese et al. (1996), Allen et Griffeth(1997), St-Onge et al.(2005), Appelbaum at Kamal (2000), Brun et Dugas (2005), Taskin et Tremblay (2010) ont évoqué le point sur la confiance que doivent avoir les gestionnaires envers leurs employés, l'amélioration de la communication, l'autonomie et la responsabilité des télétravailleurs, les réunions régulières afin de permettre au télétravailleur de partager leur expérience tout en gardant l'esprit d'équipe, la reconnaissance des bons coups des

télétravailleurs. Les données médiatiques explorées ont confirmé celles de la littérature explorée et jugent important la bonne gestion des télétravailleurs. À cela, on a pu dégager le fait qu'il est important que les gestionnaires puissent être présents par courriel et par téléphone afin de créer un sentiment de proximité avec chacun des télétravailleurs. Aussi on a pu voir que les gestionnaires ont davantage pris conscience que les employés ont également des responsabilités familiales, et essaye de les prendre en compte au sein des équipes de travail.

### **3.8. SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS**

Nos discussions ont été principalement basées sur les similitudes entre nos données littéraires et nos données médiatiques. Au second lieu, nous avons fait ressortir les nouveaux apports de nos données médiatiques. Nous tenons à préciser que nos discussions ont découlé des résultats que nous avons recueillis à partir des données secondaires qui étaient en lien avec notre question de recherche. Au premier lieu, nous avons abordé les différents problèmes découlant du télétravail, tout en restant dans la logique de l'objectif de notre recherche, qui est de découvrir d'une part l'impact qu'a eu le télétravail sur les télétravailleurs. Nous avons remarqué que la littérature explorée abordait également ces problèmes, mais les données secondaires ont mis le point sur les inégalités qui surgissent en télétravail, la manière dont certains télétravailleurs peinent à parler des problèmes qu'ils rencontrent dans l'exécution du télétravail et surtout de faire part de leurs avancements à leurs collaborateurs. Nous pouvons dire que le télétravail a eu un impact significatif sur le comportement des employés. À la suite nous, avons recueilli l'information sur les conditions que les télétravailleurs pensent avoir afin de faire le télétravail de manière confortable. Dans la littérature explorée, Allen & Griffeth (1997) ont trouvé essentielle la bonne communication pour faire le télétravail de manière formidable. St-Onge et al. (2005) ont également mis le point sur la mise en place des équipements de bureau pour que les employés soient

confortables en télétravaillant. Nos données médiatiques ont fait de nouveaux apports en parlant du fait que les gestionnaires doivent être à l'écoute des télétravailleurs, miser sur la transparence et la régularité, et estiment aussi que les frais liés aux équipements doivent être pris en compte par les employeurs. Cela nous a aidé à répondre à notre question de recherche qui est de connaître les besoins qu'ont les télétravailleurs dans la nouvelle méthode de travail. Nous avons aussi abordé la Covid-19, le télétravail et son avenir à long terme. Nous avons vu que la pandémie a précipité l'expansion du télétravail, ce qui a été confirmé par Martin & Antoine (2020). À travers nos données médiatiques, nous avons pu répondre à notre question qui est de voir les difficultés qu'ont rencontrés les gestionnaires dans la gestion à distance. Nous avons remarqué que les gestionnaires ont d'abord eu la réticence à adopter le télétravail par peur de perdre le contrôle des employés. Les remarques et les défis du télétravail, les avantages et les inconvénients du télétravail, la gestion des télétravailleurs, tous ces points ont fait l'objet de nos discussions afin de faire ressortir les points énoncés dans notre question de recherche.

### **3.8.1. TABLEAU RECAPITULATIF DES ELÉMENTS APPORTES PAR LES DONNEES MEDIATIQUES.**

Ce tableau regroupera en bref tous les éléments que nous ont apportés les données médiatiques.

Différents points abordés dans la recherche	Éléments issus des données médiatiques.
	-Manque de reconnaissance de compétence et de rendement dû au travail à distance

<p>Problèmes connus du télétravail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmentation du taux de chômage</li> <li>-Un retour au travail incertain pour les employés</li> <li>-Problème d'évaluation de rendement des employés</li> <li>-Les employés éprouvent de la difficulté à faire la mise au point de leur travail à leur collaborateur et à garder l'esprit d'équipe.</li> <li>-Manque d'esprit de collaboration</li> </ul>
<p>Les techniques pour faire le télétravail de manière confortable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les dirigeants doivent être à l'écoute des télétravailleurs</li> <li>-Les dirigeants doivent aborder de temps en temps les éléments et activités qui requièrent une amélioration</li> <li>-Les entreprises doivent miser sur la transparence</li> <li>-Les entreprises doivent prendre en charge toutes les charges liées aux équipements de bureaux</li> </ul>
<p>Les répercussions de la covid-19 sur l'avenir du télétravail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réticence des responsables RH face à la pratique de la nouvelle méthode de travail</li> <li>-La peur des responsables RH de perdre le contrôle sur les télétravailleurs</li> <li>-la majorité des télétravailleurs n'avaient presque jamais expérimenté le télétravail avant la pandémie</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Moins d'interactions entre collègue, entre gestionnaire et employé</li> <li>-Problème de maintien d'esprit collectif entre employé</li> <li>-Le télétravail peut être possible à long terme si les entreprises mettent en place une stratégie pour faire le télétravail de manière partiel</li> <li>-Les entreprises doivent instaurer le télétravail au niveau des métiers qui le permettent</li> </ul>
Remarques et défis du télétravail	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les entreprises ont mis en place un surcontrôle qui demande aussi des coûts supplémentaires car elles sont obligées de rattacher un employé au poste de contrôle des télétravailleurs</li> <li>-Les télétravailleurs éprouvent du plaisir à faire le télétravail malgré la charge de travail.</li> <li>-Le télétravail incite les entreprises à l'innovation</li> <li>-Certains télétravailleurs ont l'impression de n'être qu'un numéro dans l'entreprise.</li> <li>-Le télétravail a apporté une rupture de lien social</li> <li>-Certains télétravailleur estiment que le travail au bureau aura toujours un sens</li> <li>-Certains employés ont éprouvé de la difficulté à s'adapter au télétravail.</li> </ul>

Avantages du télétravail	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le télétravail permet aux employés d'être admissible aux déductions d'impôts au niveau fédéral</li> <li>-Le télétravail reste une meilleure option malgré la charge de travail qu'il engendre</li> </ul>
Inconvénients du télétravail	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le télétravail engendre l'hyper connectivité chez les employés</li> <li>-Le télétravail pousse les entreprises à faire travailler les employés dans des conditions qui sont parfois aléatoire</li> <li>-Le télétravail entraine chez les télétravailleurs, une baisse d'émotion, de motivation, d'engagement envers leur entreprise</li> <li>-Les télétravailleurs ont moins de connaissance, d'habileté et de valeur pour s'adapter au fonctionnement de l'entreprise et aux l'équipe</li> <li>-Les dirigeant éprouvent de la difficulté à résoudre des problèmes</li> <li>-Certains estiment que la fin de la pandémie ne va résoudre le problème d'isolement du télétravail</li> <li>-Le télétravail entraine une baisse de productivité de 20% quand il est pratiqué à 100% dans les entreprises.</li> </ul>

Gestions des télétravailleurs.	<p>-Les gestionnaires doivent créer un sentiment de proximité chez les télétravailleurs.</p> <p>-Les gestionnaires doivent être présents pour leurs télétravailleurs, par courriel, téléphone</p> <p>Les gestionnaires doivent tenir compte des responsabilités familiale des télétravailleurs</p>
--------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 10: Tableau récapitulatif des éléments apportés par les données médiatiques

## CONCLUSION

Pour cette recherche, l'information provenant de la revue littéraire, même si elle a en grande partie répondu à notre question de recherche, était plutôt limitée en termes de nombres d'auteurs ayant traité la question du télétravail comparativement à d'autres sujets de recherche. De nombreux auteurs ont abordé l'appui que doivent offrir les gestionnaires vis-à-vis de leurs employés pour les aider à maintenir leur motivation dans le travail. Mais, peu d'auteurs se sont intéressés aux stratégies que doivent adopter les gestionnaires pour réussir à offrir ces appuis à leurs employés en télétravail. D'autres auteurs se sont également intéressés aux caractéristiques qui décrivent le télétravail en abordant la relation salariale, la contrainte spatiale du travail, la nature du travail, l'échelle géographique et la fréquence. Parlant des avantages et des inconvénients du télétravail, nombreux sont les auteurs qui ont abordé ces points. Quant à l'objectif de notre recherche, nous avons pu dégager la manière dont les gestionnaires ont vécu l'expérience de contrôle à distance, mais nous tenons à préciser que rares ont été les auteurs qui ont abordé ce point dans la littérature explorée. Comme nous l'avons abordé dans la récession des écrits, le sujet est novateur, ce qui fait que certains points n'ont pas encore été abordés dans la littérature comme les inégalités provenant du télétravail, la manière dont les gestionnaires exercent le contrôle, et la stratégie de contrôle que les gestionnaires doivent adopter face aux télétravailleurs.

Apport de la recherche : à travers cette recherche, nous avons vu que la réussite du télétravail dépend du gestionnaire et du télétravailleur. Il est important que les gestionnaires soient à l'écoute des télétravailleurs. Ils doivent en tout temps aborder les éléments et les activités qui requièrent une amélioration.

La pandémie a entraîné un bouleversement dans le monde du travail. Il faut que les entreprises réussissent à maintenir l'esprit collectif entre les employés malgré la distance.



Nous avons vu que le télétravail engendre une rupture de lien social, une baisse de motivation et d'engagement chez les employés. Il pousse également les entreprises à l'innovation, ce qui est avantageux pour le développement des entreprises.

La majorité des télétravailleurs souhaiteraient continuer le télétravail après la pandémie mondiale.

Limites méthodologiques : Les limites de cette recherche touchent principalement les données médiatiques, car le nombre de données peut être restreint. Et parfois, il peut être difficile de trouver l'information exacte. Il y a également peu de recul par rapport aux situations. Le fait de ne pas être en contact direct avec les personnes rend difficiles les recherches, car le chercheur est dans l'incapacité de voir l'émotion qui va avec la réponse donnée. Aussi, la donnée médiatique empêche une sorte d'interaction entre le répondant et le chercheur. L'absence de rétroaction empêche de voir si le répondant parle de manière désintéressée ou s'il vit plutôt la situation. Les données médiatiques ne garantissent pas non plus l'exactitude des actes. L'éthique de recherche associée au numérique constitue aussi une limite à cette recherche. Parlant des pistes futures à cette recherche, nous estimons qu'il serait judicieux de réaliser des entretiens en profondeur avec les gestionnaires et les travailleurs une fois la pandémie passée, pour avoir la possibilité de réellement communiquer avec eux. Car, comme on a pu le remarquer, la méthodologie par donnée médiatique n'a pas permis d'avoir un contact direct avec les praticiens, et cela a été une limite pour la recherche.

Comme second point, il serait préférable qu'après la pandémie, qu'on puisse questionner les gestionnaires qui ont expérimenté au cours de la pandémie, la gestion à distance de leurs télétravailleurs pour qu'on puisse confirmer si les méthodes exposées dans la littérature explorée ont été d'une grande utilité pour eux.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'Économie Régionale Urbaine, Février*(1), 245-266.
- Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (1997). Vertical and lateral information processing : The effects of gender, employee classification level, and media richness on communication and work outcomes. *Human Relations, 50*(10), 1239-1260.
- Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*.
- Bakke, J. W., & Julsrud, T. E. (1999). Telework research : Setting the scene. *Teletronikk, 95*(4), 4-9.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking : Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment, 15*(1), 34-49.  
<https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Brazilian Society of Telework, P., Mello, A. A. A., Lima, F., VotorantimCimentos, H. R., & Paulo, S. (s. d.). *Lessons Learned from September 11th : Telework as aR OrganizationalResource to the BusinessContinuityPlanning(BCP)*. 6.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion, Vol. 30*(2), 79-88.

- Brun, J.-P., Dugas, N., Québec (Province), & Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. (2002). *La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens : document de sensibilisation*. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.
- Day, F. C., & Burbach, M. E. (2015). Does organization sector matter in leading teleworker teams? A comparative case study. *International Journal of Business Research and Development*, 3(4).
- Dumas, M., & Irea, L. (s. d.). *Le rapport au télétravail des différents acteurs de l'organisation et les formes de régulation dans la fonction publique territoriale*. 22.
- Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : Les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle? *Management Avenir*, N° 74(8), 71-95.
- Fines, L. (s. d.). *L'utilisation des données médiatiques en recherche qualitative : Contexte d'histoire immédiate, informations pertinentes et arènes de négociation*. 24.
- Fines, L. (2010). L'utilisation des données médiatiques en recherche qualitative : Contexte d'histoire immédiate, informations pertinentes et arènes de négociation. *Recherches qualitatives*, 29(1), 172-195.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work : Differences between East and West Germany. *Academy of Management journal*, 39(1), 37-63.

- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work : Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Haicault, M., & d'Iribarne, A. (1998). *Travail à distance et/ou le travail à domicile : Le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires.*
- Kamali, N. (2012). *L'évaluation du rendement des employés : Cas d'une PME marocaine.* Université du Québec à Trois-Rivières.
- Klein, T., & Ratier, D. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail.* La Documentation française Paris.
- Lazzari, N. (2012) La conciliation emploi-famille/vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main d'œuvre dans la santé, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Université du Québec à Montréal, 324p.
- Metzger, R. O., & Von Glinow, M. A. (1988). Off-site workers : At home and abroad. *California Management Review*, 30(3), 101-111.
- Nguyên-Duy, V., & Luckerhoff, J. (2006). Constructivisme/positivisme : Où en sommes-nous avec cette opposition. *Les actes*, 4.
- Perreault, C. (2008). *La reconnaissance au travail et les habiletés de communication du gestionnaire.*

- Pilon, C. (2013). *L'autorisation du télétravail comme acte de confiance*.  
<https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/8977>
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : Quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 265(1), 31-39.
- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (s. d.). *Québec et comparaison internationale*. 37.
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-Home and the Quality of Working Life. *The Academy of Management Review*, 10(3), 455-464. <https://doi.org/10.2307/258127>
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*.
- St-Onge, S., Haines, V. Y., & Sevin, H. (2005). L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail. *Relations industrielles*, 55(3), 414-450. <https://doi.org/10.7202/051327ar>
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLII(1), 81-94.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34, Article 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>

- Taskin, L., & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses univ. de Louvain.
- Tremblay, D.-G. (s. d.). *Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie?* 6.
- Tremblay, D.-G., Chevrier, C., & Loreto, M. D. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34, Article 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.689>
- Tremblay, D.-G., Le Bot, I., & Centre francophone de recherche en informatisation des organisations. (2001). *Le télétravail : Articuler qualité de vie et performance*. Centre francophone de recherche en informatisation des organisations.
- Walrave, M. (2010). *Comment introduire le tELEtravail?* 35, 89.

