







Université du Québec  
à Rimouski

**LA RELATION ENTRE LE TÉLÉTRAVAIL, LA  
SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT  
ORGANISATIONNEL DES EMPLOYÉS DE LA FONCTION  
PUBLIQUE QUÉBÉCOISE**

Mémoire présentée

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

© LAURIE AUDET

**Juillet 2022**





**Composition du jury :**

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

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

**Françoise Baki, examinatrice externe, ministère des Transports du Québec**

Dépôt initial le 1<sup>er</sup> juin 2022

Dépôt final le 15 juillet 2022



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

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



*« C'est dans l'effort que l'on  
retrouve la satisfaction et non dans la  
réussite. Un plein d'effort est une  
pleine victoire. » - Gandhi*



## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, un merci particulier à Andrée-Anne Deschênes, ma directrice de recherche, qui tout au long de ce parcours m'a encouragée à travers les étapes de ce projet. Merci de ta confiance et de ta patience. La réalisation de ce travail a été possible grâce à son encadrement, à son écoute, à ses conseils précieux, ses commentaires constructifs et à sa grande disponibilité. Grâce à elle, j'ai pu mener à bien ce travail de recherche à la hauteur de mes attentes. Elle a accueilli mon sujet de recherche avec ouverture, elle a cru en ce projet et ses commentaires m'ont permis de faire mon chemin dans le monde de la recherche sans trop d'embûches. Merci de m'avoir donné l'opportunité de me dépasser et de continuer à apprendre et à évoluer. Également, je remercie l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) de m'avoir permis de réaliser ce projet.

Aussi, un grand merci à mes proches, mes amies et mes collègues de travail qui se sont intéressés à l'avancement de ce mémoire, de vos encouragements qui m'ont donné de la motivation, de votre temps et de vos bons conseils qui ont su améliorer ce travail de recherche. Sans oublier mes parents, qui sans eux, sans leurs encouragements et sans leur confiance, je n'aurais pu terminer ce travail. Ils m'ont soutenue lors de la réalisation de cette recherche avec leur soutien moral et tout leur amour.

Enfin, je ne pourrais pas passer sous silence la contribution de mon amoureux tout au long de mon parcours académique. Je tiens à le remercier spécialement, puisqu'il a su être disponible, faire preuve de patience et de compréhension tout au long de ce périple et qui m'a épaulé dans les moments plus difficiles. Il est toujours présent à mes côtés et me donne la force de persévérer dans mes études.

Finalement, un énorme merci à tous les participant(e)s de ce projet. La générosité de votre temps et de vos expériences a bonifié de manière positive cette recherche. Je suis

reconnaissante d'avoir eu la chance de collaborer avec vous. Je tiens à exprimer ma gratitude à vous tous, car chacun à votre manière, avez contribué à la réalisation et à l'aboutissement de ce mémoire, du fond du cœur merci. Merci à vous tous, et merci à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de mon mémoire. Grâce à vous, ce parcours aura été des plus enrichissants et des plus agréables.



## RÉSUMÉ

La transition soudaine des organisations vers le télétravail causée par la pandémie de la COVID-19 en 2020 a chamboulé le quotidien de nombreux employés et gestionnaires, qui ont dû adapter rapidement les moyens d'exercer leur travail. Cette nouvelle organisation du travail, à distance, bouscule des connaissances pourtant déjà établies en matière de gestion des personnes. L'objectif principal de cette étude est d'examiner les liens entre le télétravail, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel chez les employés de la fonction publique québécoise. Pour s'y faire, une enquête par questionnaire a été réalisée à l'hiver 2022 auprès d'un échantillon de 2986 professionnels de la fonction publique québécoise. Les données ont été recueillies alors que la consigne du télétravail obligatoire était en vigueur pour ceux dont les tâches peuvent se réaliser en télétravail.

Les résultats suggèrent que le télétravail n'affecte pas négativement la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés. Ils montrent également que les employées de genre féminin semblent plus engagées et plus satisfaites au travail que leurs homologues masculins ou non binaires dans un contexte de télétravail. Cette recherche contribue aux connaissances scientifiques en se penchant sur une réalité toute nouvelle, soit celle d'un télétravail imposé en raison d'une pandémie, et en ciblant une population d'employés ayant expérimenté le télétravail pour une première fois. Les résultats permettront aux organisations et aux gestionnaires d'adapter les pratiques de gestion et de dépasser les modes traditionnels d'organisation du travail qui ont longtemps dominé dans la fonction publique.

Mots-clés : télétravail, satisfaction au travail, engagement organisationnel, secteur public, gestion, COVID-19.



## **ABSTRACT**

The sudden transition of organizations to telecommuting caused by the COVID-19 pandemic in 2020 has turned the daily lives of many employees and managers upside down, as they have had to quickly adapt the ways they do their work. This new organization of work, at a distance, challenges already established knowledge in terms of people management. The main objective of this study is to examine the links between telework, job satisfaction and organizational commitment among employees of the Quebec public service. To do so, a questionnaire survey was conducted in the winter of 2022 with a sample of 2986 professionals in the Quebec public service. The data was collected while the mandatory telework requirement was in effect for those whose work can be done at home.

The results suggest that telework does not negatively affect employees' job satisfaction and organizational commitment. They also show that female employees appear to be more engaged and satisfied at work than their male or non-binary counterparts in a telecommuting setting. This research contributes to scientific knowledge by examining a brand new reality, that of pandemic imposed telework, and by targeting a population of employees who have experienced telework for the first time. The results will enable organizations and managers to adapt management practices and move beyond the traditional modes of work organization that have long dominated the public service.

Keywords: telework, job satisfaction, organizational commitment, public sector, management, COVID-19.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	x
RÉSUMÉ .....	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX .....	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxiv
LISTE DES SYMBOLES.....	xxvii
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 LA RECENSION DES ÉCRITS.....	4
1.1 LE TELETRAVAIL .....	4
1.1.1 Historique et évolution.....	6
1.1.2 Définitions.....	7
1.1.3 Le télétravail en temps de pandémie.....	9
1.1.4 Les conséquences du télétravail.....	10
1.2 LA SATISFACTION AU TRAVAIL .....	16
1.2.1 Définitions.....	16
1.2.2 Ancrages théoriques.....	18
1.2.3 Les antécédents de la satisfaction au travail .....	19
1.2.4 Les conséquences de la satisfaction au travail .....	21
1.3 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	23
1.3.1 Définitions et composantes .....	23
1.3.2 Ancrages théoriques.....	25
1.3.3 Les antécédents de l'engagement organisationnel .....	26
1.3.4 Les conséquences de l'engagement organisationnel.....	28
1.4 LE TELETRAVAIL, LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL .....	31

1.4.1 La satisfaction au travail et le télétravail .....	32
1.4.2 L'engagement organisationnel et le télétravail .....	35
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE .....	38
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	38
2.1.1 Question principale de recherche .....	38
2.1.2 Objectif principal et objectifs secondaires de la recherche .....	38
2.2 PERTINENCE DE L'ETUDE .....	39
2.2.1 La pertinence sociale de la problématique .....	39
2.2.2 La pertinence scientifique de la problématique.....	40
2.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	40
2.4 CADRE D'ANALYSE .....	42
2.4.1 La satisfaction au travail.....	42
2.4.2 L'engagement organisationnel .....	43
2.4.3 Le télétravail.....	43
2.5 OUTILS DE CUEILLETTE DES DONNEES.....	43
2.5.1 L'enquête par questionnaire .....	43
2.5.2 Le questionnaire de recherche.....	45
2.6 LA POPULATION A L'ETUDE.....	47
2.7 METHODES D'ANALYSE DES DONNEES .....	48
2.7.1 Épuration de la base de données et vérification de la fiabilité interne ....	48
2.7.2 Statistiques descriptives .....	48
2.7.3 Vérification des objectifs de recherche .....	49
2.8 CONSIDERATIONS ETHIQUES .....	49
CHAPITRE 3 LES RÉSULTATS.....	52
3.1 PORTRAIT DE L'ECHANTILLON .....	52
3.1.1 Variables sociodémographiques.....	52
3.2 STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES A L'ETUDE.....	56
3.2.1 Satisfaction au travail .....	56
3.2.2 Engagement organisationnel .....	57
3.2.3 Nombre de jours hebdomadaires en télétravail .....	58

3.2.4 Proportion du temps en télétravail .....	59
3.3 LA RELATION ENTRE LE TELETRAVAIL ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL.....	60
3.3.1 La relation entre le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et la satisfaction .....	60
3.3.2 La relation entre la proportion du temps en télétravail et la satisfaction.....	60
3.4 LA RELATION ENTRE LES FACTEURS INDIVIDUELS ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL.....	61
3.5 LA RELATION ENTRE LE TELETRAVAIL ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL .....	64
3.5.1 La relation entre le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et l'engagement organisationnel .....	64
3.5.2 La relation entre la proportion du temps en télétravail et l'engagement organisationnel .....	65
3.6 LA RELATION ENTRE LES FACTEURS INDIVIDUELS ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL .....	65
CHAPITRE 4 DISCUSSION .....	70
4.1 LA RELATION ENTRE LE TELETRAVAIL ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL .....	70
4.2 LA RELATION ENTRE LE TELETRAVAIL ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL .....	72
4.2.1 Comparaison entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel .....	73
4.3 LA RELATION ENTRE LES FACTEURS INDIVIDUELS ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL.....	74
4.4 LA RELATION ENTRE LES FACTEURS INDIVIDUELS ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL .....	75
4.5 CONTRIBUTIONS DE L'ETUDE .....	76
4.5.1 Contributions théoriques.....	76
4.5.2 Contributions pratiques et managériales.....	77
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	79
ANNEXE I : Questionnaire de recherche.....	82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	100



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: L'âge des répondants .....	53
Tableau 2: L'âge des répondants (par classe) .....	53
Tableau 3: Le genre des répondants .....	54
Tableau 4: Composition du ménage .....	54
Tableau 5: Distribution des répondants selon le niveau de scolarité .....	55
Tableau 6: Ancienneté dans l'organisation .....	56
Tableau 7: Ancienneté dans le poste.....	56
Tableau 8: Statistiques descriptives de la satisfaction au travail .....	57
Tableau 9: Statistiques descriptives de l'engagement organisationnel .....	58
Tableau 10: Statistiques descriptives du nombre de jours hebdomadaires en télétravail .....	59
Tableau 11: Statistiques descriptives de la proportion du temps en télétravail .....	60
Tableau 12: Moyenne de la satisfaction au travail en fonction du genre .....	62
Tableau 13: Moyenne de la satisfaction au travail en fonction de la composition du ménage .....	63
Tableau 14: Moyenne de la satisfaction au travail en fonction du niveau de scolarité .....	64
Tableau 15: Moyenne de l'engagement organisationnel selon le genre.....	66
Tableau 16: Moyenne de l'engagement organisationnel selon la composition du ménage .....	67





## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

<b>BDC</b>	Banque de développement du Canada
<b>CNESST</b>	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
<b>DARES</b>	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
<b>DDL</b>	Degré de liberté
<b>DEC</b>	Diplôme d'études collégiales
<b>DEP</b>	Diplôme d'études professionnelles
<b>DES</b>	Diplôme d'études secondaires
<b>DESS</b>	Diplôme de 2 <sup>e</sup> cycle universitaire
<b>É.T.</b>	Écart-type
<b>INRS</b>	Institut National de Recherche et de Sécurité
<b>ISQ</b>	Institut de la statistique du Québec
<b>M</b>	Moyenne
<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la santé
<b>SCT</b>	Secrétariat du Conseil du trésor
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication





## LISTE DES SYMBOLES

$\alpha$	Alpha de Cronbach
$ddl$	Degré de liberté
$F$	Statistique F (Analyse de variance)
$n$	Fréquence
$p$	Valeur-p (signification statistique)
$\%$	Pourcentage



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le contexte de la crise sanitaire provoquée en 2020 par la COVID-19 oblige à réfléchir à la reconfiguration des formes d'organisation du travail. Ce virus extrêmement contagieux s'est répandu dans le monde entier en quelques mois seulement. Ainsi, en mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) déclare que ce virus a atteint le statut de pandémie mondiale (Carillo et al., 2021). Cette crise sanitaire a amené les organisations à prendre des décisions rapides et efficaces afin de pouvoir poursuivre leurs activités. Alors, elles ont eu à revoir leurs pratiques et leurs politiques, pour tendre vers de nouvelles formes d'organisation du travail (Frimousse et Peretti, 2021a), plus flexibles et surtout, respectant les règles de distanciation sociale imposées par les autorités sanitaires.

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 (Brazilian Society of Telework et al., s. d.). En fait, le télétravail a pris de l'ampleur en cette période de pandémie et peut conduire grand nombre d'organisations à maintenir cette pratique à long terme. Il est donc envisageable que le télétravail progresse et s'installe dans les organisations après la période de pandémie (Tremblay, s. d.). Ce mode de travail hybride réfère à la coexistence de deux configurations de travail, soit à distance et en présentiel (Frimousse et Peretti, 2021a). Son développement s'accompagne d'une nouvelle façon de penser pour l'organisation, avec notamment des changements dans le format des rencontres formelles et informelles et des réunions, qui conjuguent à la fois le synchrone et l'asynchrone, selon les besoins des équipes.

S'inscrivant dans un projet de recherche plus vaste portant sur les effets du télétravail chez les employés<sup>[1]</sup>, l'objectif principal de ce mémoire est d'examiner la relation entre le télétravail sur deux attitudes centrales en gestion des personnes, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Ce mémoire se découpe en quatre chapitres. D'abord, le premier expose l'état des écrits, en présentant l'historique et la définition des concepts à l'étude soit le télétravail, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Le deuxième chapitre quant à lui, traite de la méthodologie de la recherche qui a été utilisée en vue d'atteindre les objectifs de recherche et présente successivement l'approche méthodologique, la population et l'échantillonnage, l'instrument de mesure, la collecte de données, le plan d'analyse des données, et finalement les considérations éthiques. Le troisième chapitre est pour sa part consacré à la présentation des résultats. Enfin, le dernier chapitre porte sur la discussion des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. En plus de rappeler les objectifs de recherche, il dévoile aussi les interprétations de ces résultats au regard de l'état actuel des écrits. Enfin, les contributions théoriques, pratiques et managériales de l'étude y sont abordées.

---

<sup>[1]</sup> Ce mémoire est réalisé dans le cadre d'un projet de recherche financé par les Fonds de recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC) qui s'intitule « L'adéquation entre l'employé, l'organisation et le supérieur hiérarchique dans un contexte de télétravail. Un examen intégratif des effets de la distance sur la compatibilité individu/organisation et subordonné/superviseur ».



## CHAPITRE 1

### LA RECENSION DES ÉCRITS

Ce premier chapitre vise à présenter l'état des écrits sur les concepts à l'étude, c'est-à-dire le télétravail, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. La première section permet de comprendre en quoi consiste le télétravail, la deuxième section permet de présenter le concept de la satisfaction au travail, la troisième section présente l'engagement organisationnel et la quatrième section brosse un portrait des études se penchant sur les liens entre le télétravail et la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

#### **1.1 LE TELETRAVAIL**

Le contexte de la crise sanitaire provoquée par la COVID-19 oblige à réfléchir à la reconfiguration des formes d'organisation du travail. Du jour au lendemain, ce sont des millions de travailleurs partout dans le monde qui ont été précipités vers de nouveaux modes d'organisation du travail, dont le télétravail (Carillo et al., 2021). La distanciation physique engendrée par la pandémie a modifié les façons habituelles d'exercer le travail, notamment sur le plan de la gestion. Les employés ont été limités au travail à domicile en raison du confinement décrété par les gouvernements fédéraux et provinciaux. Cette forme de travail, qui implique entre autres une plus grande flexibilité, est généralement appréciée par les employés (Statistique Canada, 2021). Ainsi, dans les mois suivants la crise initiale du printemps 2020, les organisations ont eu à revoir leurs pratiques et leurs politiques, pour tendre vers de nouvelles formes d'organisation du travail, qui impliquent des modèles hybrides et de nouveaux modes de gestion du personnel (Frimousse et Peretti, 2021a). La mise en œuvre de ce nouvel environnement de gestion hybride ne se réalise cependant pas sans défis.

Le télétravail cohabite donc dorénavant avec le travail en présentiel dans plusieurs organisations (Barlow, 2021). Ce mode de travail hybride réfère à la coexistence de deux configurations de travail, soit à distance et en présentiel (Frimousse et Peretti, 2021a). Son développement s'accompagne d'une nouvelle façon de penser pour l'organisation, avec notamment des changements dans le format des rencontres formelles et informelles et des réunions, qui conjuguent à la fois le synchrone et l'asynchrone, selon les besoins des équipes. Le croisement de ces deux formats, par l'organisation hybride du travail, invite à faire les bons choix pour privilégier le meilleur du présentiel et du distanciel (Frimousse et Peretti, 2021a). Bien qu'il existe un nombre considérable de recherches sur le télétravail, et ce, depuis quelques décennies (Allen et al., 2015 ; Bailey et Kurland, 2002 ; Golden et Veiga, 2005), les données collectées avant la pandémie révèlent que très peu de travailleurs avaient expérimenté le télétravail (Statistique Canada, 2018). Or, au plus fort de la crise, la majorité des travailleurs exerçaient leur activité professionnelle en télétravail (Statistique Canada, 2021). Dans certains secteurs d'activités, comme au sein de la fonction publique, il s'agit d'un phénomène complètement nouveau (Secrétariat du Conseil du Trésor [SCT], 2021). Dans le creux des vagues, lorsque les mesures sanitaires permettaient un retour en présence, cette modalité de travail à la maison s'est maintenue, majoritairement par les employeurs eux-mêmes qui souhaitaient répondre aux besoins et aux attentes de leurs employés. En fait, plusieurs facteurs ont incité les travailleurs à rester au télétravail: la crainte de contracter le virus, le port du masque obligatoire dans les bureaux, les impératifs liés à la conciliation travail-vie personnelle et les recommandations officielles du gouvernement (Lederlin, 2020). Le télétravail est apparu comme une solution inespérée au problème du maintien de l'activité économique durant la crise (Lederlin, 2020).

En raison de son intensification et des enjeux qu'il soulève, le télétravail devient un thème de recherche incontournable en gestion des ressources humaines. Il est donc important de

s'y attarder, afin de mieux comprendre ses effets, notamment sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise (Lederlin, 2020), deux attitudes déterminantes du bien-être au travail des employés (Panaccio et Vandenbergue, 2009).

### **1.1.1 Historique et évolution**

Dès les années 1950, la possibilité de travailler à l'extérieur du bureau traditionnel grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC) a été évoquée (Wiener, 1950). Cependant, la notion de télétravail a été utilisée pour la première fois dans les années 1970, avec Jack Nilles qui s'est concentré sur son potentiel comme moyen d'éviter les déplacements du domicile au travail et ainsi, réduire la congestion routière (Nilles, 1975). À cette époque, les chercheurs laissent entrevoir une expansion importante du télétravail. Dans les années 1980, certains chercheurs (Olson et Primps, 1984 ; Rothwell, 1989) proposent qu'à court et moyen terme, près de 50% du travail serait éventuellement accompli de la résidence grâce au développement des TIC. Par contre, au cours des années 1990, le taux de télétravail au sein des pays développés reste assez faible, soit entre 2 et 7%. En 2008, le Canada comptait seulement 5% de télétravailleurs formels au sein des entreprises (Tremblay et al., 2008). En 2013, une augmentation se fait ressentir : ce sont 23% des entreprises qui offrent à leurs salariés la possibilité de travailler à distance. En 2016, la moyenne canadienne des entreprises offrant le télétravail s'élève à 31% (Scaillerez et Tremblay, 2016). Le travail à distance possède un grand potentiel d'évolution dans les années à venir, il pourrait en effet concerner 30% de la population active des pays développés, compte tenu de la transformation de la nature des métiers et des possibilités de connexion et d'usage du numérique (Scaillerez et Tremblay, 2016). L'expérience vécue en 2020 avec l'évènement exceptionnel de la crise sanitaire a conduit les organisations à faire face au défi de la COVID-19 rapidement en mettant en œuvre de nouvelles procédures et

pratiques de gestion (Frimousse et Peretti, 2021b), ce qui a donné un tout nouvel élan au télétravail.

### 1.1.2 Définitions

Le télétravail englobe plusieurs termes parfois utilisés comme synonymes, mais qui sont distincts sur le plan conceptuel. Les termes « travail flexible » (*flexible work arrangements*), « télétravail » (*telework*), « travail électronique » (*telecommuting*), « travail à domicile » (*at-home-work*) et « travail à distance » (*distance work*) désignent généralement un travail effectué dans tout autre lieu que celui du lieu de travail conventionnel (Spreitzer et al., 2017). Le travail est donc fait à distance des locaux de l'employeur, de sa hiérarchie et de ses collègues, c'est-à-dire hors de la classique unité de temps et de lieu (Fernandez et al., 2014). L'expression « travail à distance » est beaucoup plus large que celle de « télétravail » et peut être attribuée au travail effectué à la résidence de l'employé, dans un lieu public, dans un espace de travail partagé (espace de *coworking*), chez un client ou dans un bureau satellite de l'entreprise (Bailey et Kurland, 1999), sans nécessairement impliquer l'usage des TIC.

Selon Tremblay et al. (2006) le travail à distance est caractérisé par la réalisation d'activités professionnelles à résidence, à temps plein ou à temps partiel, ce qui inclut les travailleurs autonomes. Dans cet esprit, les employés qui font des heures supplémentaires de la maison pour accomplir une tâche entamée au bureau sont donc eux aussi présentés comme des travailleurs à distance (Tremblay et al., 2006). Certains qualifient ces travailleurs de télétravailleurs informels, puisque leur pratique n'est pas encadrée par des politiques officielles de l'organisation (Kossek et al., 2006). Les travailleurs autonomes et les travailleurs effectuant du travail supplémentaire à la maison sont donc exclus de la plupart des définitions du télétravail. Ainsi, pour être considéré comme un véritable télétravailleur,

il faut avoir négocié une entente formelle avec son employeur (Harrington et Ruppel, 1999).

Le télétravail peut ainsi recourir à diverses formes de travail à distance, ce qui explique l'absence de définition commune (Clear et Dickson, 2005 ; Tremblay et al., 2006). Des chercheurs soulignent que l'ampleur du télétravail est difficile à mesurer en raison de l'abondance des définitions retenues dans les diverses enquêtes sur le travail réalisées par les différents pays (Felstead et Jewson, 2000).

Le télétravail a initialement été défini comme le fait de travailler en dehors du lieu de travail conventionnel et de communiquer par le biais des télécommunications ou de la technologie informatique (Nilles, 1994). La majorité des définitions du télétravail mettent ainsi l'accent sur l'utilisation des technologies pour substituer le bureau traditionnel à un autre lieu de travail (Lautsch et al., 2009). Par conséquent, ces définitions excluent les travailleurs autonomes, dont l'unique lieu de travail est le domicile. Selon la définition actuelle de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST, 2021), « le télétravail est une forme d'organisation du travail selon laquelle les travailleuses et travailleurs effectuent une partie ou la totalité des tâches dans un lieu de télétravail, notamment en utilisant les technologies de l'information ». Enfin, le télétravail est défini comme le fait de travailler à l'extérieur du lieu de travail conventionnel et de communiquer par le biais des télécommunications ou de la technologie informatique (Bailey et Kurland, 2002).

En somme, le télétravail se caractérise par trois éléments essentiels : la distance, s'agissant d'un éloignement spatial ou temporel, la fréquence (l'intensité, en matière de temps) et l'usage des technologies de l'information et des communications (TIC) (Taskin, 2006 ; Vayre, 2019). La combinaison de ces éléments permet de distinguer le télétravail des autres

formes de travail à distance, notions plus larges qui ne supposent pas nécessairement le recours aux TIC (Sullivan, 2003 ; Taskin et Tremblay, 2010). Le contexte engendré par la pandémie de la COVID-19 a soudainement relancé la nécessité d'étudier le phénomène du télétravail, notamment dans le cas extrême d'une crise pandémique.

### **1.1.3 Le télétravail en temps de pandémie**

Le télétravail a longtemps suscité un intérêt chez les employés, les organisations, les chercheurs et les regroupements professionnels, mais il ne touchait qu'au maximum 15% de la main-d'œuvre québécoise et canadienne en 2019 (Tremblay, 2020). Par contre, depuis la COVID-19, le taux de télétravail a explosé. Au Canada, à la fin du mois de mars 2020, ce sont 39,1 % des travailleurs canadiens qui utilisaient ce mode de travail, ce qui est une proportion deux fois plus grande que l'année précédente (Deng et al., 2020). En février 2021, ce sont 3,1 millions de Canadiens qui travaillent à la maison (Statistique Canada, 2021). Cette crise impactera certainement durablement les organisations, puisque le télétravail a été imposé aux employés sans même que ceux-ci aient pu l'anticiper. En effet, le télétravail n'a pas été choisi ou désiré par tous et tant les employés que les employeurs n'y étaient pas préparés (Lederlin, 2020). On peut donc distinguer le télétravail d'avant la pandémie, qui était généralement choisi par l'employé et son employeur, du télétravail en temps de pandémie, qui a été précipité et imposé. La pandémie et la distance physique qu'elle a imposée ont engendré plusieurs conséquences négatives, aussi bien sur le plan individuel qu'organisationnel. Lors du premier confinement en mars 2020, la trame de gestion était celle d'une gestion de crise. Dans les premiers mois, le télétravail a donc été pour plusieurs travailleurs une source d'anxiété, de stress, de défis de conciliation travail/vie personnelle, de désorganisation, de surcharge de travail et d'apprentissage très rapide (Carillo et al., 2021 ; Kumar et al., 2021).

Au Québec, au sein des organisations du secteur public, le télétravail était une option très rarement offerte aux employés avant la pandémie. À la suite de ce changement, les organisations publiques ont été amenées à miser sur le télétravail et à utiliser majoritairement les TIC pour travailler (Carillo et al., 2021), ce qui a provoqué un revirement majeur de situation. Les mois suivants le premier confinement de mars 2020 ont fait place à une nouvelle normalité, où les organisations publiques ont réfléchi aux enjeux à long terme de ce télétravail imposé. À cet égard, en réponse à la demande des employés et à plusieurs bénéfices perçus, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) prévoit intégrer le télétravail de façon formelle, sous un mode hybride, dans la fonction publique québécoise afin de permettre aux employés de travailler à partir du domicile trois jours dans la semaine de travail après la pandémie (Gouvernement du Québec, 2021). Dans cette foulée, plusieurs organisations du secteur public et parapublic lui emboîtent le pas et mettent de l'avant des politiques de télétravail.

#### **1.1.4 Les conséquences du télétravail**

Le télétravail engendre certaines conséquences positives et certains effets négatifs à la fois pour l'employé (effets individuels), l'employeur (effets organisationnels) et la société (effets sociaux et environnementaux). Elles font l'objet de la prochaine section.

##### **1.1.4.1 Les conséquences individuelles**

La plupart des études convergent vers un même constat : le télétravail est perçu de façon positive par les travailleurs (Banque de développement du Canada [BDC], 2021 ; Nakrošienė et al., 2019 ; Statistique Canada, 2021). D'ailleurs, de nombreux travaux révèlent que le télétravail est source de plusieurs bénéfices pour l'individu. Notamment, il permettrait d'accroître le sentiment d'autonomie et de contrôle perçu dans la façon

d'exécuter et de planifier le travail quotidiennement (Gajendra et Harrison, 2007 ; Maruyama et al., 2009). Dans un même ordre d'idées, le télétravail engendrerait une meilleure flexibilité dans la façon d'organiser le travail, permettant ainsi une plus grande facilité à concilier la vie professionnelle et la vie privée (Frimousse et Peretti, 2021b ; MacInnes, 2005 ; Taskin, 2006 ; Tremblay, 2002 ; Tremblay et al., 2006).

Plusieurs des avantages du télétravail sont interreliés, puisque la plupart découlent de la réduction du temps de déplacement et de la flexibilité des horaires de travail, permettant ainsi au travailleur de consacrer plus de temps à sa famille ou à ses activités personnelles (Tremblay, 2001a ; Tremblay, 2001b). De ce fait, la majorité des télétravailleurs considèrent que le télétravail leur permet d'avoir plus de temps avec leur famille et d'être plus disponibles pour répondre aux besoins de leurs proches (Tremblay et al., 2006). En outre, la réduction du temps de transport impliquerait une plus grande efficacité (Eurofound, 2017 ; Tremblay et al., 2006), une performance au travail accrue (Baruch, 2000) et une meilleure qualité du travail (Vega et al., 2015).

Certains chercheurs se sont penchés sur la situation particulière des femmes en contexte de télétravail, et plusieurs affirment qu'elles sont plus nombreuses à éprouver des difficultés de séparation entre le travail et la vie familiale lorsqu'elles travaillent à domicile (Felstead et Jewson, 2000 ; Felstead et al., 2002). Selon certains auteurs, les membres de la famille d'une télétravailleuse seraient moins enclins que les membres de la famille d'un télétravailleur de sexe masculin à comprendre que cette dernière travaille à la maison et qu'elle ne peut donc pas prendre part aux tâches ménagères ou s'occuper des enfants (Felstead et Jewson, 2000 ; Gálvez et al., 2020). De plus, des chercheurs montrent également que les femmes doivent généralement maintenir les frontières entre les deux sphères, ce qui est moins le cas des hommes pour qui les tâches domestiques ou familiales passent plutôt au second plan (Fonner et Stache, 2012). En dépit de ces difficultés à tracer

une frontière entre la vie privée et la vie professionnelle, les études montrent que pour les femmes en particulier, le télétravail facilite la conciliation du travail et l'exercice de leurs responsabilités familiales (Maruyama et Tietze, 2012 ; Tremblay, 2016).

Plusieurs études poussent à reconsidérer l'impact positif du télétravail (Harris, 2003 ; Tremblay et al., 2008). En effet, l'intensification de l'usage des outils numériques engendré par le télétravail peut générer des effets négatifs comme du stress si leur utilisation n'est pas accompagnée de formation et d'une réorganisation du travail (Carillo et al., 2021). À ceci, certains chercheurs ajoutent les effets néfastes liés à l'autonomisation accrue des télétravailleurs, qui pourrait engendrer de l'isolement social et professionnel (Cooper et Kurland, 2002 ; Taskin et Tremblay, 2021). En effet, l'absence d'une présence physique de collègues vient accentuer l'isolement social et professionnel, surtout pour les personnes qui travaillent à temps plein à domicile. À cet égard, les femmes sont un peu plus nombreuses que les hommes à considérer l'absence de collègues comme étant un inconvénient majeur du télétravail (Tremblay, 2001a ; Tremblay, 2001b). Le télétravail pourrait hausser certaines dépenses pour le travailleur, afin qu'il puisse réaliser ses tâches à distance. En effet, l'achat d'équipement facilite la communication et le partage d'information ainsi que des investissements supplémentaires afin d'aménager le domicile qui permet la conciliation entre le travail et la vie personnelle (Tanguay et Lachapelle, 2018).

Aussi, le télétravail comporte des facteurs de risques associés au sentiment d'isolement, à la surcharge de travail et aux problèmes psychologiques (Vayre et Delfosse, 2019). Certaines études soulèvent d'ailleurs l'accroissement des heures de travail (le *surtravail*) comme un autre inconvénient de cette forme de travail (Vayre, 2019). Ainsi, les télétravailleurs ont parfois tendance à travailler plus d'heures que les salariés présents au bureau (Boswell et Olson-Buchanan, 2007 ; Nätti et al., 2011). Le fait de travailler trop concernerait surtout les cadres et le personnel professionnel (Tremblay et al., 2006). En conséquence, l'irrégularité

du rythme, la surcharge de travail ou la densification de la charge de travail sont associées à un manque de récupération, aux troubles du sommeil, à la fatigue (Van Hoof et al., 2006) et à l'épuisement professionnel (Montreuil et Lippel, 2003). De plus, selon l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), le télétravail peut aussi présenter des risques physiques comme des troubles musculo-squelettiques et ainsi détériorer la santé du télétravailleur et donc sa performance (Lachmann et al., 2010). D'ailleurs, de mauvaises conditions de travail comme le bruit ou encore l'éclairage peuvent dégrader le bien-être du télétravailleur, et donc sa performance (Lachmann et al., 2010).

Enfin, le télétravail engendrerait un potentiel négatif sur la carrière, puisque les travailleurs ne se font pas remarquer sur leur lieu de travail en raison de la distance (Golden et Eddleston, 2020). En effet, le télétravail ne facilite pas les rencontres et les échanges professionnels (Tremblay et Scailherez, 2020). Ainsi, il devient plus difficile de réseauter, notamment à des fins professionnelles.

#### **1.1.4.2 Les conséquences organisationnelles**

Si le télétravail engendre des effets sur les individus, l'organisation est aussi impactée par cette forme de travail. Entre autres, le télétravail permettrait aux employeurs de réduire certains coûts d'exploitation, notamment en termes d'espace de bureau (Bailey et Kurland, 2002). Les études montrent également que les employeurs pourraient bénéficier du télétravail en raison des gains liés à une réduction de l'absentéisme, à une hausse de la productivité, à une fidélité accrue des employés et à une baisse des frais généraux d'exploitation (Bailey et Kurland, 2002). Ainsi, le télétravail constitue une avenue permettant de réduire les frais d'exploitation pour l'employeur (Merlet et Poussing, 2020), et d'accroître la fidélisation et la performance de son personnel (Gajendra et Harrison,

2007). De ce fait, avec le télétravail, l'organisation s'adapte aux besoins, aux attentes et aux valeurs de plus en plus diversifiés du personnel, ce qui engendre une meilleure réputation organisationnelle et une plus grande capacité d'attraction (Bourhis et Mekkaoui, 2010).

Par ailleurs, selon l'étude de Taskin et Bridoux (2010), la distance induite par le télétravail pourrait influencer sur le processus de création et de transfert de connaissances. La notion de partage de connaissances implique un comportement conscient et délibéré d'une personne, qui participe à un échange de connaissances (Deschênes, 2021). Ce fait est critique, puisque le télétravail est basé sur des interactions quotidiennes avec différents acteurs, qui garantissent la création et le transfert de connaissances (Alvesson, 2004). En fait, en raison de la séparation physique, les télétravailleurs sont susceptibles de ne pas disposer d'un même contexte commun qui leur permet de comprendre pleinement les interactions avec les autres (Golden et al., 2008). De plus, le partage des connaissances à distance nécessite davantage de planification et de formalité dans les échanges, en raison des distances qui complexifient le partage (Golden, 2007). Ainsi, afin de partager les connaissances, ils doivent s'en remettre aux moyens de communication électroniques pour échanger avec leurs collègues (Deschênes, 2021), ce qui peut rendre le partage plus difficile.

De plus, les études dans le champ du comportement organisationnel révèlent de possibles effets négatifs du télétravail sur des composantes de la socialisation dans l'organisation comme l'identité sociale, le soutien organisationnel et l'engagement dans l'organisation (Bélangier, 1999 ; Harris, 2003). En raison de la séparation physique, les télétravailleurs sont moins exposés aux normes, règles et valeurs de l'entreprise, donc à sa culture, ce qui est susceptible d'affecter l'identification organisationnelle et le sentiment d'appartenance à l'organisation (Golden, 2009). Le travail hybride pourrait par contre diminuer cet effet (Vayre, 2019).

### **1.1.4.3 Les conséquences sociétales**

En plus de ces effets sur l'individu et sur l'organisation, le télétravail est associé à diverses conséquences positives et négatives sur la société dans son ensemble. À cet égard, le télétravail diminue l'empreinte écologique en raison de la réduction des espaces de bureau et des déplacements entre le lieu du domicile et celui du travail (Bailey et Kurland, 2002 ; McKinnon, 2013). En effet, le télétravail réduit les coûts et le temps de déplacements (Dumas et Ruiller, 2014) ce qui entraîne une baisse de la congestion routière et de la pollution (Kitou et Horvath, 2008 ; Vanoutrive et al., 2010). En termes environnementaux, le télétravail a ainsi le potentiel de réduire les émissions polluantes, dont les gaz à effet de serre (Vanoutrive et al., 2010 ; Moos et al., 2006). De plus, la baisse de déplacements routiers permettrait d'accroître les possibilités de revitalisation urbaine et d'allonger la vie d'infrastructures (Graizbord, 2015). Aussi, le télétravail pourrait se traduire par une délocalisation des populations vers les banlieues et les villes en région (Tremblay, 2020). Ce phénomène a d'ailleurs été documenté lors de la pandémie de COVID-19, alors que la grande région de Montréal a vu sa population diminuer de 2,3% dans l'année 2021 (ISQ, 2022). A contrario, les régions périphériques, comme les Laurentides et Lanaudière, ont vu une croissance respective de 2,4% et de 2,1% de leur population (ISQ, 2022).

De plus, le télétravail engendre une réduction de la fréquentation des transports en commun (Tanguay et Lachapelle, 2018). En fait, les impacts du télétravail peuvent être également négatifs pour les villes et leurs infrastructures, sachant que lorsqu'ils travaillent depuis leur domicile, les travailleurs qui auraient pris le train, l'autobus ou le métro pour se rendre au travail contribueraient au déclin de l'achalandage de ces modes de transport collectifs (Tanguay et Lachapelle, 2018). Le télétravail impacte négativement la vitalité des centres-villes (Fournel, 2021). En effet, une réduction du nombre de travailleurs dans les centres-villes peut aggraver la situation des commerces de détail et des restaurants. L'instauration du télétravail comme pratique courante engendre de nouvelles habitudes qui peuvent

modifier les processus et les lieux d'achat et, en conséquence, impacter les commerces implantés dans les zones d'affaires (Fournel, 2021). Ce contexte de télétravail présente des effets sur la satisfaction au travail des employés.

## **1.2 LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

La satisfaction au travail est une attitude centrale du champ de la gestion des ressources humaines. Elle est la trame de plusieurs modèles théoriques et de diverses études empiriques visant à comprendre et à expliquer les phénomènes organisationnels (Judge et al., 2017). La satisfaction au travail englobe plusieurs dimensions du travail, comme les tâches, les relations avec les collègues, la relation avec le supérieur, la rémunération et les possibilités de promotion (Bowling et al., 2018). Ainsi, elle est un concept important à examiner en contexte de télétravail.

### **1.2.1 Définitions**

La satisfaction au travail est un concept exploré par plusieurs auteurs et chercheurs depuis de nombreuses années. Elle a été étudiée très tôt par les psychologues industriels (Jung, 1921 ; Herzberg, 1976 ; Mayo, 1933) et elle demeure l'un des sujets les plus discutés aujourd'hui dans les organisations et dans la littérature scientifique (Ghazzawi, 2008 ; Judge et al., 2017 ; Saari et Judge, 2004). Sa définition la plus fréquemment citée est celle de Locke (1976, p. 1300, traduction libre) : « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Pour Locke (1976), une connaissance approfondie de la satisfaction au travail passe par une analyse des divers éléments constitutifs de l'environnement de travail. En effet, la satisfaction au travail ne peut être réduite seulement à son côté affectif, puisqu'elle ne permet pas la compréhension complète du phénomène (Weiss, 2002). En fait, la satisfaction au travail se compose de trois dimensions distinctes : *cognitive*, *affective* et *conative*

(Weiss, 2002). La dimension cognitive renvoie au jugement évaluatif que porte l'individu sur son travail en fonction de ce qu'il désire et des opportunités offertes par ce dernier (Locke, 1976 ; Weiss 2002). Cette évaluation produit des affects positifs ou négatifs constituant la dimension affective de la satisfaction au travail. Ainsi, de ce jugement et de cet affect découle une intention d'agir en vue de réduire l'insatisfaction ou d'augmenter la satisfaction, qui correspond à la dimension conative. Ceci permet de mieux comprendre les conséquences de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail et les évolutions de cette variable dans le temps.

L'un des premiers auteurs ayant tenté de définir le concept de satisfaction au travail est Hoppock, dans son livre *Job Satisfaction*, publié en 1935. Il définit le concept comme étant une combinaison de circonstances psychologiques, physiologiques et environnementales qui amène une personne à dire sincèrement qu'elle est satisfaite de son travail (Hoppock, 1935). Ce même auteur affirme qu'il est alors possible de faire partie de l'un des trois groupes suivants : les satisfaits, les insatisfaits ou les indifférents. D'autres auteurs et théoriciens fondateurs se sont par la suite intéressés au concept, notamment Maslow et Vroom, qui définissent pour leur part la satisfaction au travail comme étant « une perception favorable du travailleur vis-à-vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent » (Larouche et Delorme, 1972, p.573).

Quant à Larouche et al. (1973, p. 104), ils énoncent leur propre définition de la satisfaction au travail, « une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées nommément les besoins humains et les incitations à l'emploi ». La satisfaction au travail peut se manifester comme une attitude générale ou comme un ensemble d'attitudes à propos de différents aspects du travail (Spector, 1997). Par conséquent, un individu peut éprouver une attitude différente face à de multiples aspects de son travail comme de la

satisfaction à l'égard du superviseur, de la rémunération, des possibilités d'avancement et des collègues de travail, entre autres.

### **1.2.2 Ancrages théoriques**

En 1930, Kornhauser a été le premier auteur à considérer la satisfaction au travail comme un sujet de recherche en soi avec la publication de l'article *The study of work feelings* (Kornhauser, 1930). Cette étude marque le début de l'intérêt porté au concept de la satisfaction au travail. Plusieurs auteurs y ont par la suite associé des concepts qui se recoupent, notamment le roulement du personnel (Mobley, 1977 ; Price, 1977) et l'engagement organisationnel (Meyer et al., 2012). Parmi les travaux fondateurs de la satisfaction au travail se trouvent ceux d'Herzberg (1966, 1976) qui identifient des facteurs différents à l'origine de la satisfaction et de l'insatisfaction au travail et préconisent un enrichissement du travail (Herzberg, 1966).

En effet, la théorie des deux facteurs (Herzberg, 1976) est l'une des plus influentes pour expliquer et pour comprendre le concept. Pour cet auteur, et pour de nombreux autres qui lui ont succédé, la satisfaction au travail ne dépend pas seulement de facteurs extrinsèques (aussi nommés facteurs d'hygiène), mais également de facteurs intrinsèques (aussi nommés facteurs de motivation). En effet, la nature des tâches, les possibilités qu'elles offrent d'utiliser le sens des responsabilités, les marques de reconnaissance, les possibilités de promotion – des facteurs intrinsèques - sont davantage influentes que le salaire, la sécurité d'emploi ou les relations avec les collègues – des facteurs extrinsèques – pour expliquer la satisfaction. Ainsi, les dimensions intrinsèques expliquent la satisfaction et les dimensions extrinsèques expliquent l'insatisfaction. D'ailleurs, Mottay (2003) affirme aussi que la satisfaction au travail se décline en deux dimensions : la satisfaction extrinsèque et la satisfaction intrinsèque. Selon lui, la satisfaction extrinsèque est relative à la relation entre le salarié et son organisation et concerne notamment les conditions de travail, tandis que la

satisfaction intrinsèque repose sur les facettes et les caractéristiques du travail. Halpern (1966) a par ailleurs confirmé empiriquement les postulats de cette théorie voulant que les facteurs intrinsèques soient ceux qui entretiennent les liens les plus forts avec une mesure générale de satisfaction au travail.

### **1.2.3 Les antécédents de la satisfaction au travail**

Une multitude de travaux ont été réalisés sur les déterminants de la satisfaction au travail. La littérature identifie deux types d'antécédents : les facteurs liés à la relation d'emploi ou à l'environnement de travail et les facteurs liés à la personne elle-même (Iglesias et al., 2010). Cette section les présente.

Différents facteurs liés à la relation d'emploi ou à l'environnement de travail favorisent la satisfaction au travail. Ainsi, les études soulignent l'autonomie dans le travail, la variété des tâches, la perception de justice organisationnelle, la perception de soutien organisationnel et de soutien du superviseur, la qualité de la relation avec le superviseur, l'équilibre vie privée et vie professionnelle, la rémunération et les relations avec les collègues et les clients (p. ex. Alegre et al., 2016 ; Carlson et al., 2009 ; Mottay, 2003 ; Spector, 1997). De plus, un climat de travail qui favorise le dialogue entre les employés, les collègues et leurs supérieurs hiérarchiques diminue les conflits et tensions au travail et est associé à une amélioration de la satisfaction au travail des employés (Alis et Dumas, 2003).

En ce qui concerne les facteurs liés à la personne, des auteurs ont montré le rôle du sexe et du genre, de l'âge, de l'ancienneté organisationnelle, de la satisfaction envers la vie en général, de l'estime de soi, de la personnalité, du niveau de scolarité, de la créativité et de l'affectivité (Hirschi et al., 2016 ; Judge et Bono, 2001 ; Ng et Feldman, 2010). Aussi, selon certaines études, l'engagement organisationnel est un déterminant de la satisfaction au travail (Lok et Crawford, 2001 ; Simard et al., 2005). L'engagement organisationnel est

un concept qui réfère à l'attachement qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation (Allen et Meyer, 1990). La satisfaction au travail et l'engagement organisationnel traitent de l'orientation professionnelle de l'employé et de l'intérêt qu'il porte sur son travail. C'est un lien psychologique entre un employé et son organisation qui augmente ou diminue la propension de l'employé à rester ou quitter volontairement son organisation (Simard et al., 2005). L'engagement organisationnel fait d'ailleurs l'objet d'un développement à la section 1.3.

La santé, la sécurité et le bien-être au travail sont des enjeux majeurs de santé publique et de la gestion des ressources humaines dans les organisations (Barel et Frémeaux, 2012). Notamment, Davoine (2006, p. 14) estime que « les personnes en mauvaise santé sont beaucoup moins satisfaites de leur travail ». Ainsi, la santé psychologique est une préoccupation croissante au sein des organisations, puisqu'elle influence la satisfaction au travail (Davoine, 2006). Plusieurs enjeux engendrent des conséquences néfastes sur la santé psychologique. En effet, l'intensification du rythme de travail, la montée des exigences, le développement des emplois précaires et la radicalisation de la compétition dans les relations de travail participent au développement d'une dégradation de la santé au travail des employés qui risque de modifier la satisfaction au travail sur la santé psychologique (Davoine, 2006). Ce sont surtout la montée des risques psychosociaux qui ont accéléré la prise de conscience de l'importance de cette dernière. D'ailleurs, des enquêtes ont été menées par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) sur les conditions de travail qui montrent une progression de la proportion d'employés soumis à des efforts physiques, une montée des contraintes de rythme et une intensification croissante du travail (Abord de Chatillon et Bachelard, 2006). Ainsi, ils constatent que la dégradation des conditions de travail n'est pas sans conséquence sur la santé des employés. Certains indicateurs démontrent ainsi l'augmentation inquiétante des maladies professionnelles ou encore la progression de la consommation de médicaments chez les employés.

## **1.2.4 Les conséquences de la satisfaction au travail**

Les études montrent que la satisfaction au travail engendre plusieurs conséquences positives à la fois pour l'employé (effets individuels) et pour l'employeur (effets organisationnels). Elle est d'ailleurs un concept central dans la compréhension et l'explication du bien-être et de la fidélisation du personnel (Panaccio et Vandenbergue, 2009 ; Rubenstein et al., 2018). La prochaine section fait état de ces conséquences positives pour l'individu et pour l'organisation.

### **1.2.4.1 Les conséquences individuelles**

Les conséquences individuelles de la satisfaction au travail se concentrent sur l'employé lui-même plutôt que sur l'organisation. Ainsi, la satisfaction au travail est associée au bien-être général de l'employé (George et Jones, 2008). En fait, le bonheur, la santé physique et psychologique et le succès d'un employé sont des conséquences possibles de la satisfaction au travail (George et Jones, 2008). Selon eux (George et Jones, 2008), être insatisfait de son travail pendant une grande partie de sa vie professionnelle nuit au bien-être et au bonheur général. Ainsi, la satisfaction au travail jouerait un rôle dans la prévention du stress, de la dépression, d'une faible estime personnelle, de l'épuisement professionnel et de l'anxiété (Allan et al., 2018 ; Blau et Gibson, 2011 ; Faragher et al., 2005).

La satisfaction au travail est également associée positivement à la motivation au travail (Springer, 2011). La motivation fait référence aux forces qui influencent l'orientation, l'intensité et la persistance du comportement volontaire d'une personne. C'est une énergie qui s'investit volontairement et de façon durable par un individu et dirigée vers un but (Gosselin et al., 2017). La motivation peut prendre deux formes, *intrinsèque* ou *extrinsèque*. La motivation intrinsèque réfère à la réalisation d'une activité par un individu

pour la satisfaction que ladite activité lui procure en elle-même. Ainsi, l'individu est intrinsèquement motivé par les défis qu'il doit relever, par le sentiment d'accomplissement personnel et le plaisir que lui procure le travail effectué. La motivation extrinsèque correspond pour sa part, à tout engagement dans une activité dans le but d'atteindre un résultat associé ou pour éviter des conséquences désagréables (Sarrazin et al., 2011).

#### **1.2.4.2 Les conséquences organisationnelles**

Si la satisfaction au travail engendre des effets bénéfiques pour les individus, l'organisation est elle aussi impactée positivement par la satisfaction de ses employés. Entre autres, la satisfaction au travail est associée à une diminution du taux de roulement, puisqu'elle influence négativement l'intention de quitter un emploi (Karatepe et al., 2006). Aussi, elle est associée négativement aux désirs de mutation, à l'absentéisme et à l'épuisement professionnel (Huver, 2013 ; Van Laethem, 2019). D'autres études ont également montré son effet positif sur l'augmentation de la performance organisationnelle, sur la continuité des opérations et sur la qualité des produits et services (Bono et Judge, 2003 ; Kim et Stoner, 2008).

Les attitudes à l'égard du travail apparaissent comme étant l'ensemble des variables expliquant un certain niveau de l'implication organisationnelle (Brami et al., 2013). Les employés satisfaits au travail font preuve de niveaux plus élevés d'implication dans le travail (Meyer et al., 2002 ; Solinger et al., 2008). Ainsi, la satisfaction au travail permet aux employés d'éprouver de la gratitude envers leur organisation et de ressentir le besoin de construire une relation durable en partie basée sur le désir de réciprocité (Weiss, 2002). Ce contexte d'échange favorable a pour conséquence d'inciter l'employé à développer des comportements de citoyenneté organisationnelle (Ilies et al., 2018).

En plus de la satisfaction au travail, une autre attitude phare s'inscrit comme étant centrale dans le champ de la gestion des ressources humaines : l'engagement organisationnel. Ce concept fait l'objet de la prochaine section.

### **1.3 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

Le concept d'engagement organisationnel est devenu central pour les gestionnaires et les professionnels en ressources humaines dans de nombreuses organisations, notamment en raison de sa forte capacité à favoriser la rétention du personnel (Meyer et al., 2002 ; Rubenstein et al., 2018). L'engagement organisationnel réfère à une force stabilisatrice permettant d'expliquer qu'une personne est attachée à son organisation (Meyer et Herscovitch, 2001). Il occupe une place importante dans les études en sciences de la gestion en raison de son influence positive sur les résultats individuels et organisationnels (Meyer et Allen, 1991 ; Stazyk et al., 2011). Ainsi, il est un concept important à examiner en contexte de télétravail.

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

Selon le modèle de Meyer et Allen (1991), l'engagement organisationnel est défini comme une attitude qui reflète la force d'un lien qui unit un employé à son organisation. En fait, ce modèle est tridimensionnel et repose sur trois composantes distinctes: 1) l'engagement affectif, 2) l'engagement normatif et 3) l'engagement continu (ou de continuité). L'engagement affectif correspond davantage à une opinion ou à un sentiment chez les travailleurs à propos de l'organisation, tandis que l'engagement normatif et l'engagement de continuité correspondent à des attitudes orientées vers les résultats d'un comportement (Stazyk et al., 2011).

L'engagement affectif est la forme prédominante dans la littérature de l'engagement organisationnelle (Mercurio, 2015). Elle signifie que l'attachement à l'organisation se manifeste par le désir d'en partager les objectifs et les valeurs au détriment d'intérêts personnels (Buchanan, 1974). Autrement dit, l'individu choisit de rester membre d'une organisation simplement parce qu'il le veut (Meyer et Allen, 1991) et que l'état d'esprit qui le caractérise à ce moment résulte de son désir propre à vouloir faire partie de celle-ci (Vandenberghe et al., 2004). Ce type d'attachement favorise la stabilité du personnel (Caldwell et al., 1990). En fait, cet aspect affectif de l'engagement est lié à l'état d'esprit des employés, ce qui comprend le sentiment d'appartenance à l'organisation et d'identification à l'organisation (Solinger et al., 2008). Les employés qui éprouvent un sentiment d'appartenance et d'identification à leur organisation ont tendance à y être attachés sur le plan émotionnel (Meyer et Allen, 1991). Alors, l'engagement affectif apparaît lorsqu'un individu se sent psychologiquement lié de manière positive à une organisation, ainsi il est plus susceptible d'être impliqué et engagé (Meyer et Allen, 1991).

L'engagement normatif renvoie à l'idée que l'employé se sent obligé de développer des conduites loyales envers son organisation, en adhérant notamment à ses normes (Meyer et Allen, 1991). En fait, l'engagement normatif est une obligation à adopter des comportements moraux puisqu'on se sent redevable envers l'organisation par loyauté ou par obligation morale (Allen et Meyer, 1990). De plus, l'effet du processus de socialisation et les pressions normatives exercées sur l'individu dès son entrée dans l'organisation contribuent à l'engagement normatif. D'ailleurs, Meyer et Herscovitch (2001) ajoutent le principe de réciprocité envers l'organisation lorsque l'employé se sent gratifié par cette dernière. Cependant, dans la littérature, l'engagement normatif est un sujet de controverse. D'un côté, nombre de chercheurs estiment qu'il ne distingue guère de l'engagement affectif (Paillé, 2002). De l'autre côté, Meyer et Allen (1991), y voient une composante essentielle de l'engagement organisationnel, en soulignant sa fonction d'intégration des buts et valeurs de l'organisation au système de valeurs de chacun de ses membres.

Quant à l'engagement continu, il désigne l'évaluation des coûts par l'employé advenant son départ de l'organisation (Meyer et Allen, 1991). En effet, l'engagement continu est associé aux coûts qu'occasionnerait une interruption du lien contractuel de l'employé vis-à-vis de son organisation (Bentein et al., 2004). Selon l'idée de Becker (1960). L'engagement n'apparaît qu'à partir du moment où l'employé éprouve le sentiment d'avoir effectué divers investissements dans son entreprise, qui seraient perdus en cas de départ définitif. Ainsi, les employés s'engagent dans la crainte de perdre des avantages déjà accumulés, tels que les avantages sociaux, les régimes de retraite ou encore la construction d'un réseau de relations positives au travail (Bentein et al., 2004). Comme cette rente s'amplifie à mesure que l'expérience s'accroît, l'individu en arrive, malgré lui, à conforter son engagement envers son organisation, afin d'éviter de tout perdre (Meyer et Allen, 1991).

### **1.3.2 Ancrages théoriques**

Dans la littérature scientifique, plusieurs approches théoriques représentant sont utilisées afin de représenter différentes perspectives selon lesquelles le concept d'engagement organisationnel peut être abordé. L'engagement organisationnel est conceptualisé comme un processus spontané et organique qui se développe par l'association d'un individu à une organisation (Meyer et Allen, 1991). Ainsi, des approches transactionnelles (Becker, 1960) et attitudinales (Meyer et Allen, 1991; O'Reilly et Chatman, 1986) ont été empruntées pour comprendre et expliquer ce concept. Il prend principalement ces premiers ancrages dans le champ du comportement organisationnel.

En 1938, Barnard a été le premier auteur à considérer ce concept comme un sujet de recherche en comportement organisationnel (Barnard, 1938). Cet auteur marque le début de l'intérêt porté au concept de l'engagement organisationnel. Par la suite, Grusky a été parmi

les premiers auteurs à donner une définition théorique de l'engagement organisationnel, comme étant la force de l'attachement d'une personne à une organisation (Grusky, 1966). Il suggère que l'engagement est influencé par les récompenses reçues par l'employé de la part de son organisation et l'expérience que cette personne vit afin de recevoir la récompense. Ensuite, Kanter décrit l'engagement organisationnel comme étant le processus à travers lequel les intérêts de l'individu deviennent attachés à des comportements socialement organisés qui ont accompli ces intérêts (Kanter, 1968). D'ailleurs, par les travaux de Mowday, Porter et Steers (1982) l'engagement organisationnel est défini comme un concept qui renforce les résultats des recherches traitant de la satisfaction au travail, de l'absentéisme et du roulement. À plusieurs reprises, le manque d'engagement a été considéré comme une explication de l'absentéisme, du manque d'efforts de la part des employés, des comportements organisationnels inadéquats et du manque de satisfaction au travail (Morrow, 1993).

### **1.3.3 Les antécédents de l'engagement organisationnel**

Parmi les travaux fondateurs de l'engagement organisationnel se trouvent ceux qui identifient différents facteurs à l'origine de l'engagement organisationnel (Meyer et al., 2002). La littérature identifie des antécédents pour les trois dimensions du modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1997), soit l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

Les antécédents les plus importants de l'engagement affectif seraient liés à la qualité de l'expérience de travail. En effet, la possibilité d'être autonome dans la planification et l'accomplissement des tâches et la diversité des tâches seraient associées positivement à l'engagement affectif (Aubé et al., 2007 ; Duhnam et al., 1994). Dans le même ordre d'idées, le fait d'accomplir un travail qui comporte des défis à la hauteur des compétences du travailleur serait également lié au développement de l'engagement affectif (Duhnam et

al., 1994 ; Zargar et al., 2014). En lien avec les tâches à réaliser, la valorisation de la compétence des employés pour accomplir leur travail et la perception positive qu'ont les employés de leurs propres compétences favoriseraient l'engagement affectif (Meyer et Allen, 1997). Des études ont également mis en lumière l'influence positive des possibilités de carrières et du développement professionnel sur l'engagement affectif (p. ex., Tremblay, 2021).

Certaines caractéristiques de l'organisation et de ses membres contribueraient également à susciter l'engagement affectif. En effet, lorsque l'organisation instaure des pratiques qui soutiennent les employés dans l'accomplissement de leurs fonctions, cela favorise l'engagement affectif de ces derniers (Lee et Peccei, 2007 ; Meyer et Allen, 1997). De plus, le soutien du superviseur et des collègues est positivement lié à l'engagement affectif envers l'organisation (Rousseau et Aubé, 2010). À ceci, ajoutons que le gestionnaire, par son style de leadership, peut aussi avoir un impact sur l'engagement affectif des employés (Lapointe et Vandenbergue, 2018; Robert et Vandenbergue, 2021).

Aussi, les caractéristiques individuelles peuvent moduler les attentes d'un employé au moment de son entrée en fonction et la réponse de l'organisation à ces attentes telle que l'employé la perçoit pourrait stimuler le développement de l'engagement affectif (Meyer et Allen, 1997). D'ailleurs, le fait que l'expérience de travail soit cohérente avec les valeurs et les besoins de l'employé contribuerait à susciter son engagement affectif (Astakhova, 2016 ; Meyer et Allen, 1997).

L'engagement normatif serait influencé par les expériences de socialisation de l'individu au cours de sa vie et par les valeurs qu'il a intégrées au cours de son éducation (Meyer et Allen, 1997). Dans le cas de l'engagement normatif, la valeur principale est la loyauté (Meyer et al., 1993). L'engagement normatif peut également se manifester si un employé a

le sentiment qu'il est redevable à l'organisation pour laquelle il travaille. L'individu a alors le sentiment qu'il ne peut redonner l'équivalent à son employeur. C'est pourquoi il estime que demeurer au sein de l'organisation permettrait de maintenir un équilibre entre ce qui est reçu et donné par des deux parties (Meyer et Allen, 1997).

La troisième et dernière forme d'engagement est basée sur les avantages relatifs au salaire, à l'ancienneté acquise ainsi qu'aux avantages sociaux liés à l'emploi qui incitent l'employé à maintenir un engagement envers l'organisation. Pour que ces éléments aient un impact sur le développement de l'engagement de continuité, l'employé doit être conscient des différents éléments mentionnés ci-dessus. C'est ce processus de prise de conscience qui est déterminant (Meyer et Allen, 1997). Ainsi, toute action ou tout événement qui augmente ces coûts de départ est un antécédent potentiel de l'engagement de continuité (Meyer et Allen, 1997).

### **1.3.4 Les conséquences de l'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel engendre plusieurs conséquences positives à la fois pour l'employé (effets individuels) et pour l'employeur (effets organisationnels). Ces conséquences font l'objet de la prochaine section.

#### **1.3.4.1 Les conséquences individuelles**

L'engagement organisationnel représente un levier important à plusieurs attitudes et comportements positifs au travail (Meyer et al., 2002). La performance au travail est l'une de ces conséquences positives qui a été largement montrée (Meyer et Allen, 1991 ; St-Hilaire et de la Robertie, 2018 ; Sungu et al., 2019). Chaque composante de l'engagement (affective, normative et de continuité) interagit de façon différente avec la performance

(Meyer et Allen, 1991). En fait, un employé avec un fort engagement affectif est plus susceptible d'avoir un niveau de performance plus élevé en comparaison à un employé avec un fort engagement normatif ou continu (Meyer et Allen, 1991). D'ailleurs, les employés dont l'engagement affectif est faible sont davantage motivés par des intérêts personnels tels que des récompenses financières, entraînant par conséquent une performance moindre que celle de leurs collègues dont l'engagement affectif est plus élevé (Ricketta et Landerer, 2002).

Enfin, l'engagement affectif serait associé à des niveaux supérieurs de bien-être au travail chez les employés (Vieira et al., 2021 ; Meyer et Allen, 1991). Un engagement affectif important envers l'organisation entraînerait des bénéfices personnels pour l'employé en le rendant plus « résistant » aux sources de stress au travail et ainsi, à ressentir davantage un état de bien-être, c'est-à-dire de satisfaction, d'enthousiasme et de plaisir (Bentein et al., 2000).

Ainsi, l'état de bien-être découlant de l'engagement affectif permettrait une performance au travail accrue, davantage de comportements de citoyenneté organisationnelle et d'autonomie dans les fonctions (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). De plus, le bien-être des employés influe favorablement sur des indicateurs de performance organisationnels tels que le roulement du personnel, la satisfaction et la loyauté de la clientèle, la sécurité au travail, la productivité de même que la performance financière (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). Enfin, l'engagement affectif permettrait à l'employé de s'identifier aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, ce qui l'amènerait à fournir plus d'efforts dans le but de participer au succès de son organisation (Meyer et al., 1993).

#### **1.3.4.2 Les conséquences organisationnelles**

Les liens positifs entre l'engagement et la rétention du personnel génèrent un fort intérêt de la part de la communauté scientifique et managériale quant au concept de l'engagement

organisationnel (Herscovitch et Meyer, 2002). Dès lors, la conséquence la plus déterminante de l'engagement organisationnel est sans conteste la diminution de l'intention de quitter (Meyer et al., 2002). L'engagement organisationnel est un prédicteur de l'intention de quitter ou des départs volontaires, notamment parce que les employés fortement engagés sont ceux qui sont le moins susceptibles de quitter l'organisation (Bentein et al., 2004 ; Meyer et Allen, 1990 ; Wasti et Can, 2008). En ce qui a trait à la distinction entre les trois dimensions de l'engagement et de leur effet sur la rétention du personnel, les études montrent que l'engagement affectif constitue la meilleure forme d'engagement pour expliquer la fidélisation (Lee et al., 2000 ; Meyer et al., 2002). L'engagement normatif et de continuité engendreraient des comportements de loyauté dans le milieu organisationnel (Meyer et al., 1993), mais ne serait pas nécessairement associés à une fidélisation accrue (Paillé, 2005). La fidélisation réfère à une volonté intrinsèque de l'individu de demeurer au sein de l'organisation et d'y apporter sa contribution, plutôt qu'à une simple volonté de garder le lien d'emploi (Paillé, 2005).

Par ailleurs, des études ont comparé la puissance prédictive de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel sur l'intention de quitter et des relations quasi identiques sont soulevées (Rubenstein et al., 2018). Il serait également possible de diminuer l'effet négatif d'une insatisfaction envers l'un des éléments de l'emploi, comme le salaire et le supérieur immédiat, par un fort niveau d'engagement envers l'organisation. Ainsi, l'effet négatif de l'insatisfaction serait atténué et l'engagement contribuerait au souhait de continuer à faire partie de l'organisation. Dès lors, pris simultanément, l'engagement et la satisfaction auraient des effets conjoints additifs ou compensatoires (Fabi et al., 2015).

Aussi, les employés ayant un niveau d'engagement plus élevé sont davantage susceptibles d'avoir un taux d'absentéisme plus faible, d'être plus performants et de présenter une meilleure santé et un meilleur bien-être (Stazyk et al., 2011). Cependant, ce n'est pas le cas pour l'engagement continu, qui ne serait pas associé à une diminution de l'absentéisme (Gellatly, 1995).

De plus, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont une conséquence de l'engagement organisationnel (Moorman et al., 1993). Selon Organ (1988), les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des comportements qui ne sont pas reconnus comme tels par le système de récompenses ou de promotion des organisations, mais qui contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise. Parmi les attributs des comportements de citoyenneté organisationnelle, l'esprit d'équipe est une façon de mettre de côté ses intérêts personnels pour l'atteinte des objectifs organisationnels en général (Paillé, 2008). L'engagement du salarié qui s'en suit privilégie les intérêts de l'organisation au détriment de ses propres intérêts (Weiner, 1982). De plus, Morisson (1994) mentionne que l'engagement normatif et affectif ont une relation positive avec les comportements de citoyenneté organisationnelle, tandis que l'engagement continu serait associé à moins de comportements de citoyenneté organisationnelle (Smith, 1995).

La prochaine section vise à brosser un portrait sommaire des liens entre le télétravail et les deux attitudes centrales de ce mémoire, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

#### **1.4 LE TELETRAVAIL, LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

Plusieurs différences entre le travail conventionnel, en présence, et le télétravail existent. En fait, le télétravail revêt une nature multidimensionnelle rendant très difficile la formulation d'une définition universelle. Ceci dit, il est généralement décrit comme étant une activité professionnelle exercée à l'extérieur des locaux de l'employeur, et reposant sur l'usage des technologies de l'information et de la communication (Bailey et Kurland, 2002). Ainsi, la plupart des chercheurs, prenant appui sur les prémisses théoriques de la psychologie sociale (Khan, 1998 ; Reinsch, 1997), ont initialement formulé des hypothèses voulant que les télétravailleurs aient des niveaux inférieurs d'engagement organisationnel et

de satisfaction au travail, puisqu'ils n'interagissent pas directement avec leurs collègues et ne passent pas de temps physique avec ceux-ci (Allen et al., 2015 ; Fonner et Rolof, 2010). En revanche, aujourd'hui, la plupart des études sont beaucoup plus nuancées. Outre l'augmentation de la productivité, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel seraient parmi les avantages les plus importants du télétravail.

#### **1.4.1 La satisfaction au travail et le télétravail**

La satisfaction au travail repose sur plusieurs composantes telles que la satisfaction à l'égard de la rémunération, des responsabilités au travail, du contenu du travail, des possibilités de promotion, des relations avec les collègues, etc. (Saltzstein et al., 2001). Ainsi, l'effet du télétravail sur la satisfaction revêt des composantes multiples, reposant sur diverses facettes de la satisfaction au travail. Globalement, les méta-analyses confirment l'existence d'une relation positive entre le télétravail et la satisfaction au travail (Gajendran et Harrison, 2007). D'autres études ont toutefois identifié une relation curvilinéaire, le nombre d'heures de télétravail par semaine augmentant la satisfaction des employés jusqu'à un certain point, après quoi l'effet s'estomperait légèrement (Golden et Veiga, 2005).

Certains chercheurs (Kelliher et Anderson, 2010 ; Saltzstein et al., 2001) mettent de l'avant les liens entre les horaires flexibles inhérents au télétravail et la satisfaction au travail. En contrepartie, ils soulignent aussi que la flexibilité des horaires peut engendrer l'intensification du travail, par le fait qu'en retour de l'offre d'horaires flexibles, les employés redoublent d'efforts dans leur travail, ceci n'affectant toutefois pas leur niveau de satisfaction au travail (Kelliher et Anderson, 2010).

De plus, en contexte de télétravail, il faut prendre en considération la conciliation travail-vie personnelle, puisque les temps sociaux s'entremêlent dans un même environnement,

soit le domicile du télétravailleur (Dumas et Ruiller, 2014). Certains auteurs définissent la conciliation famille-travail comme étant un accomplissement des attentes des rôles professionnel et familial qui sont négociées et partagées entre la personne et ses partenaires dans les domaines du travail et de la famille (Grzywacz et Carlson, 2007). Les télétravailleurs sont confrontés à des défis particuliers pour maintenir leurs limites personnelles et professionnelles (Golden et al., 2006). Ils peuvent à la fois être aux prises avec des conflits entre le travail et leur vie personnelle et bénéficier du fait de travailler à partir de la maison (Dumas et Ruiller, 2014). Par exemple, l’envahissement du travail dans la vie personnelle est un phénomène jugé préoccupant par plusieurs chercheurs en raison de la généralisation des TIC et des exigences de disponibilité qu’elles génèrent pour les travailleurs (Génin, 2009). Tel que Pailhé et Solaz (2009, p. 394) l’affirment : « l’équilibre famille-travail participe à la satisfaction générale dans l’emploi et donc au bien-être ». Ainsi, certaines études montrent que le télétravail diminue l’ampleur des conflits entre le travail et la vie personnelle, même si certains facteurs comme l’autonomie professionnelle (Kossek et al., 2006), le genre (Tremblay et al., 2006), les obligations familiales (Tremblay et al., 2006) et le statut professionnel du partenaire (Bailey et Kurland, 2002) sont susceptibles d’affecter cette relation. En somme, le télétravail peut être vecteur d’une meilleure conciliation travail-vie personnelle, mais il peut aussi être source d’empiètement dans la vie personnelle et d’effacement des frontières entre la vie privée et la vie professionnelle (Tremblay et al., 2006). Dès lors, la relation entre le télétravail et la satisfaction au travail est influencée par diverses caractéristiques relevant de l’individu en fonction de sa vie personnelle et professionnelle (Smith et al., 2018).

Les télétravailleurs peuvent également rencontrer moins de distractions par rapport à ceux qui travaillent au bureau (Mann et al., 2000), accroissant ainsi leur productivité (Martin et MacDonnell, 2012). En effet, le lieu de travail regorge d’occasions d’interruption et de distraction, ce qui est susceptible de générer du stress et de réduire la satisfaction au travail (Makin et al., 1988). En présentiel, les employés participent généralement à de nombreuses réunions au cours de la semaine, ce qui augmente la fatigue et le sentiment de stress quant à

leur capacité à produire le travail attendu (Luong et Rogelberg, 2005). De plus, les conversations inattendues, les appels téléphoniques et le bruit de fond peuvent empêcher les employés de s'impliquer totalement dans la tâche à accomplir lorsqu'ils sont au bureau (Jett et George, 2003). De plus, les réunions prolongées et les nombreuses interruptions empêchent les employés de structurer et d'accomplir leurs tâches (Leonardi et al., 2010), ce qui peut diminuer la satisfaction au travail. Ainsi, une présence réduite au bureau peut diminuer toutes les interruptions ce qui soulage le stress et permettrait d'accroître la satisfaction au travail (Leonardi et al., 2010).

Le potentiel d'isolement des télétravailleurs demeure un thème récurrent dans la littérature. En effet, il a été soulevé que le télétravail pouvait nuire aux relations avec les collègues et avec le superviseur (Gajendran et Harrison, 2007), engendrant ainsi une diminution de la satisfaction au travail, et ce, en raison de l'importance des relations sociales pour l'individu (Fonner et Roloff, 2010). Ceci dit, lorsque les employés reçoivent l'information qu'ils désirent et dont ils ont besoin, ils ont tendance à être plus satisfaits de leur travail (Trombetta et Rogers, 1988) et de leurs relations interpersonnelles au travail (Spiker et Daniels, 1981). Ainsi, lorsque les télétravailleurs ont accès à de nombreux canaux de communications et à des échanges fréquents avec leurs pairs et avec leur superviseur, la satisfaction au travail ne serait pas affectée (Smith et al., 2018). Les employés se sentent suffisamment connectés, et donc plus satisfaits, lorsqu'ils communiquent fréquemment avec leurs superviseurs et leurs collègues (Alexander et al., 1987), et lorsqu'ils sont impliqués dans l'échange d'informations de haute qualité et pertinentes.

Si la satisfaction a fait l'objet d'études en contexte de télétravail, l'engagement organisationnel a aussi soulevé l'intérêt des chercheurs. La prochaine section se penche sur les liens entre le télétravail et l'engagement.

### **1.4.2 L'engagement organisationnel et le télétravail**

L'engagement organisationnel est l'un des avantages les plus largement reconnus du télétravail (Martin et MacDonnell, 2012). En dépit des prédictions intuitives formulées historiquement par les chercheurs et par les dirigeants d'entreprise selon lesquelles les télétravailleurs pourraient être moins engagés envers leur organisation, les études récentes montrent que l'engagement organisationnel est l'un des avantages du télétravail (Martin et MacDonnell, 2012), l'engagement étant échangé en réciprocité par l'employé en raison une organisation du travail plus flexible.

En effet, l'hypothèse la plus courante pour expliquer l'accroissement de l'engagement organisationnel est que les télétravailleurs ont un meilleur équilibre travail et vie personnelle et davantage de flexibilité (Taborosi et al., 2020). Bien que les télétravailleurs passent généralement plus de temps à effectuer leur travail, ils le font à un moment qui leur convient le mieux et cette flexibilité contribue à leur engagement envers l'employeur (Taborosi et al., 2020). Ce qui y contribue, c'est que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée indique non seulement le nombre d'heures passées au travail, mais aussi l'absence de différents facteurs de stress : horaires inadaptés, qualité des relations avec les supérieurs, autonomie au travail, garde d'enfants, etc.

Cette relation serait susceptible de varier selon le genre du travailleur. Une étude (De Lay, 1995) montre que les hommes ont un moindre équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ce qui peut entraîner un moindre engagement organisationnel. Cependant, les femmes avec de jeunes enfants font preuve d'un haut degré d'engagement.

En effet, pour les télétravailleurs qui sont parents, ce moyen de travailler leur permet d'agir en temps réel lors d'occasions exceptionnelles, ce qui crée un attachement émotionnel fort

envers l'organisation (Byron, 2005 ; Ellison, 1999). En fait, les circonstances exceptionnelles, qui sont liées à l'état de santé défavorable des employés eux-mêmes ou des membres de leur famille, entraînent généralement une détérioration de l'engagement, mais dans le cas des employés à distance, les événements personnels négatifs ne diminuent pas l'engagement organisationnel (Taborosi et al., 2020).

De plus, le télétravail permet également de recruter des employés qui appartiennent à de nouveaux groupes sociaux et qui, en raison de leur condition, n'ont pas pu participer avec succès au marché du travail auparavant (Igeltjörn et Habib, 2020 ; Pratt, 1999). Dans ces groupes, on trouve des personnes handicapées ou des parents de familles avec de nombreux enfants. C'est d'ailleurs avec des employés issus de ces groupes sous-représentés que les degrés d'engagement organisationnel seraient les plus élevés (Schur et al., 2020).

Par ailleurs, il est reconnu que la socialisation avec des collègues de travail peut entraîner la perception de soutien de la part des collègues, la génération de nouvelles idées ou même une augmentation de l'efficacité (Taboroši et al., 2020). En raison d'un certain isolement, les télétravailleurs bénéficient différemment de ces avantages, mais cela ne signifie pas qu'ils se sentent moins engagés face à l'organisation pour laquelle ils travaillent (Taboroši et al., 2020).

En conclusion, le télétravail est un enjeu contemporain de gestion des personnes difficile à occulter. Selon la définition actuelle de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST, 2021), le télétravail « est une forme d'organisation du travail selon laquelle les travailleuses et travailleurs effectuent une partie ou la totalité des tâches dans un lieu de télétravail, notamment en utilisant les technologies de l'information ». Cette notion permet de revoir de nouveaux angles envers la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel des employés dans un autre contexte que le présentiel. En effet, la satisfaction au travail est un état émotionnel agréable ou positif

résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail (Locke, 1976). De plus, l'engagement organisationnel est défini comme une attitude qui reflète la force d'un lien qui unit un employé à son organisation (Meyer et Allen, 1991). Ainsi, se pencher sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel dans un contexte de télétravail est une avenue de recherche pertinente dans le contexte actuel.

Le prochain chapitre présente la démarche méthodologique empruntée pour la réalisation de cette recherche.

## CHAPITRE 2

### MÉTHODOLOGIE

Ce deuxième chapitre traite des aspects méthodologiques utilisés dans la recherche. Il présente la question et les objectifs de recherche, la pertinence sociale et scientifique de l'étude, l'approche méthodologique, le cadre d'analyse, l'outil de cueillette de données, la population à l'étude, les méthodes d'analyse des données ainsi que les considérations éthiques de la recherche.

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

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

La question principale de recherche est la suivante: quel est le lien entre le télétravail et la satisfaction au travail ainsi que l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise ?

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

L'objectif principal de cette étude est d'examiner la relation entre le télétravail et la satisfaction au travail ainsi que l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise. Cet objectif principal se décline en quatre objectifs secondaires :

- i. Examiner le lien entre le télétravail et la satisfaction au travail des employés de la fonction publique québécoise.

- ii. Examiner le lien entre le télétravail et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise
- iii. Examiner le lien entre les facteurs individuels et la satisfaction au travail des employés de la fonction publique québécoise en contexte de télétravail.
- iv. Examiner le lien entre les facteurs individuels et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise en contexte de télétravail.

## **2.2 PERTINENCE DE L'ETUDE**

### **2.2.1 La pertinence sociale de la problématique**

Depuis les deux dernières années, le télétravail a été largement adopté dans les pratiques quotidiennes. En fait, maintenir le travail à distance est aujourd'hui au cœur des préoccupations des individus, des dirigeants et des organisations. Cet intérêt pour le télétravail s'est imposé notamment sous l'effet de la crise sanitaire de la COVID-19. En effet, depuis l'arrivée de la COVID-19, le taux de télétravail a explosé, la pandémie de la COVID-19 ayant donné lieu à une croissance marquée du travail à domicile au Canada et dans de nombreux pays industrialisés. En janvier 2021, ce sont 32% des employés canadiens qui effectuaient la plupart de leurs heures de travail à domicile, comparativement à 4% en 2016 (Statistique Canada, 2021). Il est important de s'y attarder pour améliorer et changer les conditions d'exercice du télétravail et ainsi, favoriser la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise, pour qui le télétravail est une situation nouvelle. Une telle étude permet une meilleure compréhension du phénomène conceptuel. En effet, il est important de s'y attarder, puisque ce sont des événements récents qui doivent être mieux compris. La pandémie a ainsi apporté un revirement de situation en obligeant les organisations publiques à utiliser majoritairement les technologies pour travailler. Les gestionnaires et les employés ont dû s'adapter rapidement aux changements. Ainsi, cette étude permet une meilleure compréhension du

contexte, puisqu'il s'agit d'une pertinence sociale de nature conceptuelle qui permet de mieux comprendre les enjeux associés à ce phénomène.

### **2.2.2 La pertinence scientifique de la problématique**

La crise sanitaire de la COVID-19, couplée à la pénurie de main-d'œuvre, à la diversification de la main-d'œuvre et aux nouvelles attentes du personnel oblige les organisations à réfléchir sérieusement à la reconfiguration des formes d'organisation du travail. Bien qu'il existe un nombre considérable de recherches sur le télétravail, et ce, depuis quelques décennies (p. ex., Allen et al., 2015 ; Bailey et Kurland, 2002 ; Golden et Veiga, 2005), cette forme de travail s'avérait peu répandue avant la pandémie de la COVID-19. Les données collectées avant cette crise sanitaire (Statistique Canada, 2018) révèlent que très peu de travailleurs avaient expérimenté le télétravail. Or, au plus fort de la pandémie, la majorité des travailleurs exerçaient leur activité professionnelle en télétravail (Statistique Canada, 2021). Dans certains secteurs, comme au sein de la fonction publique, il s'agit d'un phénomène complètement nouveau (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2021). Si de nombreux facteurs expliquent les conséquences du télétravail dans les organisations elles-mêmes, les études permettent en revanche difficilement d'appréhender les liens entre le télétravail et la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise. Un constat se dégage parmi les chercheurs sur le fait qu'il s'agit là d'attitudes déterminantes du bien-être pour assurer le succès du télétravail (Prat dit Hauret, 2006). En effet, la satisfaction au travail réfère à une évaluation ou à un jugement qu'une personne porte sur son travail (Weiss, 2002).

## **2.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE**

L'étude quantitative est la plus appropriée pour examiner la relation entre le télétravail et la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique

québécoise. L'étude quantitative est une technique de collecte de données qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions et des attentes (Claude, 2019). L'objectif est de déduire des conclusions mesurables statistiquement (Rajotte, 2019). Dans le travail de recherche, l'étude quantitative permet de démontrer des faits en quantifiant un phénomène (Giordano et Jolibert, 2016). Les résultats, exprimés en chiffres, prennent la forme de données statistiques qui sont représentées dans des graphiques ou des tableaux. Cette approche d'étude utilise généralement le questionnaire auprès d'un échantillon pour récolter des données à analyser. Une approche transversale, c'est-à-dire une seule collecte de donnée à un moment unique, est l'approche privilégiée dans cette recherche, puisqu'une seule collecte de données a été réalisée.

L'approche ciblée dans l'étude est la recherche corrélationnelle descriptive, qui réfère aux études ayant pour but d'explorer et de vérifier des relations entre des variables. Dans la présente étude, il est question de vérifier l'association entre le télétravail, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel et diverses variables individuelles (p. ex. l'âge, le niveau de scolarité, le genre, etc.). Les études corrélationnelles renseignent sur le degré d'association entre les variables (Rajotte, 2019). Ce type de recherche permet donc d'explorer des relations entre des variables dans une situation, sans clarification de la raison sous-jacente à cette relation (Fortin, 2010). Il existe certains inconvénients à l'approche corrélationnelle. En effet, il est plutôt risqué de tirer des conclusions de cause à effet dans ce type de devis, ainsi il n'est possible que de montrer une association entre les variables (Bourque et El Adlouni, 2016). Autrement dit, la simple existence d'une relation entre ces variables ne permet pas de conclure qu'une variable est à l'origine de l'autre (relation de cause à effet), et ce, même si la relation est forte. De plus, l'association ne démontre aucune indication quant à la causalité, puisqu'elle ne permet pas de savoir quel ensemble de données est responsable du rapport des équations de corrélation des relations (De Saint-André et al., 2010). Malgré les désavantages, il existe plusieurs avantages de la recherche corrélationnelle. En effet, cette méthode est un moyen efficace qui permet de recueillir une grande quantité de données et d'informations rapidement (De Saint-André et al., 2010). En

fait, la recherche corrélacionnelle est majoritairement effectuée en dehors du laboratoire, ce qui donne des résultats plus applicables à la vie quotidienne. De plus, un autre avantage de la recherche corrélacionnelle est qu'elle ouvre la porte à de futures recherches. Elle constitue un bon point de départ lorsque les chercheurs commencent leurs recherches sur un sujet relativement nouveau. Elle permet de déterminer la force et la direction d'une relation entre des variables afin que des études ultérieures puissent en déterminer la causalité ou encore permettre une plus grande généralisation des résultats.

L'approche descriptive corrélacionnelle s'avère pertinente pour examiner les liens entre le télétravail et la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise. Ainsi, la recherche descriptive corrélacionnelle vise à vérifier des relations entre des variables dans une situation actuelle ou antérieure (Rajotte, 2017). Elle consiste à décrire la façon dont les variables interagissent et s'associent.

## **2.4 CADRE D'ANALYSE**

Les trois variables retenues dans le cadre d'analyse sont la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et le télétravail. Celles-ci sont présentées dans la section suivante.

### **2.4.1 La satisfaction au travail**

La définition retenue pour la satisfaction au travail est celle de Locke (1976), puisqu'elle est la plus fréquemment utilisée dans la littérature et qu'elle est cohérente au regard de l'échelle de mesure utilisée (Judge et Klinger, 2000 ; Tietjen et Myers, 1998). Elle réfère à « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail » (Locke, 1976, p. 1300, traduction libre).

## **2.4.2 L'engagement organisationnel**

La deuxième variable principale est l'engagement organisationnel, qui est défini comme l'attitude qui reflète la force du lien qui unit un employé à son organisation (Meyer et Allen, 1991). Le modèle d'engagement organisationnel repose sur l'articulation des trois composantes suivantes : l'engagement continu, l'engagement affectif et l'engagement normatif. Comme l'ont fait plusieurs auteurs précédemment (Gillet et al., 2015 ; Vandenberghe et al., 2004), seule la dimension de l'engagement affectif est retenue dans cette étude. L'engagement affectif renvoie à l'idée que l'attachement à l'organisation se manifeste par le désir d'en partager les objectifs et les valeurs au détriment de considérations ou d'intérêts plus individuels (Meyer et Allen, 1991).

## **2.4.3 Le télétravail**

La troisième variable à l'étude permet de définir le télétravail de façon complète selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST, 2021.), « le télétravail est une forme d'organisation du travail selon laquelle les travailleuses et travailleurs effectuent une partie ou la totalité des tâches dans un lieu de télétravail, notamment en utilisant les technologies de l'information ».

## **2.5 OUTILS DE CUEILLETTE DES DONNEES**

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

L'enquête par questionnaire comme mode de collecte quantitative a été retenue afin de collecter les données qui permettront de répondre aux objectifs de l'étude, et ce, à partir d'un échantillon représentatif de la population visée. En effet, un sondage est distribué à un échantillon, soit une fraction d'une population donnée (Durand et Blais, 2016). Le sondage est un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation

de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population (Durand et Blais, 2016). En fait, le sondage est un instrument qui mesure des variables à l'aide de questions standardisées reposant sur des échelles de mesure, qui a pour mission d'opérationnaliser les concepts élaborés au moment où sont développées les hypothèses ou les objectifs qui sont reliés à la recherche. Enfin, les données ont été recueillies par le biais d'un questionnaire auto-administré en ligne, hébergé sur une plateforme Web (*Survey Monkey*).

Il existe plusieurs avantages qui sont mis de l'avant lorsqu'on choisit ce mode de collecte de données. En effet, cette méthode est un moyen efficace qui permet de recueillir une grande quantité de données et d'informations le plus rapidement possible (De Saint-André et al., 2010 ; Durand et Blais, 2016). C'est un processus rapide, puisqu'il suffit de simplement distribuer un questionnaire à un échantillon sélectionné (Gingras et Belleau, 2015). De plus, les coûts d'utilisation sont relativement faibles en comparaison avec d'autres modes de collecte de données (Durand et Blais, 2016). Lorsque l'on recourt à un sondage autoadministré en ligne, le risque d'erreur lors de la saisie des données est diminué, voire éliminé (Stephenson et Crête, 2011), puis l'envoi de rappel est facilité par l'utilisation du courriel, plus facile et rapide d'accès que l'adresse postale, par exemple (Deutskens et al., 2004). Les sondages en ligne permettent aux participants d'amorcer les questionnaires au moment et dans le lieu de leur choix, ainsi que dans un délai qui leur convient (Lindhjem et Navrud, 2011). D'ailleurs, grâce aux envois par courriel, ce type de méthode de collecte de données permet aussi de couvrir un bassin géographique de répondants plus large (Wang et al., 2013).

Malgré les avantages il existe quelques désavantages lorsqu'on choisit ce mode de collecte de données. D'une part, les sondages en ligne sont généralement non probabilistes, c'est-à-dire que leur échantillon n'est pas contrôlé, ainsi on ne sait pas qui y répond ou qui peut y répondre (Gingras et Belleau, 2015). Un échantillon probabiliste est constitué d'individus choisis et ciblés de manière à représenter proportionnellement la population générale et les

minorités (Gingras et Belleau, 2015). Comme l'échantillon est susceptible d'être moins représentatif de la population en général, le chercheur doit s'assurer de la qualité de ses listes d'envoi afin d'accroître la fiabilité des données recueillies (Stephenson et Crête, 2011). D'autre part, les résultats sont limités par le fait qu'ils ne s'adressent qu'aux individus connectés à l'Internet, et que les aînés, les personnes vivant en région éloignée, les minorités visibles et les personnes à faible revenu sont souvent sous-représentés (Lindhjem et Navrud, 2011). Enfin, les questionnaires en ligne ont comme faiblesse de générer des taux de réponse plus faibles que d'autres méthodes (Baruch et Holtom, 2008).

### **2.5.2 Le questionnaire de recherche**

Dans une étude où les données sont recueillies par un questionnaire, le chercheur peut recourir à des échelles préexistantes ou créer ses propres échelles. Le recours à des échelles préexistantes représente plusieurs avantages, dont le fait que les propriétés psychométriques des échelles de mesure ont déjà été validées (Baumard et al., 2007). Dans cette recherche, nous avons eu recours à des échelles préexistantes ou encore à une adaptation de celles-ci.

Les échelles de mesure retenues sont issues de la littérature anglo-saxonne. Comme la population ciblée dans cette étude est francophone, les échelles ont été soumises à un processus de traduction inversée, suivant les recommandations de Vallerand (1989). La justesse de la traduction a ainsi pu être vérifiée par le degré selon lequel cette seconde traduction en anglais reproduisait fidèlement la version originale des échelles. Le questionnaire de recherche final est disponible à l'Annexe I.

Le questionnaire de recherche a été construit dans le cadre d'un projet de recherche plus vaste et d'autres variables que celles mentionnées ici y étaient incluses, pour une utilisation ultérieure dans le cadre du projet. Comme mentionné plus haut, les variables qui ont été retenues pour la présente étude sont le télétravail, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et diverses variables sociodémographiques.

D'abord, le télétravail a été mesuré par deux items, soit le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et la proportion du temps en télétravail. Cette variable a donc été mesurée par le biais d'une échelle de type ordinale, où les personnes sondées devaient indiquer leur réponse selon leur situation actuelle. La première question était la suivante : « Actuellement, combien de jours par semaine êtes-vous en télétravail ? ». Les répondants pouvaient choisir entre « aucun » et « 5 jours par semaine ». La proportion du temps en télétravail a également été mesurée sur une échelle nominale, par la question suivante : « Quelle proportion de votre temps de travail cela représente-t-il? ». Les répondants pouvaient répondre sur une échelle allant de « 0% » à « 100% ».

Ensuite, la deuxième section comprend la variable de l'engagement organisationnel. Afin de mesurer cette variable, l'échelle de Vandenberghe et al. (2004), composée de six items, a été sélectionnée. Cette échelle vise à évaluer différents registres émotionnels d'engagement affectif en situation de travail. Chaque item est mesuré sur une échelle de type Likert en cinq points, allant de (1) « Pas du tout » à (5) « Entièrement ». Un exemple d'item pour cette échelle est : « Je ressens vraiment un sentiment d'appartenance à l'égard de mon organisation ».

La troisième section comprend la mesure de la satisfaction au travail. Cette dernière se mesure à partir d'une question unique, reposant sur une échelle de type Likert en cinq points, où les sondés devaient indiquer leur niveau de satisfaction avec l'énoncé, allant de (1) « Pas du tout satisfait », à (5) « Tout à fait satisfait ». L'échelle de satisfaction au travail de Shortell et al. (1991), utilisée par Panaccio et Vandenberghe (2009), composée d'un seul item, a été sélectionnée. La question était la suivante : « De façon générale, êtes-vous satisfait de votre travail ? ».

Finalement, la quatrième section comprend la mesure des variables sociodémographiques des répondants. Les variables mesurées sont le niveau de scolarité, le genre, l'âge, la

composition du ménage, l'ancienneté organisationnelle et l'ancienneté dans le poste, à partir d'échelles continues et nominales.

## **2.6 LA POPULATION A L'ETUDE**

La population cible étudiée est composée des employés du secteur public québécois en télétravail. Les critères d'admissibilité sont d'être à l'emploi d'un ministère, d'un organisme, d'une agence ou d'un centre de service du secteur public. De plus, ils doivent être actuellement en télétravail complet ou en mode de travail hybride pour faire partie de la population cible. Les participants ont été recrutés par le biais d'un partenariat avec un grand syndicat national représentant des employés du secteur public. Ainsi, une invitation à répondre au questionnaire a été transmise aux employés en télétravail complet ou hybride par le biais des listes d'envoi du syndicat qui agit à titre de facilitateur. Ces employés appartenant à la population cible sont des témoins privilégiés, puisqu'ils ont vécu le phénomène étudié. Ainsi, ils peuvent nous transmettre leur perception, leur opinion et leur expérience par le biais du questionnaire.

Le type d'échantillonnage est non probabiliste de type volontaire, puisque le questionnaire est envoyé par courriel, donc ceux qui souhaitent le remplir le font sur une base volontaire. L'échantillonnage non probabiliste consiste à prélever un échantillon de manière arbitraire. Un des avantages de cette technique c'est qu'elle est généralement peu coûteuse, rapide et facile à appliquer (Gingras et Belleau, 2015). De plus, elle permet d'avoir accès à plus de personnes. Cependant, elle permet plus difficilement généraliser à l'ensemble de la population, puisque la représentativité de l'échantillon est plus limitée. De plus, il peut exister une certaine distorsion dans les résultats, puisque les répondants sont volontaires pour participer, alors ils sont intéressés par le sujet (Gingras et Belleau, 2015). Le questionnaire a été administré du 31 janvier au 28 février 2022 par le biais de la plateforme *Survey Monkey*. Les données ont été recueillies alors que la consigne du télétravail obligatoire pour le personnel de la fonction publique était toujours en vigueur pour celles et

ceux dont les tâches peuvent se réaliser en télétravail. Ce sont 20 284 personnes qui ont été sollicitées et 2986 questionnaires complets ont été retenus, résultant en un taux de réponse de 15,2%.

## **2.7 METHODES D'ANALYSE DES DONNEES**

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

Les réponses obtenues ont été importées de la plateforme *Survey Monkey* dans Excel, et après avoir vérifié l'existence de données extrêmes ou aberrantes, une analyse statistique des différentes variables à l'étude a été effectuée. L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel statistique SPSS (version 27). Le logiciel SPSS est considéré comme l'un des programmes les plus utilisés pour les études de marché ou les études statistiques. Il offre des fonctionnalités optimales, une flexibilité et une grande facilité d'utilisation (Zheng et al., 2019).

Pour l'analyse des données, dans un premier temps, des techniques statistiques à caractère descriptif ont été utilisées. Ensuite, l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) a été calculé pour la variable de l'engagement organisationnel, afin de vérifier la cohérence interne du construit. Par la suite, les questions inversées ont été recodées dans la base de données. Puis, des analyses bivariées ont été réalisées afin de répondre aux objectifs de recherche.

### **2.7.2 Statistiques descriptives**

Les analyses descriptives ont permis de dresser un portrait de l'échantillon. La fréquence, en pourcentage (%) et en effectif (n), a été utilisée pour les variables nominales (le genre, le niveau de scolarité et la composition du ménage). La moyenne (M) et l'écart-type (É.T.) ont été calculés pour les variables continues (l'âge, l'ancienneté organisationnelle et l'ancienneté dans le poste) ainsi que pour les variables ordinales (l'engagement

organisationnel, la satisfaction au travail, le nombre de jours en télétravail et la proportion du temps de travail en télétravail).

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

Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, des analyses bivariées ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS, dans le but de mettre en lumière les relations entre les variables. Plus spécifiquement, des analyses de variance (ANOVA à un facteur) ont été effectuées afin de comparer les moyennes entre les catégories de répondants.

## **2.8 CONSIDERATIONS ETHIQUES**

Pour ce projet, il existe des considérations éthiques qu'il est primordial de prendre en compte. Le questionnaire ne permet pas d'identifier les individus qui y répondent, assurant ainsi l'anonymat et la confidentialité des données. Il est bien important de conserver la confidentialité des informations personnelles des participants et de protéger l'individu ou l'organisation pour ne pas qu'ils soient reconnaissables. De plus, dans un questionnaire en ligne, le consentement se traduit par le simple geste de cliquer sur soumettre. Ainsi, comme précisé dans l'introduction du questionnaire les individus consentent à y participer, puisqu'ils envoient le questionnaire. D'ailleurs, il est essentiel de transmettre la véracité des données, puisqu'il n'est pas possible de modifier à notre avantage les résultats. Ainsi, on ne peut pas inventer des données, ni répondre soi-même au questionnaire pour avoir plus de répondants et encore moins façonner les résultats obtenus. Tout cela considéré, l'étude a reçu la certification éthique du Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR (CÉRUQAR, #CER-118-926).

Les aspects méthodologiques utilisés dans la recherche sont très importants pour ainsi prélever les résultats. Dans la prochaine section, il sera question de présenter ces résultats.





## CHAPITRE 3

### LES RÉSULTATS

Ce troisième chapitre présente les résultats de la recherche. Seront d'abord présentées les caractéristiques générales de l'échantillon, puis les statistiques descriptives des variables à l'étude. Ensuite, les liens entre le télétravail et la satisfaction au travail sont présentés et s'en suit la présentation des résultats quant aux liens entre des facteurs individuels et la satisfaction au travail. Par la suite, les résultats au regard de l'association entre le télétravail et l'engagement organisationnel et des liens entre les facteurs individuels et l'engagement organisationnel sont étayés. Enfin, les résultats comparatifs quant aux liens entre le télétravail et l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail sont présentés.

#### **3.1 PORTRAIT DE L'ECHANTILLON**

##### **3.1.1 Variables sociodémographiques**

Les résultats (tableau 1) indiquent que l'âge des répondants varie entre 19 et 72 ans et que la moyenne d'âge se situe à 46 ans (É.T. = 8,64).

**Tableau 1: L'âge des répondants**

	<b>Moyenne (années)</b>	<b>Écart-type (années)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
L'âge	46,05	8,64	19	72

Pour donner un autre aperçu de la distribution des répondants en fonction de l'âge, les données ont été regroupées par classe. Comme l'illustre le tableau 2, la majorité des répondants ont entre 36 et 45 ans (37,4%) et entre 46 et 55 ans (35,5%).

**Tableau 2: L'âge des répondants (par classe)**

<b>Groupe d'âge</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
19 à 35 ans	328	11,5
36 à 45 ans	1070	37,4
46 à 55 ans	1014	35,5
56 à 72 ans	447	15,6
Sans réponse	127	4,3
<b>Total</b>	<b>2986</b>	<b>100,0</b>

Les résultats, présentés au tableau 3, indiquent que 35,5 % (n = 1060) des répondants sont des hommes, 61,4 % (n = 1832) des femmes, 0,2 % (n = 6) s'identifient comme non-binaires et 1,6 % (n = 47) ont préféré ne pas répondre.

**Tableau 3: Le genre des répondants**

<b>Genre</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Un homme	1060	35,5
Une femme	1832	61,4
Une personne non-binaire	6	0,2
Je préfère ne pas répondre	47	1,6
Sans réponse	41	1,4
<b>Total</b>	<b>2986</b>	<b>100,0</b>

En ce qui concerne la composition du ménage des répondants, les résultats (tableau 4) indiquent que 14,0 % (n = 418) des répondants sont des personnes seules sans enfant, que 8,2 % (n = 244) sont une personne seule avec enfant(s), que 23,9 % (n = 714) sont en couple sans enfant et que plus de la moitié, soit 51,5 % (n = 1539), sont en couple avec enfant(s).

**Tableau 4: Composition du ménage**

<b>Composition de ménage</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Personne seule, sans enfant	418	14,0
Personne seule, avec enfant(s)	244	8,2
En couple, sans enfant	714	23,9
En couple, avec enfant(s)	1539	51,5
Sans réponse	71	2,4
<b>Total</b>	<b>2986</b>	<b>100,0</b>

Au regard du niveau de scolarité de l'échantillon, les résultats indiquent que 1,1 % (n = 32) des répondants détiennent un diplôme d'études secondaires ou professionnelles, 17,8 %

(n = 531) un diplôme d'études collégiales, 8,2 % (n = 246) un certificat de 1er cycle universitaire, 41,4 % (n = 1236) un baccalauréat, 27,8 % (n = 830) un diplôme de 2e cycle universitaire et 2,5 % (n = 76) un doctorat. Le tableau 5 fait état de ces résultats. L'échantillon est fortement scolarisé, 79,9 % des répondants détenant un diplôme universitaire, ce qui est beaucoup plus élevé que sur le marché du travail québécois, où 25,5 % de la population âgée de 25 à 64 ans détient un grade universitaire (ISQ, 2020). Ceci s'explique par la sélection de l'échantillon, qui est composé de personnel professionnel.

**Tableau 5: Distribution des répondants selon le niveau de scolarité**

Niveau de scolarité	Nombre	Pourcentage (%)
Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP)	32	1,1
Diplôme d'études collégiales (DEC)	531	17,8
Certificat de 1 <sup>er</sup> cycle universitaire	246	8,2
Baccalauréat	1236	41,4
Diplôme de 2 <sup>e</sup> cycle universitaire (maîtrise, DESS)	830	27,8
Doctorat	76	2,5
Sans réponse	35	1,2
<b>Total</b>	<b>2986</b>	<b>100,0</b>

Le tableau 6 présente le profil des répondants selon leur ancienneté dans l'organisation. Les résultats montrent que les répondants travaillent pour leur organisation actuelle depuis en moyenne 10,58 ans (É.T. = 8,53). L'ancienneté organisationnelle varie de 1 mois (0,083 an) à 41 ans.

**Tableau 6: Ancienneté dans l'organisation**

	<b>Moyenne (années)</b>	<b>Écart-type (années)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Ancienneté dans l'organisation	10,58	8,63	0,083	41,00

L'ancienneté dans le poste est inférieure à l'ancienneté organisationnelle. Comme l'illustre le tableau 7, les résultats indiquent que la moyenne de l'ancienneté dans le poste est de 5,7 ans (É.T. = 5,66). L'ancienneté dans le poste varie de 1 mois (0,083 an) à 37,33 ans.

**Tableau 7: Ancienneté dans le poste**

	<b>Moyenne (années)</b>	<b>Écart-type (années)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Ancienneté dans le poste	5,7	5,66	0,08	37,33

### **3.2 STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES A L'ETUDE**

#### **3.2.1 Satisfaction au travail**

Rappelons que la satisfaction au travail a été mesurée avec une question unique, sur une échelle de Likert en 5 points. La question était la suivante : *De façon générale, êtes-vous satisfait de votre travail?* Les résultats, présentés au tableau 8, indiquent que 1,4 % (n = 41) des répondants sont *pas du tout satisfaits*, 7,5 % (n = 225) sont *peu satisfaits*, 12,8 % (n = 382) sont *ni satisfaits ni insatisfaits*, 55,2 % (n = 1647) sont *satisfaits* et 22,5 % (n = 671) sont *tout à fait satisfait*. La moyenne globale de la satisfaction au travail est de 3,90 (sur 5) et l'écart-type est de 0,880.

**Tableau 8: Statistiques descriptives de la satisfaction au travail**

	<b>Fréquence (n)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Moyenne (M)</b>	<b>Écart-type (É.T.)</b>
Pas du tout satisfait	41	1,4	-	-
Peu satisfait	225	7,5	-	-
Ni satisfait ni insatisfait	382	12,8	-	-
Satisfait	1647	55,2	-	-
Tout à fait satisfait	671	22,5	-	-
Sans réponse	20	0,7	-	-
<b>Total</b>	<b>2986</b>	<b>100,0</b>	<b>3,90</b>	<b>0,880</b>

### **3.2.2 Engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel a été mesuré à partir de 6 items, sur une échelle de Likert en 5 points. Le tableau 9 présente les moyennes et les écarts-types de chacun des items, ainsi que la moyenne, l'écart-type et l'alpha de Cronbach de l'indice global. La moyenne de l'indice global est de 3,26 (sur 5) (É.T. = 0,764). Le coefficient alpha de Cronbach témoigne d'une bonne cohérence interne, avec une valeur qui surpasse le seuil de 0,70 (DeVellis, 1991). Il est de 0,780.

**Tableau 9: Statistiques descriptives de l'engagement organisationnel**

Items	Moyenne (M)	Écart-type (É.T.)	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
1. Mon organisation a une signification personnelle pour moi.	3,29	1,058	-
2. Je ressens vraiment un sentiment d'appartenance à l'égard de mon organisation.	3,41	1,083	-
3. Je suis fier de faire partie de cette organisation.	3,62	1,059	-
4. Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation [I].	3,35	1,170	-
5. J'ai vraiment l'impression que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	2,40	1,091	-
6. Je n'ai pas l'impression de faire partie d'une grande famille au sein de mon organisation [I].	3,50	1,177	-
<b>Indice global de l'engagement organisationnel</b>	<b>3,26</b>	<b>0,764</b>	<b>0,780</b>

Note. [I] = inversé. Les items inversés ont été recodés de façon à assurer la cohérence interne de la mesure.

### 3.2.3 Nombre de jours hebdomadaires en télétravail

En ce qui a trait au nombre de jours hebdomadaires en télétravail, les résultats (tableau 10) indiquent que 0,9 % (n = 27) des répondants ne travaillent aucun jour en télétravail, 0,7 % (n = 21) travaillent 1 jour par semaine, 1,0 % (n = 30) travaillent 2 jours par semaine, 2,1 % (n = 64) travaillent 3 jours par semaine, 9,7 % (n = 291) travaillent 4 jours par semaine et 85,5 % (n = 2552) travaillent 5 jours sur 5 en télétravail. La moyenne de jours hebdomadaires en télétravail des répondants est de 4,76 jours (É. T. = 0,744).

**Tableau 10: Statistiques descriptives du nombre de jours hebdomadaires en télétravail**

<b>Items</b>	<b>Fréquence (n)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Aucun, je suis présent physiquement sur mon lieu de travail tous les jours.	27	0,9
1 jour	21	0,7
2 jours	30	1,0
3 jours	64	2,1
4 jours	291	9,7
5 jours	2552	85,5
Sans réponse	1	0
<b>Total</b>	<b>2986</b>	<b>100,0</b>

### 3.2.4 Proportion du temps en télétravail

En matière de proportion du temps de travail hebdomadaire en télétravail, les résultats, comme l'illustre le tableau 11, indiquent que 1,2 % (n = 35) des répondants ont passé 20 % ou moins de leur temps en télétravail, 1,1 % (n = 33) 40 % de leur temps, 1,9 % (n = 58) 60 % de leur temps, 3,3 % (n = 99) 80 % de leur temps et 92,3 % (n = 2757) 100% de leur temps.

**Tableau 11: Statistiques descriptives de la proportion du temps en télétravail**

<b>Items</b>	<b>Fréquence (n)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
20% ou moins	35	1,2
40%	33	1,1
60%	58	1,9
80%	99	3,3
100%	2757	92,3
Sans réponse	4	0
<b>Total</b>	<b>2986</b>	<b>100,0</b>

### **3.3 LA RELATION ENTRE LE TELETRAVAIL ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

#### **3.3.1 La relation entre le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et la satisfaction**

Afin d'examiner la relation entre le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et la satisfaction au travail, une analyse de variance (ANOVA à un facteur) a été réalisée. Les résultats témoignent d'une absence de différence significative à l'égard de la satisfaction au travail en fonction du nombre de jours hebdomadaires en télétravail ( $F = 0,530$ ,  $p = 0,753$ ,  $ddl = 5$ ). En effet, la valeur- $p$  est plus grande que 0,05, donc le test n'est pas significatif. Il est donc possible de conclure qu'il n'y a pas de différence entre les répondants qui travaillent 5 jours/semaine en télétravail et ceux qui travaillent à distance 1 jour par semaine seulement.

#### **3.3.2 La relation entre la proportion du temps en télétravail et la satisfaction**

Parallèlement, afin d'examiner la relation de la proportion du temps en télétravail sur la satisfaction au travail, une analyse de variance (ANOVA à un facteur) a été réalisée. Les

résultats témoignent d'une absence de différence significative à l'égard de la satisfaction au travail en fonction de la proportion du temps en télétravail ( $F = 0,549$ ,  $p = 0,700$ ,  $ddl = 4$ ). En effet, la valeur- $p$  est plus grande que 0,05, donc le test n'est pas significatif. Il n'y a donc pas de différence entre les répondants qui travaillent 100 % de leur temps en télétravail et ceux qui travaillent 20 % ou moins de leur temps en télétravail.

### **3.4 LA RELATION ENTRE LES FACTEURS INDIVIDUELS ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

La relation entre l'âge des répondants et la satisfaction au travail a été vérifiée par une analyse de variance (ANOVA à un facteur). Les résultats témoignent d'une absence de relation significative de l'âge sur la satisfaction au travail ( $F = 0,629$ ;  $ddl = 3$ ;  $p = 0,596$ ). En effet, la valeur- $p$  est plus grande que 0,05, donc le test n'est pas significatif, ce qui signifie qu'il n'y a pas de différence entre les catégories d'âge et la satisfaction au travail.

Ensuite, la relation entre le genre des répondants et la satisfaction au travail a été examinée par une analyse de variance (ANOVA à un facteur). Les résultats témoignent de la présence d'une relation significative à l'égard de la satisfaction au travail en fonction du genre des répondants ( $F = 7,782$ ;  $ddl = 3$ ;  $p = 0,00$ ). Donc, pour les liens entre le genre et la satisfaction au travail, il y a une relation significative ( $p = 0,00$ ).

Plus précisément, le tableau 12 indique la moyenne de chacune des catégories en matière de satisfaction au travail. Ainsi, la moyenne de satisfaction est de 3,89 (/5) pour les répondants de genre masculin, de 3,93 (/5) pour les répondantes de genre féminin et de 3,17 pour les répondants de genre non-binaire. Il est donc possible de constater que les personnes de genre féminin sont plus satisfaites au travail que leurs homologues masculins ou non-binaires.

**Tableau 12: Moyenne de la satisfaction au travail en fonction du genre**

<b>Genre</b>	<b>Moyenne (M)</b>	<b>Écart-Type (É.T.)</b>
Un homme	3,89	0,911
Une femme	3,93	0,844
Une personne non-binaire	3,17	0,753

La relation entre la composition du ménage et la satisfaction au travail a été vérifiée par une analyse de variance (ANOVA à un facteur). Les résultats témoignent de la présence d'une différence significative à l'égard de la satisfaction au travail en fonction de la composition du ménage des répondants ( $F = 6,537$ ;  $ddl = 3$ ;  $p = 0,01$ ). Ainsi, la relation entre la composition du ménage et la satisfaction au travail est significative ( $p = 0,01 < 0,05$ ).

Plus spécifiquement, les résultats du tableau 13 indiquent les moyennes de satisfaction des répondants en fonction de la composition du ménage. Ainsi, la moyenne de satisfaction au travail des personnes seules, sans enfant est de 3,78 (/5), celle des personnes seules, avec enfant est de 3,80 (/5), celles des personnes en couple, sans enfant est de 3,89 (/5) et celle des personnes en couple, avec enfant(s) est de 3,97 (/5). Il est donc possible de constater que les personnes en couple, avec enfants sont plus satisfaites au travail que leurs collègues.

**Tableau 13: Moyenne de la satisfaction au travail en fonction de la composition du ménage**

<b>Composition du ménage</b>	<b>Moyenne (M)</b>	<b>Écart-Type (É. T.)</b>
Personne seule, sans enfant	3,78	0,912
Personne seule, avec enfant(s)	3,80	0,993
En couple, sans enfant	3,89	0,899
En couple, avec enfant(s)	3,97	0,835

Ensuite, la relation entre le niveau de scolarité et la satisfaction au travail a été examinée par une analyse de variance (ANOVA à un facteur). Les résultats témoignent de la présence d'un lien significatif entre le niveau de scolarité et la satisfaction au travail ( $F = 4,872$ ;  $ddl = 5$ ;  $p = 0,01$ ). Ainsi, le niveau de scolarité est associé à la satisfaction au travail, parce que le  $p = 0,01 (< 0,05)$ .

De façon plus détaillée, les résultats, présentés au tableau 14, font état des moyennes de la satisfaction en fonction du niveau de scolarité. Alors, la moyenne est de 4,16 (/5) pour les répondants qui détiennent un diplôme d'études secondaires ou professionnelles, de 4,02 (/5) pour ceux détenant un diplôme d'études collégiales, de 3,99 (/5) pour les détenteurs d'un certificat de 1<sup>er</sup> cycle universitaire, de 3,90 (/5) pour les diplômés du baccalauréat, de 3,81 (/5) pour les diplômés de 2<sup>e</sup> cycle universitaire et de 3,80 (/5) pour les détenteurs d'un doctorat. La satisfaction au travail semble donc diminuer avec le niveau de scolarité.

**Tableau 14: Moyenne de la satisfaction au travail en fonction du niveau de scolarité**

<b>Niveau de scolarité</b>	<b>Moyenne (M)</b>	<b>Écart-Type (É.T.)</b>
Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP)	4,16	0,808
Diplôme d'études collégiales (DEC)	4,02	0,801
Certificat de 1 <sup>er</sup> cycle universitaire	3,99	0,853
Baccalauréat	3,90	0,867
Diplôme de 2 <sup>e</sup> cycle universitaire (maîtrise, DESS)	3,81	0,942
Doctorat	3,80	0,870

### **3.5 LA RELATION ENTRE LE TELETRAVAIL ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

#### **3.5.1 La relation entre le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et l'engagement organisationnel**

Afin d'examiner la relation entre le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et l'engagement organisationnel, une analyse de variance (ANOVA à un facteur) a été réalisée. Les résultats témoignent d'une absence de différence significative à l'égard de l'engagement organisationnel en fonction du nombre de jours hebdomadaires en télétravail ( $F = 0,485$ ,  $p = 0,788$ ,  $ddl = 5$ ). En effet, la valeur est plus grande que 0,05, donc le test n'est pas significatif. Il n'y a conséquemment pas de différence en ce qui a trait à l'engagement organisationnel entre ceux qui travaillent 5 jours/semaine en télétravail ou ceux qui travaillent 1 jour seulement.

### **3.5.2 La relation entre la proportion du temps en télétravail et l'engagement organisationnel**

Afin d'examiner la relation entre la proportion du temps en télétravail et l'engagement organisationnel, une analyse de variance (ANOVA à un facteur) a été réalisée. Les résultats témoignent d'une absence de différence significative à l'égard de l'engagement organisationnel en fonction de la proportion du temps en télétravail ( $F = 0,875$ ,  $p = 0,478$ ,  $ddl = 4$ ). En effet, la valeur est plus grande que 0,05, donc le test n'est pas significatif. Il n'y a donc pas de différence entre ceux qui travaillent 100 % de leur temps en télétravail ou ceux qui travaillent 20 % ou moins de leur temps en télétravail en ce qui a trait à l'engagement organisationnel.

### **3.6 LA RELATION ENTRE LES FACTEURS INDIVIDUELS ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

La relation entre l'âge des répondants et l'engagement organisationnel a été examinée par une analyse de variance (ANOVA à un facteur). Les résultats témoignent que l'âge de répondant n'est pas associé significativement à l'engagement ( $F = 1,248$ ;  $ddl = 3$ ;  $p = 0,291$ ). En effet, la valeur- $p$  est plus grande que 0,05, donc le test n'est pas significatif. Il est donc possible d'affirmer qu'il n'y a pas de différence entre les catégories d'âge et l'engagement organisationnel.

Afin d'examiner la relation entre la variable du genre des répondants et l'engagement organisationnel, une analyse de variance (ANOVA à un facteur) a été réalisée. Les résultats témoignent de la présence d'une relation significative à l'égard de l'engagement organisationnel en fonction du genre des répondants ( $F = 5,137$ ;  $ddl = 3$ ;  $p = 0,002$ ). Donc, pour la relation du genre sur l'engagement organisationnel, il y a une relation significative, parce que le  $p = 0,002 (< 0,05)$ .

En matière d'engagement organisationnel en fonction du genre, les résultats, comme l'illustre le tableau 15, indiquent les moyennes de chacune des catégories. Ainsi, la moyenne d'engagement des répondants de genre masculin est de 3,22 (/5), de 3,29 (/5) pour les répondantes féminines et de 2,67 (/5) pour les répondants non-binaires. Comme pour la satisfaction au travail, les femmes semblent plus engagées envers leur organisation que leurs collègues hommes ou non-binaires.

**Tableau 15: Moyenne de l'engagement organisationnel selon le genre**

Genre	Moyenne (M)	Écart-Type (É.T.)
Un homme	3,22	0,808
Une femme	3,29	0,734
Une personne non-binaire	2,67	0,913

La relation entre la composition du ménage et l'engagement organisationnel a été vérifiée par une analyse de variance (ANOVA à un facteur). Les résultats témoignent de la présence d'une relation significative à l'égard de l'engagement organisationnel en fonction de la composition de ménage des répondants ( $F = 4,999$ ;  $ddl = 3$ ;  $p = 0,002$ ). Ainsi, la relation de la composition du ménage sur l'engagement organisationnel a une relation significative, parce que le  $p = 0,002 (< 0,05)$ .

Les résultats du tableau 16 indiquent plus précisément les moyennes d'engagement organisationnel en fonction de la composition du ménage. Ainsi, la moyenne pour les personnes seules, sans enfant est de 3,16 (/5), de 3,28 (/5) pour les personnes seules, avec enfant(s), de 3,22 (/5) pour les personnes en couple, sans enfant et de 3,31 (/5) pour les

personnes en couple, avec enfant(s). Ce sont donc les personnes en couple, avec enfant(s) qui ont l'engagement organisationnel le plus élevé.

**Tableau 16: Moyenne de l'engagement organisationnel selon la composition du ménage**

Composition du ménage	Moyenne (M)	Écart-Type (É.T.)
Personne seule, sans enfant	3,16	0,810
Personne seule, avec enfant(s)	3,28	0,747
En couple, sans enfant	3,22	0,772
En couple, avec enfant(s)	3,31	0,747

L'association entre la variable du niveau de scolarité des répondants et l'engagement organisationnel a été examinée par une analyse de variance (ANOVA à un facteur). Les résultats témoignent de l'absence de relation significative entre le niveau de scolarité et l'engagement organisationnel ( $F= 1,766$ ;  $ddl = 5$ ,  $p = 0,116$ ). En effet, la valeur- $p$  est plus grande que 0,05, donc le test n'est pas significatif. Il n'y a donc pas de différence quant à l'engagement organisationnel en fonction du niveau de scolarité.

Dans le prochain chapitre, il sera question d'expliquer ces résultats et de les discuter au regard de la littérature actuelle.





## CHAPITRE 4

### DISCUSSION

Pour ce dernier chapitre, il s'agira d'une discussion générale sur l'ensemble de la recherche. D'abord, les différents résultats seront interprétés en parallèle avec la littérature scientifique et les objectifs de la recherche présentés au chapitre 2. Ensuite, des explications concernant la contribution de l'étude sur les plans théoriques, pratiques et managériaux seront abordées.

#### 4.1 LA RELATION ENTRE LE TELETRAVAIL ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL

L'objectif principal de cette étude est d'examiner la relation entre le télétravail et la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise. En premier lieu, nous avons examiné les liens entre le télétravail et la satisfaction au travail des employés de la fonction publique québécoise. Rappelons que le télétravail englobe plusieurs termes parfois utilisés comme synonymes, mais qui sont distincts sur le plan conceptuel. Les termes travail flexible (*flexible work arrangements*), télétravail (*telework*), travail électronique (*telecommuting*), travail à domicile (*at-home-work*) et travail à distance (*distance work*) désignent généralement un travail effectué dans tout autre lieu que celui du lieu de travail conventionnel (Spreitzer et al., 2017). Dans notre étude, cette situation de télétravail était forcée : les consignes de la santé publique obligeaient les employés dont les tâches pouvant être réalisées à distance d'être en télétravail.

Dans les résultats, la relation entre le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et la satisfaction au travail est non significative. Ce résultat nous permet de conclure qu'il n'y a pas de différence entre les répondants qui travaillent 5 jours par semaine en télétravail et ceux qui travaillent à distance 1 jour par semaine seulement. Rappelons que selon Locke la satisfaction au travail est « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail » (Locke, 1976, p. 1300, traduction libre). Ainsi, la réponse émotionnelle des répondants au regard de leur expérience de travail ne semble pas liée au nombre de jours travaillés dans la semaine en télétravail.

Dans un même ordre d'idées, les résultats en ce qui a trait au lien entre la proportion du temps en télétravail et la satisfaction au travail montrent qu'il n'y a pas de différence entre les répondants, qu'ils travaillent 100 % de leur temps en télétravail ou 20 % ou moins. Ainsi, nos résultats montrent que le télétravail ne contribue pas négativement à la satisfaction au travail des employés de la fonction publique québécoise.

Pour expliquer ce constat, certains chercheurs (p. ex, Kelliher et Anderson, 2010 ; Saltzstein et al., 2001) mettent de l'avant l'effet positif des horaires flexibles inhérents au télétravail et la satisfaction au travail. En contrepartie, ils soulignent aussi que la flexibilité des horaires peut engendrer l'intensification du travail, par le fait qu'en retour de l'offre d'horaires flexibles, les employés redoublent d'efforts dans leur travail, n'affectant toutefois pas leur niveau de satisfaction au travail (Kelliher et Anderson, 2010). À ceci, ajoutons qu'une étude de L'Écuyer et al. (2021) menée dans la pandémie de la COVID-19 a montré l'effet positif de l'efficacité et de la concentration accrues rendues possibles par le télétravail sur la satisfaction.

Enfin, rappelons que nos résultats ont été recueillis alors que le télétravail était implanté depuis près de deux ans (en février 2022). Les employés s'étaient donc « ajustés » à cette nouvelle forme de travail (Carrillo et al. 2021), le stress et l'anxiété de la première vague de COVID-19 étant possiblement amenuisés (Guibert et al., 2022). Ainsi, les employés seraient plus à même d'apprécier les avantages du télétravail, contribuant à leur satisfaction (L'Écuyer et al., 2021).

En somme, nos résultats rejoignent les études antérieures (p. ex. Gajendran et Harrison, 2007 ; Guibert et al., 2022) qui montrent que le télétravail n'affecte pas négativement la satisfaction au travail.

#### **4.2 LA RELATION ENTRE LE TELETRAVAIL ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

Le deuxième objectif était d'examiner la relation entre le télétravail et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise. À l'instar de ceux sur la satisfaction au travail, les résultats de l'analyse des liens entre le nombre de jours hebdomadaires en télétravail et l'engagement organisationnel montrent qu'il n'y a pas de différence en ce qui a trait à l'engagement organisationnel entre les répondants qui travaillent 5 jours/semaine en télétravail ou ceux qui travaillent 1 jour seulement.

De plus, les résultats de la relation entre la proportion du temps en télétravail et l'engagement organisationnel montrent qu'il n'y a pas de différence entre ceux qui travaillent 100 % de leur temps en télétravail ou ceux qui travaillent 20 % ou moins de leur temps en télétravail en ce qui a trait à l'engagement organisationnel. Ainsi, nos résultats montrent que le télétravail ne contribue pas négativement à l'engagement organisationnel affectif des employés de la fonction publique québécoise.

Des pistes d'explications de ces résultats proviennent de la littérature portant sur l'effet bénéfique du télétravail sur la conciliation travail/vie personnelle (p. ex. Tremblay, 2001a ; Tremblay, 2001b ; Tremblay et al., 2006). Bien que les télétravailleurs passent généralement plus de temps à faire leur travail, ils le font à un moment qui leur convient le mieux et cette flexibilité contribue à leur engagement envers l'employeur (Taborosi et al., 2020). Ainsi, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est favorisée, conjuguée à l'absence de différents facteurs de stress : horaires inadaptés, qualité des relations avec les supérieurs, autonomie au travail, garde d'enfants, etc. En fait, pour les télétravailleurs qui sont parents, ce moyen de travailler leur permet d'agir en temps réel lors d'occasions exceptionnelles, ce qui contribue à créer un attachement émotionnel envers l'organisation (Ellison, 1999). Ainsi, en raison de la flexibilité offerte par l'organisation, les employés s'engageraient plus auprès de cette dernière (Golden, 2006).

#### **4.2.1 Comparaison entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel**

Nos résultats montrent également que la moyenne de la satisfaction au travail ( $M = 3,90$ ) est plus élevée que celle de l'engagement organisationnel ( $M = 3,26$ ). En fait, l'engagement affectif renvoie à l'idée que l'attachement à l'organisation se manifeste par le désir d'en partager les objectifs et les valeurs au détriment de considérations ou d'intérêts plus individuels (Meyer et Allen, 1991). Ainsi, les résultats montrent que les personnes semblent donc plus satisfaites de leur travail et des conditions de travail qui viennent notamment avec le télétravail qu'attachées affectivement à leur organisation, à ses objectifs et à ses valeurs. Ce constat est d'ailleurs généralement partagé par les auteurs qui se sont intéressés à une population d'employés issus du secteur public (Tran, 2022).

### **4.3 LA RELATION ENTRE LES FACTEURS INDIVIDUELS ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

Le troisième objectif était d'examiner la relation entre les facteurs individuels et la satisfaction au travail des employés de la fonction publique québécoise en contexte de télétravail. Les résultats témoignent d'une absence de relation significative entre l'âge et la satisfaction au travail. C'est donc dire que la satisfaction au travail n'est pas affectée par l'âge du personnel dans un contexte de télétravail.

Cependant, les résultats témoignent de la présence d'une relation significative à l'égard de la satisfaction au travail en fonction du genre des répondants. Les résultats indiquent que les personnes de genre féminin sont plus satisfaites au travail en contexte de télétravail que leur homologue masculin ou non-binaire. Ce résultat rejoint d'ailleurs les études antérieures, qui montrent que pour les femmes en particulier, le télétravail facilite la conciliation du travail et l'exercice de leurs responsabilités familiales (Maruyama et Tietze, 2012 ; Tremblay, 2016).

De plus, les résultats témoignent de la présence d'une différence significative à l'égard de la satisfaction au travail en fonction de la composition du ménage des répondants. Ainsi, les résultats montrent que les personnes en couple avec enfants sont plus satisfaites au travail en contexte de télétravail que leurs collègues. Tel que Pailhé et Solaz (2009, p. 394) l'affirment : « l'équilibre famille-travail participe à la satisfaction générale dans l'emploi et donc au bien-être ». Ainsi, certaines études montrent que le télétravail diminue l'ampleur des conflits entre le travail et la vie personnelle, même si certains facteurs comme l'autonomie professionnelle (Kossek et al., 2006), le genre (Tremblay et al., 2006), les obligations familiales (DuBrin, 1991) et le statut professionnel du partenaire (Bailey et Kurland, 2002) peuvent affecter cette relation. En somme, le télétravail peut être vecteur d'une meilleure conciliation travail-vie personnelle (Tremblay et al., 2006).

Enfin, les résultats témoignent de la présence d'un lien significatif entre le niveau de scolarité et la satisfaction au travail. Alors, la satisfaction au travail en contexte de télétravail semble donc diminuer avec le niveau de scolarité. Ainsi, les personnes avec un plus faible niveau de scolarité ont probablement goûté à une toute nouvelle autonomie à laquelle elles n'avaient pas droit en contexte normal, ce qui contribue à accroître leur satisfaction. Ce résultat va d'ailleurs dans le même sens que l'étude de L'Écuyer et al. (2021).

#### **4.4 LA RELATION ENTRE LES FACTEURS INDIVIDUELS ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

Le dernier objectif était d'examiner la relation entre les facteurs individuels et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise en contexte de télétravail. Les résultats témoignent que l'âge de répondant n'est pas significativement associé à l'engagement. Il est donc possible d'affirmer qu'il n'y a pas de différence entre les catégories de répondant selon leur âge et l'engagement organisationnel en contexte de télétravail.

De plus, les résultats témoignent de la présence d'une relation significative à l'égard de l'engagement organisationnel en fonction du genre des répondants. Comme pour la satisfaction au travail, les femmes semblent plus engagées envers leur organisation que leurs collègues hommes ou non-binaires en contexte de télétravail. D'ailleurs, une étude (De Lay, 1995) montre que les hommes ont un moindre équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ce qui peut entraîner un moindre engagement organisationnel. Cependant, les femmes avec de jeunes enfants font preuve d'un haut degré d'engagement.

D'ailleurs, nos résultats témoignent de la présence d'une relation significative à l'égard de l'engagement organisationnel en fonction de la composition de ménage des répondants. Ainsi, ce sont donc les personnes en couple, avec enfant(s) qui témoignent de l'engagement organisationnel le plus élevé en contexte de télétravail. En effet, pour les télétravailleurs qui sont parents, ce moyen de travailler leur permet d'agir en temps réel auprès de leurs enfants lors d'occasions exceptionnelles, ce qui contribuerait à créer un attachement émotionnel fort envers l'organisation (Ellison, 1999 ; Golden, 2006).

Enfin, les résultats témoignent que le niveau de scolarité n'est pas associé à l'engagement organisationnel. Il n'y a donc pas de différence quant à l'engagement organisationnel en fonction du niveau de scolarité.

#### **4.5 CONTRIBUTIONS DE L'ETUDE**

Cette étude permet de contribuer à la littérature scientifique actuelle et peut être utile aux gestionnaires, aux organisations et aux instances gouvernementales, pour la prise de décision et pour la mise en œuvre de pratiques et de stratégies.

##### **4.5.1 Contributions théoriques**

Nos résultats bonifient la littérature actuelle, puisqu'ils permettent de contribuer au bassin de connaissances de recherches. Ainsi, les résultats permettent de renforcer, un par un, les morceaux d'un mur de connaissances en ce qui a trait aux effets du télétravail dans un contexte totalement nouveau. En dépit de ces diverses façons de voir et de penser la contribution à la production de connaissances, il n'en demeure pas moins que ce nouveau mode d'organisation du travail est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs actuellement, constituant un point de mire et un référent incontournable dans le champ de la

gestion des personnes. En fait, la plupart des connaissances scientifiques actuelles sur le télétravail nous proviennent d'études où le télétravail était une pratique marginale au sein des organisations, souvent perçue comme un privilège (Golden, 2006). La présente étude s'inscrit dans une nouvelle vague d'études portant sur le télétravail, alors que la pandémie est venue complètement bouleverser l'ordre des choses, rendant la littérature antérieure sur le télétravail moins adaptée à ce nouveau contexte.

De plus, la population étudiée constitue un apport théorique, parce que très rares sont les études s'étant intéressées spécifiquement au personnel de la fonction publique, car le télétravail ne leur était pas possible avant la pandémie. Il sera d'ailleurs intéressant de suivre l'évolution de leurs attitudes et leurs comportements au travail alors que la politique de télétravail du SCT oblige une présence de deux jours hebdomadaires au bureau.

Enfin, notre étude ouvre la voie à plusieurs pistes de réflexion futures qui pourraient être approfondies dans des recherches subséquentes. Par exemple, nos résultats amènent à vouloir se pencher dans le futur sur la perception des gestionnaires à l'égard de ce mode d'organisation du travail ou sur d'autres conséquences du télétravail, comme la performance, le stress ou sur la culture organisationnelle. Il serait aussi intéressant de contraster nos résultats auprès d'une population de travailleurs issus du secteur privé.

#### **4.5.2 Contributions pratiques et managériales**

Les résultats de notre étude peuvent être utiles aux gestionnaires, aux organisations et aux instances gouvernementales, pour la prise de décision et pour la mise en œuvre de pratiques et de stratégies de gestion des personnes. Ainsi, les résultats nous amènent à revoir les modes de gestion, afin de soutenir la transition d'un mode de gestion traditionnelle vers une organisation du travail hybride, plus flexible. Les prochaines années verront probablement une montée en popularité du télétravail au sein de tous les types d'organisations (Sull, Sull

et Bersin, 2020). Ayant toutes vécu cette transition forcée vers le télétravail, les organisations devront à présent trouver une manière d'intégrer cette forme de travail dans leur quotidien de manière intelligente et optimale et considérant le bien-être des travailleurs. Le futur du télétravail se situe probablement dans un monde hybride, où le travail en présentiel au bureau et le télétravail se côtoieront au sein des organisations. Notre étude vient donc rassurer les organisations gestionnaires quant à l'absence d'association négative entre le télétravail et la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés.

Les résultats de cette étude, couplés à la littérature actuelle, nous ont donc permis de consolider des connaissances antérieures, et d'établir des liens avec la situation actuelle causée par la pandémie de la COVID-19. Ainsi, la présente étude a permis de contribuer à la compréhension de des liens entre le télétravail et la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

La revue de littérature sur les thèmes du télétravail, de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel a permis de mettre en lumière que ce champ d'études est très vaste. La montée en flèche du télétravail depuis les deux dernières années aura suscité un tout nouvel intérêt pour la question, autant chez les chercheurs que chez les praticiens. Bien que de nombreux auteurs aient examiné les effets du télétravail sur les employés, la littérature demeure fragmentaire, avec des résultats parfois contradictoires. Les études se sont surtout penchées sur les 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. Examinant surtout les avantages et les inconvénients du télétravail, nombreux sont les auteurs qui se sont penchés sur ces points. Comme nous l'avons abordé dans la recension des écrits, le sujet est novateur, ce qui fait que certains éléments n'ont pas encore été abordés dans la littérature, comme le mode de travail hybride, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel en contexte de télétravail obligatoire. Dans cette perspective, l'objectif de notre recherche était d'examiner la relation entre le télétravail et la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise. Nos résultats montrent que le télétravail n'est pas associé négativement avec l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

Malgré ses contributions, notre étude comporte certaines limites. Tout d'abord, les données ont été collectées par le biais d'un questionnaire quantitatif avec un devis corrélationnel transversal, ce qui ne permet pas de conclure à une relation de cause à effet entre les variables. De plus, l'ajouts de données qualitatives, recueillies par le biais d'entrevues semi-dirigées par exemple, aurait permis d'obtenir des réponses plus approfondies et permettant une compréhension plus fine du phénomène. L'absence de rétroaction associée à

l'approche quantitative empêche de voir si le répondant parle de manière désintéressée ou s'il vit réellement la situation. Ajoutons à ceci que des enjeux de désirabilité sociale sont susceptibles d'intervenir dans les enquêtes par questionnaire et notre étude n'est pas à l'abri de ce biais. Enfin, la généralisation des résultats n'est pas possible, étant donné que la population ciblée est celle de la fonction publique québécoise exerçant un télétravail obligatoire en raison de la pandémie.

Notre étude ouvre la voie à plusieurs pistes de réflexions, qui pourraient être approfondies dans des recherches subséquentes. Par exemple, il serait judicieux de réaliser un autre sondage dans quelques mois, afin de voir l'évolution de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel dans un contexte hybride. C'est d'ailleurs l'un des objectifs du projet de recherche plus vaste dans lequel s'inscrit cette étude. À terme, les organisations reviendront au bureau, seront complètement en télétravail ou feront une transition vers un contexte hybride. Il sera donc pertinent de poursuivre les études à ce sujet afin de constater l'évolution des attitudes des employés dans ces nouveaux contextes.

La présente étude a permis de contribuer à la compréhension de la dynamique de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel en télétravail. Nous espérons que les recommandations et les apprentissages tirés de ce mémoire permettront d'accompagner avec brio cette transition vers un monde où le télétravail et la gestion à distance seront des pratiques communes.



## ANNEXE I : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE<sup>1</sup>

# UQAR

Rimouski | Lévis

L'adéquation entre l'employé, son employeur et son supérieur immédiat en contexte de télétravail

### 1. Introduction

Le Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) collabore à un projet de recherche qui vise à examiner l'effet du télétravail sur le personnel du secteur public québécois.

En tant que membres du SPGQ, vous êtes invité à remplir un questionnaire de 27 questions qui requiert environ 15 minutes de votre temps. Les données collectées sont entièrement confidentielles. Ni votre nom, ni votre employeur, ni votre syndicat n'apparaîtra sur un rapport de recherche ou dans une publication. Vous serez invité à répondre à nouveau à ce questionnaire en juin 2022 et en janvier 2023.

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

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

Avec nos sincères remerciements.

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

---

<sup>1</sup> Ce mémoire s'inscrit dans un projet de recherche plus vaste et seulement les questions pertinentes aux

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

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

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

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

2. Quelle proportion de votre temps de travail cela représente-t-il?

- 20% ou moins
- 40%
- 60%
- 80%
- 100%

3. Quelle est l'organisation qui vous emploie?

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

---

objectifs de la recherche ont été retenus aux fins d'analyse (questions 1, 2, 9, 11, 24, 25, 26 et 27).

années

mois

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

années

mois

6. Depuis combien de temps êtes-vous sous la supervision de votre supérieur immédiat?

années

mois

7. Actuellement, combien de jours par semaine votre supérieur immédiat est-il en télétravail?

- Aucun, il est présent physiquement sur les lieux de travail chaque jour
- 1 jour
- 2 jours
- 3 jours
- 4 jours
- 5 jours
- Je ne sais pas*

## L'adéquation entre l'employé, son employeur et son supérieur immédiat en contexte de télétravail

### 3. Votre organisation

Cette série de questions porte sur votre attitude et sur vos perceptions à l'égard de votre organisation. Le terme *organisation* réfère au ministère, à l'institut ou à l'organisme gouvernemental qui vous emploie.

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

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

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

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

## L'adéquation entre l'employé, son employeur et son supérieur immédiat en contexte de télétravail

### 4. Votre organisation (suite)

10. Dans quelle mesure ces caractéristiques représentent-elles votre organisation, comme employeur?

	Pas du tout représentative	Peu représentative	Parfois représentative	Assez représentative	Tout à fait représentative
Adaptabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétitivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacité d'innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation vers les résultats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imputabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prise de risque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être orientée vers l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impartialité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolérance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## L'adéquation entre l'employé, son employeur et son supérieur immédiat en contexte de télétravail

### 5. Votre organisation (suite)

11. De façon générale, êtes-vous satisfait de votre travail ?

Pas du tout satisfait

Peu satisfait

Ni satisfait ni insatisfait

Satisfait

Tout à fait satisfait

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

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

L'adéquation entre l'employé, son employeur et son supérieur immédiat en contexte de télétravail

L'adéquation entre l'employé, son employeur et son supérieur immédiat en contexte de télétravail

## 6. Votre supérieur

Cette section porte sur votre perception à l'égard de votre supérieur. Le terme *supérieur* réfère à votre gestionnaire immédiat.

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

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

## 7. Votre supérieur (suite)

14. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec chacun des énoncés suivants?

	en désaccord	En désaccord	désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Je ressens un sentiment de respect pour mon supérieur hiérarchique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'apprécie mon supérieur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis fier de travailler avec mon supérieur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur compte beaucoup pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne suis pas vraiment attaché à mon supérieur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ressens peu d'admiration pour mon supérieur hiérarchique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fortement

Ni en

15. Lorsque vous interagissez avec votre supérieur immédiat, vous vous sentez habituellement...

Répondez sur une échelle allant de 1 à 7 (1 exprimant un sentiment négatif et 7 exprimant un sentiment positif).

	1	2	3	4	5	6	7
Impatient   Patient	<input type="radio"/>						
Éloigné   À proximité	<input type="radio"/>						
Malveillant   Bienveillant	<input type="radio"/>						
Non considéré   Considéré	<input type="radio"/>						
Irritable   Aimable	<input type="radio"/>						
Froid   Chaleureux	<input type="radio"/>						
Antipathique   Sympathique	<input type="radio"/>						
Tendu   Relaxé	<input type="radio"/>						
Hésitant   Confiant	<input type="radio"/>						
Passif   Actif	<input type="radio"/>						
Critique   Ouvert	<input type="radio"/>						

16. À propos de votre relation avec votre supérieur immédiat, dans quelle mesure êtes-vous en accord avec ces énoncés?

	Pas du tout	Un peu	Modérément	En bonne partie	Entièrement
Mes mandats et les échéanciers à respecter me sont communiqués clairement.	<input type="radio"/>				
Mon supérieur immédiat m'offre le soutien dont j'ai besoin pour réaliser mon travail.	<input type="radio"/>				
Je sens que mon supérieur immédiat a confiance en moi et en ma capacité de faire mon travail.	<input type="radio"/>				
Mon supérieur immédiat communique régulièrement avec moi à l'extérieur des heures normales de travail.	<input type="radio"/>				
Mon supérieur immédiat s'attend de moi que je sois disponible à l'extérieur des heures normales de travail.	<input type="radio"/>				

17. Comment qualifieriez-vous le contrôle de votre travail par votre supérieur?

- Beaucoup trop faible
- Faible
- Adéquat
- Élevé
- Beaucoup trop élevé

L'adéquation entre l'employé, son employeur et son supérieur immédiat en contexte de télétravail

8. Votre supérieur (suite)

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

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

## L'adéquation entre l'employé, son employeur et son supérieur immédiat en contexte de télétravail

### 9. La distance avec l'organisation et le supérieur

19. À quelle fréquence communiquez-vous avec votre supérieur immédiat par le biais de ces médias?

	Jamais	Moins d'une fois par mois	Quelques fois par mois	Quelques fois par semaine	Tous les jours
Au téléphone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En face à face	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En vidéoconférence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par messagerie instantanée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par courriel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Je me sens près de mon supérieur immédiat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens près de mon organisation, comme employeur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Les technologies collaboratives sont des applications qui permettent de communiquer, de collaborer à une tâche commune, de créer du contenu et de partager des informations sans égard à la localisation des personnes.

Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec ces énoncés relativement à l'usage des technologies collaboratives (p. ex. : Teams, Zoom, Google Workspace, Office 365, Slack, Trello, etc.)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Dans le cadre de mon travail, les applications collaboratives me sont bénéfiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'apprentissage de l'usage des technologies collaboratives est facile pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les avantages des applications collaboratives dépassent leurs inconvénients.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans l'ensemble, les applications collaboratives sont faciles à utiliser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans l'ensemble, les applications collaboratives sont avantageuses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C'est facile pour moi de devenir habile avec l'usage des technologies collaboratives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## L'adéquation entre l'employé, son employeur et son supérieur immédiat en contexte de télétravail

### 10. L'effet du télétravail sur la progression de carrière

22. Dans quelle mesure estimez-vous que le télétravail a un effet sur les éléments suivants en lien avec la progression de votre carrière?

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Vous êtes satisfait de la progression de votre carrière.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez des occasions de réseauter avec d'autres personnes au sein de votre organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez des occasions d'apprentissage informel qui améliorent vos compétences liées au travail et la circulation de l'information.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre supérieur immédiat vous offre des occasions de développement (mandats spéciaux, gestion de projets, coordination de personnes, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vos collègues en présence ont de meilleures opportunités de progression de carrière.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le télétravail nuit à la perception qu'entretient votre supérieur immédiat à l'égard de votre dévouement au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cette dernière série de questions porte sur votre profil.

23. Dans quelle mesure ces caractéristiques représentent-elles bien votre personnalité, comme employé?

	Pas du tout représentative	Peu représentative	Parfois représentative	Assez représentative	Tout à fait représentative
Adaptabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétitivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacité d'innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation vers les résultats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imputabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prise de risque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être orienté vers l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impartialité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolérance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu?

- Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP)
- Diplôme d'études collégiales (DEC)
- Certificat de 1er cycle universitaire
- Baccalauréat
- Diplôme de 2e cycle universitaire (maîtrise, DESS)
- Doctorat

25. Vous vous identifiez comme :

- Un homme
- Une femme
- Une personne non-  
binaire

Je préfère ne pas répondre

26. Quel âge avez-vous?

ans

27. Quelle est la composition de votre ménage?

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

28. Afin d'obtenir un portrait évolutif de la situation, vous serez invité à répondre à un questionnaire de suivi en juin 2022 et en janvier 2023. Afin de vous rejoindre, quelle est votre adresse courriel ? *(Cette information ne servira qu'à vous identifier aux fins de la deuxième et de la troisième phase de la collecte de données.)*

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

Merci pour votre précieuse collaboration!



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abord de Châtillon, E. et Bachelard, O. (2006). Introduction générale au cahier spécial santé, sécurité au travail. *Management & Avenir*, 2(8), 121-127.
- Alexander, E. R., Helms, M. M. et Curran, K. E. (1987). An information processing analysis of organization information adequacy/abundance. *Management Communication Quarterly*, 1, 150-172.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M. et Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395.
- Alis, D. et Dumas, M. (2003). *35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle*. Actes du Congrès de l'AGRH, Grenoble.
- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R. et Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38-44.
- Allen, N. et Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T. D., Golden, T. D. et Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford University Press.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.
- Aubé, C., Rousseau, V. et Morin, E.M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495
- Bailey, D. E. et Kurland, N. B. (1999), Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28, 53-68.

- Bailey, D. E. et Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Banque de développement du Canada (BDC). (2021). *Quel est l'avenir du télétravail ? Points de vue des PME et des employés canadiens*. Rapport de recherche. En ligne : <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/quel-est-avenir-teletravail-points-vue-pme-et-employes-canadiens>
- Barel, Y. et Frémeaux, S. (2012). Le rôle des médecins du travail dans les actions de préventions primaires. *@GRH*, 3, 69-88.
- Barlow, J. (2021). La gestion post-pandémique: le télétravail recadré. *Gestion*, 46(4), 54-59.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executives*. Harvard University Press.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thietart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, (3<sup>e</sup> édition, p. 228-262). Dunod.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study, *Information & Management*, 35, 139-153.
- Bentein, K., Stinglhamber, F. et Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 133-157.
- Bentein K., Vandenberghe, C. et Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, 69-79.
- Blau, G. et Gibson, G. (2011). Exploring antecedents of intrinsic versus extrinsic satisfaction in a sample of emergency medical service professionals. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26(3), 240-251.
- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(1), 5-18.

- Boswell, W. R. et Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies afterhours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610.
- Bourhis, A. et Mekkaoui, R. (2010). Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? *Relations industrielles/Industrial relations*, 65(1), 98-117.
- Bourque, J. et El Adlouni, S. E. (2016). *Manuel d'introduction à la statistique appliquée aux sciences*. Presses de l'Université Laval.
- Bowling, N. A., Wagner, S. H. et Beehr, T. A. (2018). The facet satisfaction scale: An effective affective measure of job satisfaction facets. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 383-403.
- Brami, L., Damart, S. et Kletz, F. (2013). Santé au travail et travail en santé. La performance des établissements de santé face à l'absentéisme et au bien-être des personnels soignants. *Management & Avenir*, 3(61), 168 à 189.
- Brazilian Society of Telework, P., Mello, A. A. A., Lima, F., VotorantimCimentos, H. R., et Paulo, S. (s.d.). *Lessons Learned from September 11th : Telework as aR OrganizationalResource to the BusinessContinuityPlanning(BCP)*. 6.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment : the socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 19, 533-546.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198.
- Caldwell, D., Chatman, J. et O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment : a multi-firm study. *Journal of occupational psychology*, 63, 245-261.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. et Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Carlson, D.-S., Grzywacz, J.C. et Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment ? *Human Relations*, 62(10), 1459-1486.
- Clear, F. et Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218-233.
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST). (2021). *Télétravail*. Récupéré à : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/teletravail-politique-entente/teletravail>

- Cooper, C. D. et Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511–532.
- Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? *Gestion*, 35(3), 69-77.
- Davoine, L. (2006). Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe : l'importance du contexte. Document de travail, Centre d'Étude de l'Emploi, n° 76, décembre.
- De Lay, N. L. (1995). *The effects of telecommuting and gender on work-family conflict and satisfaction*. Thèse de doctorat, Chicago: Illinois Institute of Technology.
- Deng Z., Morissette R. et Messacar D. (2020). [Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19](#). No 45280001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa : Statistique Canada.
- Deschênes, A-A. (2021). Partager les connaissances malgré la distance : quel est l'effet de l'usage des technologies collaboratives ? *AdMachina*, 5(1), 54-68.
- De Saint-André, M., Montésinos-Gelet, I. et Morin, M. F. (2010). Avantages et limites des approches méthodologiques utilisées pour étudier les pratiques enseignantes. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 13(2), 159-176.
- Deutskens, E., De Ruyter, M., Wetzels, M. et Oosterveld, P. (2004). Response Rate and Response Quality of Internet-Based Surveys: an Experimental Study. *Marketing letters*, 15(1) : 2136.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications* (Applied Social Research Methods Series, Vol. 26). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Dunham, R.B., Grube. J.A. et Castaneda, M.B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370- 380.
- Dumas, M. et Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management Avenir*, (8), 71–95.
- Durand, C. et Blais, A. (2016). Le sondage. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*, 6<sup>e</sup> édition, Presse de l'Université du Québec.
- Ellison, N. B. (1999). Social impacts: New perspectives on telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338-356.

- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Fabi, B., Lacoursière, R. et Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772–790.
- Faragher, E. B., Cass, M. et Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105-112.
- Felstead, A. et Jewson, N. (2000). *In Home, at Work. Towards an understanding of Homeworking*. Routledge.
- Felstead, A, Jewson, N., Phizacklea A. et Walters, S. (2002). Opportunity to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54-76.
- Fernandez, V., Guillot, C. et Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé ». *Revue française de gestion*, (1), 101-118.
- Fonner, K. L. et Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Fonner, K. L. et Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home: Teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 242-257.
- Fortin, M.-F. (en collaboration avec Gagnon, J.) (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche, méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière Éducation.
- Fournel, C. (2021). Éditorial. Quelles perspectives et quels défis issus de la pandémie du Covid-19 pour les acteurs du secteur de la consommation ? *Management & Avenir*, 5(125), 11-15.
- Frimousse, S. et Peretti, J-M. (2021a). Quel style de management dans l'organisation post-Covid? *Question(s) de management*, 4(34), 97 -171.
- Frimousse, S. et Peretti, J-M. (2021b). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 1(31), 151-206.
- Gajendran, R. S. et Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

- Gálvez, A., Tirado, F. et Alcaraz, J. M. (2020). "Oh! Teleworking!" Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 180-192.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Genin, É. (2009). L'empiétement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle. *Gestion*, 34(3), 128-135.
- George, J. M. et Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing Organizational Behavior* (Fifth Edition). Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review, Cambridge*, 11(2), 1-10.
- Gillet, N., Forest, J., Benabou, C. et Bentein, K. (2015). The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions. *Le travail humain*, 78(2), 119-140.
- Gingras, M-È. et Belleau, H. (2015). Avantages et désavantages du sondage en ligne comme méthode de collecte de données: une revue de la littérature. *Institut national de la recherche scientifique*, 2, 1-15.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, 29(2), 7-17.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 176-187.
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human relations*, 60(11), 1641-1667.
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250.
- Golden, T. D. et Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, Prépublication en ligne : <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>

- Golden, T. D. et Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., et Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91, 1340-1350.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. et Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Gosselin, E., Dolan, S. L. et Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations. Psychologie du travail et comportement organisationnel* (4<sup>e</sup> édition). Chenelière Éducation.
- Gouvernement du Québec. (2021). *Politique-cadre en matière de télétravail pour les personnels de la fonction publique*. Récupéré à: [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/MCE/Information\\_personnel\\_fonction\\_publicue/Politique\\_cadre\\_teletravail.pdf?1625057364](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/MCE/Information_personnel_fonction_publicue/Politique_cadre_teletravail.pdf?1625057364)
- Graizbord, B. (2015). Teleworking as a Mobility Strategy for Mexico City. *International Planning Studies*, 20(1-2), 112-130.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Grzywacz, J.-G. et Carlson, D.-S. (2007). Conceptualizing work-family balance : implications for practice and research. *Advances in developing human resources*, 9(4), 455-471.
- Halpern, G. (1966). Relative Contribution of Motivator and Hygiene Factors to Overall Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 50, 198-200.
- Harrington, S. J. et Ruppel, C. P. (1999). Telecommuting: A Test of Trust, Competing Values, and Relative Advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 223-239.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship : Managerial challenges and dilemmas. *Personnel review*, 32(4), 422-437.
- Herscovitch, L. et Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Herzberg, F. (1976). « One More Time : How Do You Motivate Employees ? », In Michael Bruneberg, *Job Satisfaction*, London/ Basingtoke, MacMillan Press Ltd, 17-32.

- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. World.
- Hirschi, A., Herrmann, A., Nagy, N. et Spurk, D. (2016). All in the name of work? Nonwork orientations as predictors of salary, career satisfaction, and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 45-57.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper Brothers.
- Huver, B. (2013). *Du présentisme au travail : Mesures et facteurs explicatifs*, Thèse de Doctorat de sciences économiques.
- Igeltjorn, A. et Habib, L. (2020). Homebased telework as a tool for inclusion? A literature review of telework, disabilities and work-life balance. Dans *International Conference on Human-Computer Interaction* (p. 420-436). Springer, Cham.
- Iglesias, K., Renaud, O. et Tschan, F. (2010). *Satisfaction au travail : conséquences du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH*, XXI<sup>e</sup> congrès AGRH, Saint Malo, 17-19 novembre.
- Illies, R., Lanaj, K., Pluut, H. et Goh, Z. (2018). Intrapersonal and interpersonal need fulfillment at work: Differential antecedents and incremental validity in explaining job satisfaction and citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 151-164.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2020). *Les titulaires d'un grade universitaire au Québec : ce qu'en disent les données du Recensement de 2016*. Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2022). La migration interrégionale au Québec. En ligne : <https://statistique.quebec.ca/fr/document/la-migration-interregionale-au-quebec>
- Jett, Q. R. et George, J. M. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review*, 28, 494-507.
- Judge, T. A. et Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A. et Klinger, R. (2000). Promote job satisfaction through mental challenge. *Handbook of principles of organizational behavior*, 3(1), 75-89.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. et Hullin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356.

- Jung, C. (1921). *Types psychologiques*. Georg Editeur.
- Khan, W. A. (1998). Relational systems at work. Dans L. L. Cummings et B. M. Staw (dir.), *Research in Organizational Behavior*, (vol. 20, p. 39–76). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kanter, M. K. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karatepe, O. M., Orhan, U., Ismet, M., Lejla, H. et Lulu B. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, (27), 547-560.
- Kelliher, C. et Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Kim, H. et Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5–25.
- Kitou, E. et A. Horvath. (2008). External Air Pollution Costs of Telework. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 13(2), 155-165.
- Kornhauser, A. W. (1930). The study of work feelings. *Personnel Journal*, 8, 348-351.
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A. et Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347-367.
- Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P. et al. (2021). Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. *Current Psychology*, 40, 6308–6323.
- Lachmann, H., Larose, C. et Pénicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport au Premier ministre. Février.
- Lapointe, E. et Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.
- Larouche, V. et Delorme, F. (1972). Satisfaction au travail : reformulation théorique. *Relations industrielles*, 27(4), 267-602.
- Larouche, V., Lévesque, A. et Delorme, F. (1973). Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure. *Relations industrielles*, 28(1), 76-109.

- Lautsch, B.A., Kossek, E.E. et Eaton, S.C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.
- Lederlin, F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. *Études*, 35-45.
- Lee, J. et Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 661-685.
- Lee, K., Carswell, J. J. et Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Leonardi, P. M., Treem, J. W. et Jackson, M. H. (2010). The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38(1), 85-105.
- Lindhjem, H. et Navrud S. (2011). Using Internet in Stated Preference Surveys: A Review and Comparison of Survey Modes. *International Review of Environmental and Resource Economics* (Forthcoming).
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297–1350.
- Lok, P. et Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Luong, A. et Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9, 58-67.
- L'Écuyer, F., Bélisle, L. et Paquet, M. (2021). Exploration des facteurs reliés au télétravail ayant un effet sur la satisfaction au travail en contexte de pandémie. Dans M. Morel, R. Bergeron et L.-P. Willis (dir.), *Penser la COVID-19, et penser le monde: Réflexion critique sur les effets de la pandémie du printemps*, Édition JFD.
- MacInnes, J. (2005). Work–life balance and the demand for reduction in working hours : Evidence from the british social attitudes survey 2002. *British Journal of Industrial Relations*, 43(2), 273–295.

- Makin, P. J., Rout, U., et Cooper, C. L. (1988). Job satisfaction and occupational stress among general practitioners - a pilot study. *Journal of the Royal College of General Practitioners*, 38, 303-306.
- Mann, S., Varey, R. et Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 668-690.
- Martin, B. H. et MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G. et James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88.
- Maruyama, T. et Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization : Early sociology of management and organizations*. The Macmillan Company.
- McKinnon, M. (2013). *Mobile Commuting/Telecommuting is Increasing in Canada*. Récupéré de <http://canadiansinternet.com/mobile-virtual-commuting-telecommuting-increasing-in-canada/>.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Merlet, J. et Poussing, N. (2020). Impact du télétravail sur l'innovation des entreprises : une étude sur données d'enquête. *Revue d'économie industrielle*, 3(171), 89-138.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 , 1-18.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. et Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Meyer, J. et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : toward a general model. *Human resource management review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J. et Herscovitch, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the agency : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. et Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Montreuil, S. et Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339-358.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. et Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6(3), 209-225.
- Moos, M., Andrey, J. et Johnson, L. C. (2006). The sustainability of telework: an ecological-footprinting approach. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 2(1), 3-14.
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employees perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: JAI PRESS.
- Mottay, D. (2003). Contenu du travail et satisfaction des salariés : résultats d'une étude empirique en milieu hospitalier. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3(49), p.42.-53.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. London, Academic Press.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. et Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.

- Nätti, J., Tammelin, M., Anttila, T. et Ojala, S. (2011). Work at home and time use in Finland. *New Technology, Work and Employment*, 26(1), 68-77.
- Ng, T. W., et Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. Van Nostrand Reinhold.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Olson, M. H. et Primps, S. B. (1984). Working at Home with Computers – Work and Non work Issues. *Journal of Social Issues*, 40(3) p. 97-122.
- O'Reilly, C. et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Paillé, P. (2002). L'engagement normatif : essai de reconstruction. *Psychologie du travail et des organisations*. 8(3), 69-96.
- Paillé, P. (2005). La fidélité au travail: éléments conceptuels sur la relation employé-organisation. *Gestion 2000*, 22(6).
- Pailhé, A., & Solaz, A. (2010). Concilier, organiser, renoncer: quel genre d'arrangements?. *Travail, genre et sociétés*, (2), 29-46.
- Panaccio, A. et Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Prat dit Hauret, C. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires?. *Comptabilité Contrôle Audit*, 12(1), 125-146.
- Pratt, J. H. (1999). *Cost / benefits of teleworking to manage work / life responsibilities*. Telework America National Telework Survey for The International Telework Association & Council.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa City, IA: Iowa State University Press.
- Rajotte, T. (2017). La recherche expérimentale en éducation: quelles sont les limites à considérer?. *Revue francophone de recherche en ergothérapie*, 3(2), 63-73.

- Rajotte, T. (2019). Les méthodes d'analyse en recherche quantitative: une introduction aux principaux outils disponibles pour le chercheur. *Revue Francophone de Recherche en Ergothérapie*, 5(1), 103-110.
- Reinsch, N. L. (1997). Relationships between telecommuting workers and their managers: An exploratory study. *Journal of Business Communication*, 34 (4), 343-367.
- Riketta, M. et Landerer, A. (2002). Organizational commitment, accountability and work behavior : a correlative study. *Social Behavior and Personality*, 30(7), 653-660.
- Robert, V. et Vandenberghe, C. (2021). Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533-551.
- Rothwell, S. (1989). Management Update: Human Resource Management. *Journal of General Management*, 14(été), 17-24.
- Rousseau, V. et Aubé, C. (2010). Social support at work and affective commitment to the organization: The moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions. *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 321-340.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. et Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.
- Saari, L. M. et Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395 –407.
- Saltzstein, A.-L., Ting, Y. et Saltzstein, G. (2001). Work-family balance and job satisfaction : the impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administrative Review*, 61(4), 452-467.
- Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie: les apports de la théorie de l'autodétermination. *Traité de psychologie positive*, 273-312. De Boeck.
- Scaillerez, A. et Tremblay, D-G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 1(11), 21-31.
- Schur, L. A., Ameri, M. et Kruse, D. (2020). Telework after COVID: a “silver lining” for workers with disabilities?. *Journal of occupational rehabilitation*, 30(4), 521-536.

- Shortell, S. M., Rousseau, D. M., Gillies, R. R., Devers, K. J. et Simons, T. L. (1991). Organizational assessment in intensive care units (ICUs): Construct development, reliability, and validity of the ICU nurse-physician questionnaire. *Medical Care*, 29, 709–726
- Simard, G. Doucet, O. et Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60(2), 296-317.
- Smith, S. (1995). *Human resource practices and policies as antecedents of organizational commitment*. Thèse de doctorat. Faculté de psychologie. Université Western Ontario.
- Smith, S. A., Patmos, A. et Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W. et Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Spiker, B. K. et Daniels, T. D. (1981). Information adequacy and communication relationships: An empirical examination of 18 organizations. *Western Journal of Speech Communication*, 45, 342-354.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. et Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.
- Springer, G. J. (2011). A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29-42.
- Statistique Canada. (2018). *Enquête sociale générale de 2016*. Ottawa : Statistique Canada.
- Statistique Canada. 2021. *Étude : Travail à domicile : productivité et préférences*. Ottawa: Statistique Canada.
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K. et Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment : The importance of institutional context. *American Review of Public Administration*, 41(6), 603–624.
- Stephenson, L. B. et Crête, J. (2011). Studying Political Behavior: A Comparison of Internet and Telephone Surveys. *International Journal of Public Opinion Research*, 23(1), 24-55.

- St-Hilaire, W. A. et de la Robertie, C. (2018). Correlates of affective commitment in organizational performance: Multi-level perspectives. *Australian Journal of Career Development*, 27(1), 3-8.
- Sull, D., Sull, C. et Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1-10.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.
- Sungu, L. J., Weng, Q. et Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280-290.
- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., et Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 48-60.
- Tanguay, G. A. et Lachapelle, U. (2018). *Impacts potentiels du télétravail sur les comportements en transport, la santé et les heures travaillées au Québec*. CIRANO. En ligne : <https://cirano.qc.ca/files/publications/2018RP-05.pdf>
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
- Taskin, L. et Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Taskin, L. et Tremblay, D-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 1(35), 88-96.
- Tietjen, M. A., et Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.
- Tran, Q. H. N. (2022). Exploring Relationships Among Overload Stress, Work-Family Conflict, Job Satisfaction, Person–Organisation Fit and Organisational Commitment in Public Organizations. *Public Organization Review*. (Prépublication en ligne), 1-17.
- Tremblay, D.-G. (s. d.). *Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie?* 6.
- Tremblay, D-G. (2001a), Télétravail : concilier performance et qualité de vie. Rapport de recherche Cefrio. 84.

- Tremblay, D-G. (2001b), Le télétravail : définitions et enjeux , Dans Cefrio. Télétravail : concilier performance et qualité de vie. Montréal, IQ collectif et CEFRIO : 23-32.
- Tremblay, D-G. (2002). Balancing work and family with telework ? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157–170.
- Tremblay, D-G., Chevrier, C. et Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d’envahissement de la vie privée ? *Revue Interventions économiques*, [En ligne], 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.689>
- Tremblay D-G., Najem E. et Paquet R. (2008). Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers de nouvelles temporalités sociales? *Politiques sociales*, 76-94.
- Tremblay, D-G., Paquet, R. et Najem, E. (2006). Telework : A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict?. *Canadian Journal of Communication*, 31(3), 715-731.
- Tremblay, D-G. (2016). Conciliation travail-famille : encore et toujours un défi. *Gestion*, 41(1), 22-25.
- Tremblay, D-G. (2020). Notes d'actualité - Le télétravail et le cotravail (coworking): enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Revue Organisations & Territoires*, 29(2), 159-162.
- Tremblay, D-G. et Scaillerez, A. (2020). Perspectives pour l’avenir du travail : le télétravail, le coworking et autres tiers-lieux. *Travailler dans les services publics: la nouvelle donne*, 139-146.
- Tremblay, M. (2021). Understanding the dynamic relationship between career plateauing, organizational affective commitment and citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 129, 103611.
- Trombetta, J. J. et Rogers, D. P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment: The effects of information adequacy, communication openness, and decision participation. *Management Communication Quarterly*, 1, 494-514.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 30(4), 662.

- Vandenberghe, C., Bentein, K., et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- Van Hooff, M.-L.-M., Geurts, S.-A.-E., Kompier, M.-A.-J. et Taris, T.-W. (2006). Work-home interference : How does it manifest itself from day to day ? *Work & Stress*, 20(2), 145-162.
- Van Laethem, N. (2019). Outil 63. Conjuguer bien-être et performance au travail. *La méga boîte à outils de l'agilité*, 194-197.
- Vanoutrive, T., Van Malderen, L., Jourquin, B., Thomas, I., Verhetsel, A. et Witlox, F. (2010). Mobility Management Measures by Employers: Overview and Exploratory Analysis for Belgium. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 10(2), 121-141.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82, 1-39.
- Vayre, É. et Delfosse, C. (2019). Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations ? *Le Journal des psychologues*, 25(367), 22-26.
- Vega, R. P., Anderson, A. J. et Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.
- Vieira, P. D. S., Dias, M. D. O., Lopes, R. D. O. A. et Cardoso, J. (2021). Literature Review on Trust, Psychological Well-Being, and Leadership Applied to the Workplace Commitment. *British Journal of Psychology Research*, 9(2), 20-37.
- Wang, C.-C., Liu, K.-S., Cheng, C.-L. et Cheng Y.-Y. (2013). Comparison of Web-Based Versus Paper-and-Pencil Administration of a Humor Survey. *Computers in Human Behavior*, 29(3) : 10071011.
- Wasti, S. A. et Can, O. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 404-413.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194.
- Wiener, N. (1950). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*. Boston, États-Unis : Houghton Mifflin Co.
- Zargar, M. S., Vandenberghe, C., Marchand, C. et Ayed, A. K. B. (2014). Job scope, affective commitment, and turnover: The moderating role of growth need strength. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(2), 280-302.

Zheng, L., Plaisent, M., Zuccaro, C., Bernard, P., Daghfous, N. et Favreau, S. (2019). *L'analyse des données de sondage avec SPSS: Un guide d'introduction*. PUQ.



