



Université du Québec
à Rimouski

Le télétravail chez les professeurs d'université

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **WIGUENS SIDONIS**

Mai 2024

Composition du jury :

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

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

Laurie Audet, examinatrice externe, Desjardins

Dépôt initial le 24 avril 2024

Dépôt final le 09 mai 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

Ce mémoire est dédié

à ma femme qui me donne toujours son soutien inconditionnel,

à ma mère qui a dû sacrifier son temps pour pousser jusqu'ici et

à ma tante qui est décédée depuis 2019.

REMERCIEMENTS

D'abord, je tiens à remercier ma directrice de recherche Catherine Beaudry qui m'a soutenu, m'a accompagné et a fait preuve de patience, de disponibilité, de compréhension et d'ouverture tout au long de ce travail, sans elle, ce travail n'aurait pas pu arriver à sa fin.

Ensuite, je tiens à remercier ma tendre épouse, Rébecca Mériné qui m'a servi de force et de confort dans les moments les plus difficiles. Elle a été un booster et une conseillère pour moi à chaque situation délicate tout au long de ce travail de recherche.

Puis, je tiens également à remercier ma maman (Fanise Sidonis), une mère qui a joué le rôle des deux parents en même temps. Une mère qui m'a aidé à surmonter les grandes difficultés de la vie, merci à toi maman.

Enfin, merci à tous ceux et toutes celles qui ont contribué à ce projet d'étude et rêve qui deviennent une réalité. Un grand merci au staff professoral du département des sciences de la gestion de l'UQAR. Mes expériences avec vous m'ont appris à avoir une meilleure connaissance de moi-même, une meilleure aptitude et compétence sur des thématiques variées qui sont liées à la gestion de l'équipe, au leadership, au conflit dans le milieu de travail, à la santé et sécurité au travail.

Mes remerciements sont adressés aux six (6) sujets qui ont sacrifié leur précieux temps pour pouvoir participer à cette recherche. Sans leur collaboration, ce travail n'aurait pas pu se réaliser.

Mes remerciements sont adressés à mes deux sœurs et à grande ma famille (Famille SIDONIS, Famille DAUPHIN, Famille MÉZILAS), mes anciens camarades de la Faculté des sciences humaines (FASCH) de l'université d'état d'Haïti (UEH) de la promotion mars

2012 et la famille ENLOJA. Merci à tous, mes amis qui m'ont boosté avec des conseils et des mots d'encouragement.

RÉSUMÉ

Cette étude porte sur les professeurs d'université francophones qui télétravaillent. L'objectif est de comprendre l'influence du télétravail sur la santé mentale des professeurs d'université. Pour ce faire, l'approche qualitative a été utilisée. Au total, six (6) entretiens semi-directifs ont été effectués auprès des professeurs d'université qui télétravaillent. Divers constats découlent de cette étude. Des enjeux et des défis liés au télétravail par rapport à la santé mentale des professeurs d'université ont été soulignés comme le manque de socialisation, l'excessivité dans les heures de travail et le stress. Dans le but de pallier ces enjeux et défis, les professeurs suggèrent d'avoir une meilleure planification lors de l'exécution des tâches et une meilleure gestion de temps.

Mots clés : Télétravail, santé mentale, professeurs d'université, approche qualitative.

ABSTRACT

This study focuses on French-speaking university professors who telework. The objective is to understand the influence of teleworking on the mental health of university professors. To do this, the qualitative approach was used. A total of six (6) semi-structured interviews were conducted with university professors who work remotely. Various findings emerge from this study. Issues and challenges related to telework in relation to the mental health of university professors were highlighted, such as lack of socialization, excessive working hours, and stress. In order to overcome these issues and challenges, the professors suggest having better planning when carrying out tasks and better time management.

Keywords: Telework, mental health, university professors, qualitative approach.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vii
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT	xii
TABLE DES MATIÈRES	xiv
LISTE DES TABLEAUX.....	xvii
LISTE DES FIGURES.....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xx
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits.....	4
1.1 MISE EN CONTEXTE : L'ÉVOLUTION DU TELETRAVAIL.....	4
1.1.1 Évolution de la santé mentale des travailleurs	5
1.2 LE TELETRAVAIL.....	8
1.2.1 Définitions	8
1.2.2 Historique et évolution du télétravail	10
1.2.3 La gestion du personnel en télétravail.....	13
1.2.4 Les conséquences du télétravail	16
1.3 LA SANTE MENTALE AU TRAVAIL	22
1.3.1 Définitions.....	22
1.3.2 Les facteurs influençant la santé mentale au travail.....	23
1.3.3 Les conséquences des atteintes à la santé mentale au travail	32
1.4 TELETRAVAIL ET SANTE MENTALE : ETAT DES LIEUX	34
CHAPITRE 2 Démarche méthodologique.....	37
2.1 QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	37
2.2 CONCEPTS À L'ÉTUDE.....	38

2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA RECHERCHE.....	39
2.4 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	40
2.5 DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	41
2.5.1 Méthode de collecte des données.....	42
2.5.2 Échantillonnage.....	43
2.5.3 Analyse des résultats.....	45
2.6 CONSIDERATIONS ETHIQUES.....	45
CHAPITRE 3 Présentation des résultats.....	48
3.1 SITUATION DE TELETRAVAIL DES PROFESSEURS.....	48
3.1.1 Tâches et responsabilités des professeurs en situation de télétravail.....	48
3.1.2 Réalité des professeurs en situation de télétravail.....	49
3.1.3 Changement du télétravail à partir de la pandémie.....	51
3.2 DESCRIPTION ET IDENTIFICATION DES AVANTAGES DU TELETRAVAIL POUR LES PROFESSEURS.....	52
3.2.1 Télétravail : conciliation vie privée et vie professionnelle.....	53
3.2.2 Télétravail : gestion du temps et des tâches.....	54
3.2.3 Télétravail : un aspect économique pour les professeurs d'université.....	55
3.3 LES ENJEUX ET DEFIS DU TELETRAVAIL POUR LES PROFESSEURS.....	56
3.3.1 Manque de socialisation.....	56
3.3.2 Les heures de travail.....	57
3.4 DESCRIPTION DES STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LES PROFESSEURS POUR EFFECTUER LEURS TACHES DANS UN CONTEXTE DE TELETRAVAIL.....	58
3.5 LE VECU DES PROFESSEURS EN SITUATION DE TELETRAVAIL EN LIEN A LEUR SANTE MENTALE.....	59
3.5.1 Télétravail et stress.....	62
3.5.2 Télétravail et bien-être.....	64
CHAPITRE 4 Discussion des résultats.....	66
4.1 LE TELETRAVAIL CHEZ LES PROFESSEURS D'UNIVERSITE.....	66
4.2 LES AVANTAGES DU TELETRAVAIL POUR LES PROFESSEURS.....	67
4.3 ENJEUX ET DES DEFIS DU TELETRAVAIL POUR LES PROFESSEURS.....	68

4.4 LES STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LES PROFESSEURS POUR EFFECTUER LEURS TACHES DANS UN CONTEXTE DE TELETRAVAIL	69
4.5 DESCRIPTION DU VECU DES PROFESSEURS EN SITUATION DE TELETRAVAIL EN LIEN A LEUR SANTE MENTALE.....	70
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	73
ANNEXE I.....	76
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Éléments retenus pour définir le télétravail.....	10
Tableau 2. Défis de gestion engendrés par le télétravail.....	15
Tableau 3. Conciliation travail-famille en temps de pandémie.....	18
Tableau 4. Caractéristiques d'un travail qui a du sens.....	30

LISTE DES FIGURES

- Figure 1. Évolution de la proportion d’adultes québécois percevant leur santé mentale comme « passable » ou « mauvaise » selon le groupe d’âge et le sexe depuis le 1er avril 2020. ©INSPQ,2023.....7
- Figure 2. Perception de la charge de travail au travail (Tardif et al., 2021, p.21).....25
- Figure 3. Trois définitions du sens du travail. ©Morin et Forest (2007).....30

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CNESST : Commission des normes, de l'équité, de la santé et la sécurité du travail

EPA : Enquête sur la population active

INSPQ : Institut national de santé publique du Québec

INRS : Institut national de la recherche scientifique

LSST : Loi sur la santé et la sécurité du travail

LATMP : Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles

MTESS : Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec

OMS : Organisation mondiale de la santé

RH : Ressources humaines

SGSSP : Système de gestion de la santé et de sécurité psychologique.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le télétravail, comme nouvelle forme d'organisation de travail, a pris son essor à partir des années 1970. Devant la promesse d'un progrès technologique soutenu par les acteurs du domaine des télécommunications (Taskin, 2021), le télétravail demeurait somme toute peu répandu, et ce, jusqu'aux années 2000. Plus précisément, depuis mars 2020, les organisations ont fait face à de grandes épreuves causées par la crise du COVID-19 et elles ont dû se réorganiser afin d'affronter cette crise (Pénard et Coulanges, 2020). En raison du confinement imposé pour réduire la propagation du virus, il a été possible de tester à grande échelle le télétravail au sein des entreprises et des administrations (Pénard et Coulanges, 2020). La conséquence de ce déploiement soudain du télétravail, sans préparation ni anticipation, a été notamment de modifier certaines habitudes des employés (Saba et Cachat-Rosset, 2020). À cause du confinement, il était impossible pour plusieurs personnes d'accéder à l'espace de travail habituel, le télétravail se réalisant seulement à la maison. Les télétravailleurs étaient donc confrontés à des problèmes liés à la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle et vivaient un sentiment de stress suscité par l'incertitude sanitaire et financière (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020, cités dans Saba et Cachat-Rosset, 2020). Beaucoup d'entreprises se sont alors projetées, dans un « monde d'après » en anticipant une réduction des surfaces de bureaux et un télétravail pratiqué de manière intermittente avec le travail présentiel, nécessitant une réinvention de l'idée même d'entreprise, celle d'une communauté de travail (Taskin, 2021).

Ce mémoire a été réalisé dans la période qui a suivi les différentes mesures en contexte pandémique, dans le secteur universitaire. L'objectif de cette étude est alors de comprendre l'influence du télétravail sur la santé mentale des professeurs d'université. Il se penche sur la situation de télétravail des professeurs, les avantages du télétravail pour les professeurs, les enjeux et les défis du télétravail pour les professeurs, les stratégies mises en place par les

professeurs pour effectuer leurs tâches dans un contexte de télétravail et le vécu des professeurs en situation de télétravail en lien à leur santé mentale.

Cette étude repose sur une démarche méthodologique qualitative, soit le recours à l'entretien semi-directif. Des entrevues ont été réalisées avec des professeurs d'universités francophones qui ont vécu des expériences de télétravail avant, pendant et après la période pandémique.

Ce mémoire est constitué de quatre chapitres. D'abord, la recension des écrits s'attarde à l'évolution du télétravail et à la santé mentale des travailleurs. Au chapitre suivant, la démarche méthodologique utilisée est présentée. Ensuite, les résultats obtenus lors de la cueillette des données recueillies sur le terrain sont présentés au troisième chapitre. Enfin, les différents constats de l'étude sont discutés au dernier chapitre.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

1.1 MISE EN CONTEXTE : L'EVOLUTION DU TELETRAVAIL

L'évolution rapide de la crise sanitaire ayant affecté la plupart des régions du monde a entraîné une modification des formes d'organisation du travail. En fait, selon Saba et Cachat-Rosset (2020), avant l'année 2020, le télétravail n'était pas une activité qui primait dans les espaces de travail. Quoique la proportion de Québécois âgés de plus de 16 ans branchés à Internet soit de 88,2 % en 2016 et que cette forme de travail existait déjà, le télétravail tardait à s'implanter dans les organisations (Communauté métropolitaine de Montréal, 2020 ; Institut de la statistique du Québec, 2017). La pandémie de la COVID-19, qui a commencé à la fin 2019, a obligé les travailleurs de divers secteurs à rester en confinement, ce qui a aussi entraîné plusieurs pertes d'emplois. Au Canada et au Québec, en vue de limiter ces pertes causées par la pandémie, bon nombre d'employés ont travaillé à distance (Clarke et Hardy, 2022). À titre d'illustration, 32 % des salariés canadiens âgés entre 15 et 69 ans effectuaient la majorité de leurs heures de travail à domicile en 2021, comparativement à 4 % en 2016 (Mehdi et Morissette, 2021a, p. 1). Au fil du temps, les restrictions liées aux mesures sanitaires ont commencé à diminuer, ce qui a poussé les employés à regagner leur espace de travail habituel (Clarke et Hardy, 2022). Malgré la fin de l'état d'urgence, le télétravail est demeuré largement répandu. Par exemple, Gilet et Tremblay (2023, p. 1) précisent dans leur étude que :

Avec la COVID-19, des millions de personnes ont basculé en télétravail en l'espace de quelques semaines : nous parlons, en avril 2020, de 40 % de la population active en France et au Canada, puis de 32 % de celle-ci en 2021. Situation inédite, instaurée par le confinement, le télétravail a depuis perduré, insufflant à nos modes d'organisation du travail une profonde transformation, caractérisée par de fortes disparités et des situations contrastées.

Après la pandémie, les entreprises se sont donc adaptées et ont proposé un modèle hybride, c'est-à-dire combinant la distance avec la présence (Sobolevskaya, 2022). Ce modèle résulte du fait que la crise sanitaire a permis de convaincre les travailleurs et les employeurs les plus sceptiques des avantages du télétravail (Sobolevskaya, 2022).

1.1.1 Évolution de la santé mentale des travailleurs

La pandémie de la COVID-19 a poussé beaucoup de gens à s'inquiéter de leur santé et de celle de leurs proches (Arsenault et al., 2023). Elle n'a pas été sans effets sur la santé psychologique des individus (Dubé et al., 2020). Il y a d'ailleurs de fortes probabilités que les conséquences sur la santé psychologique et sur le bien-être de la population québécoise et canadienne perdurent dans le temps (Rotermann, 2020), et ce, partout dans le monde (Rajkumar, 2020).

Au Québec, avant la pandémie, plus du tiers des travailleurs exprimaient un niveau de stress élevé dans leur travail (Bordeleu et Traore, 2007, cités dans Forest et al., 2010). Wyatt (2005, cité dans Forest et al., 2010) explique que la santé mentale au travail au Canada représente de plus en plus une préoccupation majeure pour les gestionnaires et les responsables d'entreprises. De même, en période pandémique, ces problèmes ont continué à affecter les travailleurs, notamment en raison du télétravail. À cet égard, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ, 2020) avance que le travail à domicile entraîne de multiples difficultés en lien avec la santé mentale, comme la détresse psychologique, le sentiment d'inquiétude et d'anxiété.

De nombreuses informations collectées par l'Enquête sur la population active (EPA) et par l'Enquête canadienne sur le revenu apportent certains éclaircissements sur l'effet de la pandémie de la COVID-19 par rapport à la prévalence de l'incapacité en milieu de travail (Statistique Canada, 2022). La quantité de personnes occupant un emploi et qui présentent une incapacité liée à la santé mentale a connu une augmentation de 2,3 points dans un intervalle de deux ans, passant de 6,4 % en 2019 à 8,7 % en 2021. Compte tenu de l'évolution des conditions sur le marché du travail au cours de la période allant de 2019 à 2021, et plus

particulièrement des nombreuses pertes d'emplois liées à la pandémie, l'augmentation est probablement surtout attribuable à une plus grande prévalence de l'incapacité liée à la santé mentale chez les personnes occupées, plutôt qu'à une hausse de l'emploi chez les personnes ayant une incapacité (Statistique Canada, 2022). Les jeunes femmes affichent la plus forte prévalence d'incapacités liées à la santé en 2021. Ce sont 17,2 % des femmes de 16 à 24 ans en emploi qui présentaient un problème de santé mentale en 2021. En ce qui a trait aux hommes se situant dans la même tranche d'âge, environ 1 sur 10 (8,9 %) présentait un problème de santé mentale en 2021, une proportion stable par rapport à 2019 (Statistique Canada, 2022).

La situation évolue donc avec le temps. Selon l'INSPQ (2023), certaines recherches en épidémiologie révèlent une détérioration de la santé mentale et du bien-être au début de la pandémie et expliquent que les impacts psychosociaux et leur durée varient en fonction des caractéristiques des individus et de leur milieu de vie. Des retombées négatives peuvent atteindre toute la population, impliquant les personnes vivant avec un trouble mental, naissant ou existant (INSPQ, 2023). Par exemple, la proportion d'adultes québécois qui perçoivent leur santé mentale comme « passable » ou « mauvaise » se répartit comme suit à la figure 1 selon le groupe d'âge et de sexe.

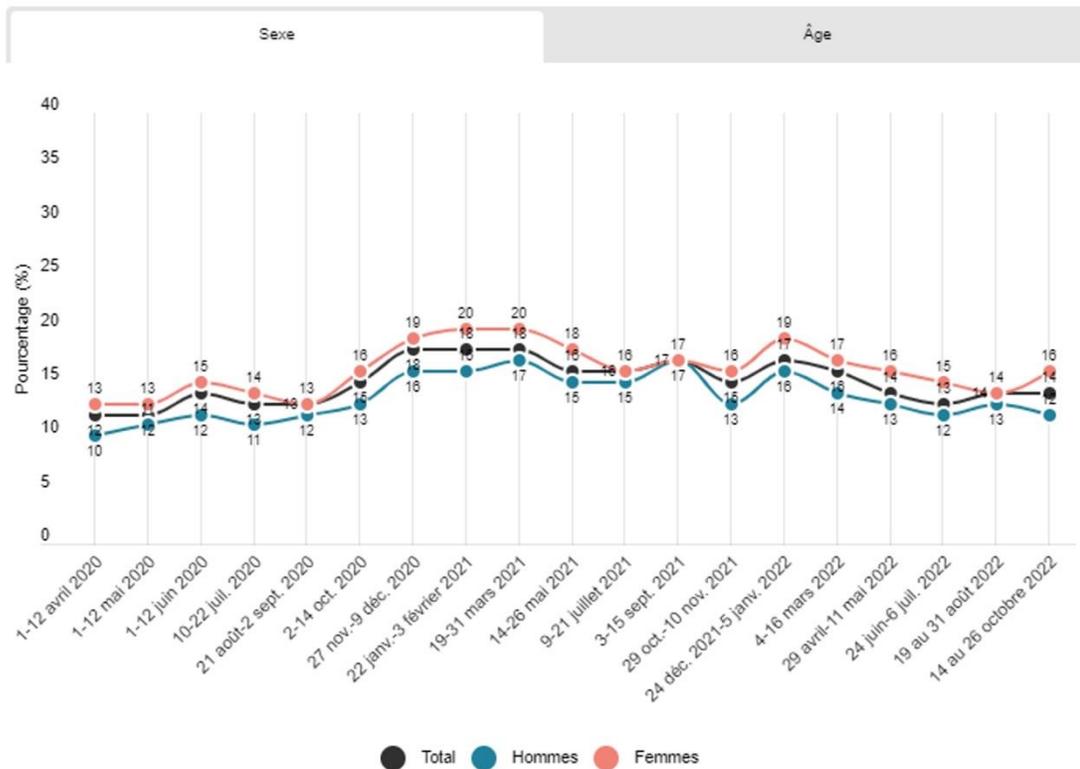


Figure 2. Évolution de la proportion d’adultes québécois percevant leur santé mentale comme « passable » ou « mauvaise » selon le groupe d’âge et le sexe depuis le 1er avril 2020. ©INSPQ, 2023.

Ce contexte récent, soit le contexte postpandémique, incite à se questionner plus précisément sur l’influence du télétravail sur la santé mentale des personnes, alors qu’il perdure après la crise sanitaire. À cet égard, la notion de télétravail sera présentée plus en détail dans la prochaine section.

1.2 LE TELETRAVAIL

1.2.1 Définitions

Le télétravail fait l'objet de diverses définitions qui mettent l'accent sur les aspects technologiques, les notions de distance et de localisation et, ces dernières années, sur le temps télétravaillé (Taskin, 2006). En effet, certains chercheurs proposent une définition globale du télétravail et considèrent toutes les situations de travail à distance comme du télétravail (Taskin et Bridoux, 2010, cités dans Vayre et Delfosse, 2019). En ce sens, la définition du télétravail ne repose pas sur le sexe, l'âge et le niveau hiérarchique du télétravailleur, mais plutôt sur la capacité à travailler de façon autonome en dehors des lieux de l'employeur (Turbé-Suetens, 2011). Dans le même ordre d'idées, Turbé-Suetens (2011, p. 4) précise que :

la définition du télétravail indique que ce mode d'organisation ne s'adresse qu'à des personnes qui exécutent des tâches dans des processus largement dématérialisés et dont l'exercice du métier ne requiert pas une relation physique permanente avec les collègues, les clients ou d'autres partenaires.

Comme l'indique Taskin (2006), le télétravail signifie donc la réalisation d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation). Cette activité s'effectue au moyen des technologies de l'information et des communications (Taskin, 2006), celles-ci permettant de connecter le télétravailleur au lieu de travail de l'employeur. Le télétravail peut donc se définir comme « une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à l'extérieur des locaux de l'employeur et faisant usage des technologies de l'information et de la communication » (Korte et Wyne, 1996, cités dans Pontier, 2014). Le travail à domicile a longtemps été distingué du télétravail parce que le premier ne nécessite pas l'utilisation des technologies de l'information et des communications, contrairement au second. Leurs réalités sont parfois différentes, mais les défis à relever en matière de gestion, surtout en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, sont semblables (Tremblay, 2006).

Ollivier (2019) et Bouffartigue (2021) ajoutent le caractère régulier et volontaire de cette activité à leur définition. Ils indiquent que le télétravail représente un modèle d'organisation du travail au moyen duquel l'employé exécute de manière régulière et volontaire ses tâches qui pourraient être effectuées dans l'enceinte de l'organisation, en dehors des locaux de l'entreprise, tout en faisant l'usage des technologies de l'information et de la communication, et plus spécifiquement de l'Internet.

Turbe-Suetens (2011, p. 36) présente aussi le caractère régulier du télétravail, mais précise que les activités ne sont pas nécessairement réalisées exclusivement à distance.

Le télétravail est une forme d'organisation utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, et dans laquelle une tâche, qui aurait également pu être réalisée dans les locaux de l'employeur, est effectuée hors de ces locaux de façon régulière. Cette définition du télétravail permet d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides. Elle inclut les salariés dits « nomades », mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur. Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas non plus que le travail doive être réalisé en totalité hors de l'entreprise. Cette définition n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors les murs, au gré des besoins.

Selon Couture et Routhier-Caron (2017), les lois et les normes canadiennes et québécoises ne précisent pas explicitement ce qu'est le télétravail. Cependant, après la pandémie, dans sa politique-cadre en matière de télétravail destinée aux employés de la Fonction publique, le Gouvernement du Québec (2022, p.4) définit le télétravail comme une

forme d'organisation du travail qui consiste, pour l'employée ou l'employé, à effectuer sa prestation de travail en dehors des locaux de l'employeur, soit généralement à partir du domicile, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Le télétravail peut s'effectuer sur une base régulière ou occasionnelle.

De même, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) définit le télétravail comme

une activité qui s'exerce à l'extérieur des bureaux de l'employeur au moyen d'outils informatiques et de télécommunication. Le télétravail permet d'effectuer en partie ou en totalité des tâches habituellement effectuées dans les bureaux de l'employeur.

En somme, pour clore cette partie de définition du télétravail, Tanguay et Lachapelle (2018) présentent le tableau qui suit et qui résume bien les diverses définitions du télétravail.

Tableau 1.

Éléments retenus pour définir le télétravail

Caractéristiques	Éléments retenus
Lieu	En dehors du lieu fixe habituel, reconnu comme les locaux de l'employeur
Matériel nécessaire	Utilisation d'un ordinateur pour effectuer le travail et existence d'un lien informatique avec son employeur.
Intensité de la pratique	Régulièrement, à temps plein ou à temps partiel (nombre de jours par semaine ou par mois, soirs et fin de semaine)
Statut	Employés salariés et travailleurs autonomes

Inspiré de Mokhtarian et al. (2005, cités dans Tanguay et Lachapelle, 2018, p. 6)

1.2.2 Historique et évolution du télétravail

Dans un marché de plus en plus internationalisé et où les entreprises de tailles différentes évoluent en réseau (Taskin, 2003 et Pluchart, 2008, cités dans Pontier, 2014), l'origine du télétravail découle de causes économiques, familiales et professionnelles (Pontier, 2014). Ces éléments provoquent une dématérialisation des activités (Taskin, 2003 ; Pluchart, 2008, cités dans Pontier, 2014) et changent les rapports traditionnels dans le temps et dans l'espace (Pontier, 2014).

Selon Rachedi (2022), la notion de distance a été utilisée pour expliquer le concept de télétravail. La référence grecque à « télé » signifie au loin, à distance. L'apparition et l'évolution du télétravail sont inséparables de la réalité du changement qui détermine le monde du travail, notamment des tendances de fond qui impliquent l'individualisation, le développement des compétences, la flexibilité et la diffusion des technologies de l'information et de la communication (Taskin, 2006). En effet, le télétravail est évoqué pour la première fois dans les travaux de Wiener (1950) en lien à la cybernétique. Il fait son apparition pour la première fois aux États-Unis sous le terme de « telework¹ » dans un article du *Washington Post*. Selon Brunel (1978), il s'est répandu à partir des années 70. Ensuite, le développement de technologies de l'information et des communications, dans les années 1990, permet de pratiquer le télétravail avec un ordinateur et une connexion Internet (Rachedi, 2022).

Brunelle (2010) explique donc que le télétravail, comme mode d'organisation de travail réalisé à l'extérieur des bureaux traditionnels au moyen des technologies de l'information et des communications, n'est donc pas une réalité nouvelle. Il faut aussi souligner que le premier cas de télétravail remonte à 1877, lorsque le président de la Boston Bank a installé une ligne téléphonique entre sa banque et son domicile afin de contrôler ses opérations bancaires à partir de sa maison (Gibson et al., 2002, cités dans Brunelle, 2010). Cependant, Brunelle (2010) avance que l'accès facile à certaines technologies comme l'Internet, les logiciels de groupe et les systèmes de communication mobiles, leur facilité d'utilisation et leurs faibles coûts ont grandement participé à rendre plus accessible ce mode d'organisation de travail.

D'un point de vue historique et sociologique, Taskin (2006) souligne que le télétravail réfère avant tout à un changement de l'espace de travail, ce qui a encouragé les employés à installer leur bureau chez eux. Selon Taskin (2006), en France, entre 1975 et 1989, le télétravail est vu comme un projet complètement lié à la technologie qui le rend possible en

¹ Travail à la maison.

dehors de la localisation de l'entreprise. En ce sens, il s'agit avant tout d'une application technologique (Taskin, 2006). Le télétravail s'est très peu répandu après cette première vague, ce qui a causé son échec dans les années 80 (Taskin et Vendramin, 2004). Cependant, au milieu des années 90, l'Union européenne a intégré le télétravail dans ses politiques de croissance liées au développement des technologies de l'information et de la communication (Taskin et Vendramin, 2004). Dès lors, le télétravail est vite compris comme un agent de développement économique et a commencé à se matérialiser localement de la manière dont nous le connaissons aujourd'hui (Taskin, 2006). À partir de ce moment, un tournant important s'accomplit, c'est-à-dire que le télétravail n'est plus perçu comme un projet technologique (Taskin et Vendramin, 2004, cités dans Taskin, 2006). Il évolue plutôt chez les employés travaillant dans les secteurs informationnels et dans les organisations à caractère flexible exigeant une forte réactivité et une grande disponibilité tout en laissant une grande marge d'autonomie dans la gestion du travail (Taskin et Vendramin, 2004, cités par Taskin, 2006).

Étant considéré comme un phénomène en émergence (Boivin et al., 1996, cités dans Tremblay, 2001), le télétravail a fait l'objet de nombreuses études avant la pandémie en Grande-Bretagne ou aux États-Unis, notamment dans le monde anglo-saxon, de quelques études en Europe (CEE 1991 et Bangemann 1994, cités dans Tremblay, 2001) et de quelques travaux de statistiques au Canada (Statistique Canada 1998 ; Nadwodny 1996 ; Akyeampong et Nadwodny 2001, cités dans Tremblay, 2001). Ces études mettent l'accent sur l'ensemble du travail à domicile en tenant compte du travail à la pièce notamment. Comparativement aux sociétés anglo-saxonnes, ce modèle d'organisation du travail a été moins exploré avant la pandémie tant au Canada qu'au Québec (Tremblay, 2001). Selon Tremblay (2001), le télétravail n'a pas été suffisamment étudié au Canada en dehors des recherches effectuées par Statistique Canada sur le travail à domicile, mais certains rapports syndicaux internes se sont penchés sur la question (Johnson, 1993, cité dans Tremblay, 2001) et des recherches ont été effectuées sur quelques grandes entreprises québécoises (St-Onge et Lagassé, 1996, cités dans Tremblay, 2001).

Le télétravail a évolué dans des contextes spéciaux et particuliers pour devenir cette nouvelle forme d'organisation de travail davantage répandue aujourd'hui. Il présente des défis au regard de la gestion du personnel. À cet égard, dans la prochaine section, les spécificités de la gestion du personnel en télétravail seront abordées.

1.2.3 La gestion du personnel en télétravail

Selon Brunelle (2010), gérer des personnes en situation de télétravail met en lumière certains enjeux et des défis. Selon Brunelle (2010, p. 21), « pensons par exemple, aux enjeux liés à la nécessité et aux moyens de mobiliser, motiver, convaincre, construire sa légitimité et sa crédibilité, au maintien du lien de subordination, à la position de pouvoir du leader, etc. ».

L'objectif est d'orienter le personnel tout en l'incitant à contribuer à la communication formelle ou informelle, et ce, dans le but d'assurer une cohésion des équipes et l'engagement du télétravailleur dans le fonctionnement de l'entreprise (Taskin, 2006). En effet, les recherches expliquent que les gestionnaires en période de télétravail affrontent nécessairement deux défis, d'une part par rapport à l'exercice du pouvoir et au contrôle de leurs employés, et d'autre part, par rapport à la communication et aux relations interpersonnelles (Brunelle, 2010).

En effet, la gestion du personnel dans ce contexte de travail à distance impacte l'organisation tant positivement que négativement. Par exemple, Dambrin (2004, cité dans Taskin et Tremblay, 2010) avance que le travail à distance diminue la communication formelle entre les employés et leur supérieur, mais qu'elle rend plus facile la communication entre les supérieurs. Face à cette réalité en contexte de télétravail, Taskin (2010) précise que le gestionnaire est garant de la bonne cohésion au sein de son équipe, où son rôle est de rendre la communication et la coordination formelle (en planifiant des journées où l'équipe peut échanger), de faire le bilan du travail de chaque employé et de vulgariser les informations. À cet égard, le CEFRIO (2001) explique que pour pallier les problèmes de coordination, de nombreuses organisations ont fait revenir des télétravailleurs sur les lieux de travail, tout en mettant en évidence les causes liées aux obstacles de transfert de connaissances et à la perte

d'appartenance à une équipe ou à une organisation qui favorise de préférence une meilleure performance (Taskin, 2010). Dans cette optique, Dumas et Ruiller (2018) avancent que la manière dont un gestionnaire déploie son leadership auprès de son équipe a une importance considérable dans la réussite du télétravail, c'est-à-dire que ce dernier occasionne des changements tant sur le plan communicationnel que sur le plan relationnel. En ce sens, la gestion du personnel doit mettre l'accent sur l'engagement, ce qui implique qu'elle doit se focaliser sur l'engagement actif des employés au-delà de l'acceptation de l'autorité (Taskin et Tremblay, 2010).

Selon Taskin et Tremblay (2010), dans la gestion du personnel, il existe une certaine incertitude sur la manière de contrôler le travail et le travailleur à distance. À cet égard, Taskin (2010) met l'accent sur la confiance et l'autonomie qui font partie intégrante de la relation d'emploi et qui sont fondamentales en contexte de télétravail. Dans le même ordre d'idées, Walrave (2010) précise qu'avant de prendre en compte les problèmes liés à la gestion du personnel posés par le travail à distance, une des fonctions de cette gestion est d'assurer le contrôle du travail qui ne doit cependant pas rimer avec la surveillance et l'exploitation de l'équipe ou de l'employé. Donc, d'un point de vue managérial, Dumas et Ruiller (2018) précisent qu'il est nécessaire d'organiser et de penser la relation « gestionnaire-employé » et la confiance interpersonnelle au sein des équipes de travail, surtout en contexte de travail à distance. Aussi, il est important de couvrir les risques, notamment celui de l'isolement (Dumas et Ruiller, 2018). Le tableau 2 illustre les défis rencontrés par les gestionnaires et les moyens de les relever.

Tableau 2.

Défis de gestion engendrés par le télétravail

Synthèse des défis de gestion engendrés par le télétravail, des risques qu'ils entraînent et des moyens de relever ces défis

DÉFI DE GESTION	RISQUES	MOYENS DE RELEVER CES DÉFIS
Contrôle	Intensification du contrôle technocratique (administratif, hiérarchique, technologique) et social Remise en question du rôle du superviseur	Le supérieur hiérarchique doit participer à la sélection des télétravailleurs, car le télétravail s'inscrit dans une relation de confiance. Les critères d'accès au télétravail doivent être clairs et objectifs et faire l'objet d'un compromis avec les travailleurs (évaluation de la compatibilité de l'activité avec le télétravail, critères d'ancienneté, de performance, etc.). L'information sur le projet de télétravail doit être donnée à tous les travailleurs (y compris à ceux qui n'auront pas accès au télétravail). Des formations spécifiques doivent être organisées à l'intention des supérieurs hiérarchiques.
Socialisation et partage des connaissances	Sentiment d'isolement, d'invisibilité Difficulté à coordonner les équipes de travail	Des formations spécifiques doivent être organisées pour les futurs télétravailleurs (par exemple, échange d'expériences avec des télétravailleurs expérimentés). Une politique de télétravail doit être élaborée de manière à baliser l'exercice du télétravail (nombre de jours, modalités pratiques, etc.). Le supérieur hiérarchique doit assurer un suivi (lequel peut rester informel, sauf périodiquement, dans le cadre de l'évaluation annuelle, ou plus régulièrement, dans une phase de projet pilote, par exemple) et accompagner les télétravailleurs. Les moments de coordination doivent être davantage formalisés pour assurer la bonne transmission de l'information à tous. Des outils particuliers doivent être mis au point afin de permettre aux travailleurs de collaborer à distance, si cela est nécessaire (wiki et autres). Des tactiques de socialisation doivent être mises en place pour bâtir ou rebâtir la cohésion du groupe (consolidation d'équipe ou <i>team building</i> , etc.).
Gestion des carrières	Contractualisation de la relation d'emploi et engagement mesuré au travail (par opposition à un engagement affectif)	Les critères d'évaluation doivent être équitables pour tous les travailleurs. La fréquence de télétravail doit être adaptée aux personnes et aux situations. La fréquence et l'objet des entretiens de carrière doivent être planifiés.

(Taskin et Tremblay, 2010, p. 94)

Selon Illegems et Verbeke (2004), Ireton (2003), Nilles (1998) et Topi (2004), l'instauration du télétravail dépend de plusieurs facteurs tels que les fonctions et les activités organisationnelles, la personnalité et les compétences de l'équipe, le style de gestion, le système d'évaluation (dépendamment des objectifs prédéfinis ou non) et les procédures communicationnelles. De son côté, Walrave (2010) indique que les difficultés liées à l'adoption du télétravail relèvent davantage de la culture de l'entreprise, de ses styles et de sa méthode de gestion qu'à la technologie. Toujours selon Walrave (2010), la mise en œuvre de cette forme d'organisation du travail nécessite généralement des changements au sein de

l'organisation en matière de la communication, de la concertation, du conseil, de l'encadrement, du coaching et du personnel.

En somme, Dumas et Ruiller (2018) soulignent que ces enjeux au sein des organisations en période de télétravail reposent sur l'équilibre entre la flexibilité du travail, la sécurité des télétravailleurs, la gestion des risques de l'équipe et un travail de collaboration. Donc, pour garantir l'engagement des télétravailleurs dans une entreprise, les gestionnaires peuvent se servir de différents outils comme la formation. Cette dernière constitue un moyen de socialisation qui a pour but de rassembler tous les membres de l'équipe (Taskin et Tremblay, 2010). Il s'agit toutefois d'analyser les besoins essentiels des télétravailleurs plutôt que de proposer un catalogue général.

En contexte de pandémie, les constats sont similaires. Selon l'INRS (2020, cité dans Diard et al., 2022), durant la pandémie, les gestionnaires ont été confrontés à plusieurs défis, dont celui du maintien d'un esprit d'équipe, de la mobilisation de chacun des membres, de la collaboration, du partage d'informations, de l'entraide, de la confiance et du bien-être individuel et collectif.

Selon les compétences des gestionnaires ou les responsables d'entreprises, le télétravail pourrait déboucher sur des conséquences positives ou négatives qui affectent notamment le bon fonctionnement de l'organisation.

1.2.4 Les conséquences du télétravail

Le télétravail présente certains bienfaits, mais pose également certaines difficultés. De ce fait, étudier les conséquences du télétravail implique de le comprendre dans ses dimensions positives et négatives. Plusieurs travaux ont été effectués sur les conséquences du télétravail sur les employés, celles-ci prenant en compte l'autonomie, l'isolement et la motivation (Nilles, 1994 ; Stodolsky, 1994, di Ruzza et Bouchut, 1996 ; Nuxbury et Neufeld, 1999 cités dans Pontier, 2004) ; sur le fonctionnement de l'entreprise au regard de la productivité ; et aussi, sur la société.

1.2.4.1 Les conséquences pour les individus

Certaines recherches, comme celles de Felstead et Jewson (2000) expliquent que le travail à distance peut générer un conflit entre les responsabilités professionnelles, familiales et personnelles. Ce type de conflit est dû à la présence des outils de travail à la maison, et aussi, au fait que les membres de la famille pourraient interrompre le travail à n'importe quel moment (Felstead et Jewson, 2000). Par conséquent, le contexte de la COVID-19 peut être l'une des causes de ce problème, parce qu'en période de confinement, les enfants étaient à la maison pendant que les parents télétravaillaient (Tremblay, 2020). De leur côté, Felstead et Jewson (2000) expliquent que ce problème est lié à la difficulté de faire cohabiter le travail, la famille et les loisirs. Toutefois, les employés qui travaillent à distance ont fini par trouver des stratégies pour régler les conflits entre les responsabilités professionnelles et familiales.

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). 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 (Fonder et Stache, 2012).

Le télétravail peut donc créer une confusion entre les situations de famille et les situations de travail (Dahmani et Elkebir, 2020). Certains employés parlent d'une difficulté à conserver des horaires stables (Olliver, 2019). Cette situation peut amener à un manque d'engagement parce que l'absence de contact direct entre l'employé et l'entreprise n'assure pas vraiment l'engagement en termes d'assiduité, de ponctualité et de productivité.

Différentes études montrent au contraire que le télétravail facilite la conciliation entre le travail et la famille. Par exemple, Tremblay et Mathieu (2020, p. 81-82) précisent que

les données montrent que même lorsque les attentes de l'employeur sont restées les mêmes, la majorité (62,6 %) des répondants rapporte une conciliation « très facile » (18,7 %) ou « plutôt facile » (43,9 %). Cette proportion est encore plus élevée chez les répondants dont l'employeur a diminué ses attentes.

À titre d'illustration, ce tableau présente les résultats d'une étude sur la conciliation entre le travail et la famille en contexte de télétravail pendant la pandémie.

Tableau 3.

Conciliation travail-famille en temps de pandémie

Conciliation travail-famille en temps de pandémie	Sexe			
	Femme		Homme	
Très facile	197	15,3 %	195	19,3 %
Plutôt facile	509	39,6 %	476	47,2 %
Plutôt difficile	409	31,8 %	261	25,9 %
Très difficile	167	13 %	74	7,3 %
Préfère ne pas répondre	3	0,2 %	2	0,2 %
TOTAL	1.285	100%	1.008	100%

* En raison de l'arrondissement, la somme des pourcentages n'arrive pas toujours à 100%

Tremblay et Mathieu (2020, p.82)

Selon Rachedi (2022), en plus de la conciliation entre le travail et la vie de famille que le télétravail facilite, il permet à l'employé de développer son autonomie, de faire comme bon lui semble (confort à domicile) et favorise son efficacité tout en prenant soin de sa famille. Dans le même ordre d'idées, selon le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec (2020) par le biais du comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre, le télétravail permet aux travailleurs de bénéficier de certains avantages, c'est-à-dire qu'il favorise l'autonomie et la flexibilité dans les tâches. Ces bénéfices dépendent notamment de la manière de gérer le temps et le stress lors de l'exécution des tâches.

En revanche, selon Chelly et Zrida (2021), les relations avec les collaborateurs, les supérieurs et les partenaires (clients, fournisseurs, services aux entreprises) passent seulement par la voie de l'écran, s'opposant à la matérialisation indispensable des rapports proprement humains. En ce sens, l'écran comme lieu de travail continu à domicile peut amener à une déréalisation² des employés et du travail (Chelly et Zrida, 2021). Dahmani et Elkebir (2020) expliquent que le télétravail provoque l'isolement de l'employé, c'est-à-dire que le fait de réduire les interactions avec ses collaborateurs et que le fait de s'habituer au travail à la maison peut créer une perte de lien social et un manque d'esprit d'équipe et de communication qui représentent un élément crucial dans le travail. Par ailleurs, le fait que le salarié passe un temps considérable devant un écran d'ordinateur en contexte de travail à domicile peut générer une fatigue visuelle, des problèmes de posture et des malaises (Benazzou, 2020).

Parmi d'autres conséquences rencontrées dans la réalisation du travail à domicile, certains travaux évoquent la difficulté à se concentrer (Tremblay, 2020 ; Felstead et Jewson, 2000). Selon le CEFRIO (2001) et Tremblay (2013, 2002), de nombreuses études expliquent que les pauses-café et le temps d'échange entre collègues pour bavarder peuvent être favorables à la concentration, à l'accroissement de la productivité et à la qualité de travail en situation de travail. Au contraire, d'autres travaux soulignent les effets bénéfiques du télétravail sur la qualité de vie (moins de fatigue, meilleure gestion du temps) et sur la productivité (Tissandier et Mariani-Rousset (2019). Le télétravail occasionne une organisation différente qui favorise la rapidité et la quantité de travail (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019). Généralement, cette productivité peut faire croire que le travailleur a plus de travail, pourtant, l'efficacité n'est pas nécessairement associée à la charge de travail en tant que telle. Cependant, selon Tissandier et Mariani-Rousset (2019), il est tout à fait raisonnable de d'exécuter plus de tâches en jours de télétravail parce que cela permet une meilleure compensation du gain de temps et de confort que ce mode de travail procure.

² La déréalisation réfère à la diminution de la tâche de l'employé en termes de valorisation.

Par ailleurs, si les conséquences du télétravail touchent les individus, c'est aussi le cas pour les organisations.

1.2.4.2 Les conséquences pour les organisations

Les effets de la COVID-19 sur la productivité restent une préoccupation majeure pour les décideurs politiques, les chefs d'entreprise et les employés (Lallement, 2023). Selon Lallement (2023), certaines entreprises ont connu une baisse de productivité, alors que d'autres, ont connu une augmentation. Lebreton (2023, p. 20) avance que « le télétravail participe à l'augmentation de la productivité et celle-ci est constatée à la fois par l'employé et l'employeur ». Pour illustrer ce point de vue, Lebreton (2023, p. 29) précise que, dans le cadre d'une étude, « presque tous les interviewés (12/13) ont mentionné être plus productifs à leur domicile en raison d'une meilleure concentration, le calme de leur environnement de travail et une diminution des interruptions ou des interactions avec leurs collègues ». Selon Dahmani et Elkebir (2020), ce gain de productivité de la part de l'organisation est dû à la diminution de l'absentéisme et à une meilleure efficacité individuelle. Cependant, selon Mehdi et Morissette (2021a, p. 1), le télétravail a entraîné une baisse de productivité durant la période pandémique pour différentes causes. Par exemple, 22 % des travailleurs canadiens estiment que la principale cause de la baisse du rendement provient du manque d'interaction avec leurs collaborateurs. Aussi, environ 20 % des travailleurs étaient moins efficaces à cause de la difficulté à concilier le travail et la famille dans un contexte de télétravail. Des travailleurs ont rencontré des difficultés causées par le manque d'accès à l'information ou à des appareils liés au travail (11 %). Ce sont 13% des travailleurs qui ont vu leur charge de travail augmenter et 10% qui ont rencontré des difficultés en raison de l'environnement inadapté. Finalement, 5% ont éprouvé des difficultés de connexion Internet. Ces constats sont toutefois intimement liés à la période pandémique et à l'implantation rapide et soudaine du télétravail.

Selon de Chatillon et al. (2022), certaines entreprises sont donc en mesure de se lancer dans le travail à distance, alors que d'autres éprouvent de l'inquiétude par rapport aux différentes conséquences que ce changement pourrait avoir sur les modalités de travail collectif aux dépens de la productivité (Felstead et Jewson, 2000, cités dans Tremblay, 2001). En ce sens, divers travaux avancent que la diffusion du travail à domicile n'est pas réalisable sans l'implémentation de modifications organisationnelles conséquentes, voire d'une nouvelle culture d'entreprise (Storhay et Bouvard, 2013). Le vrai enjeu du télétravail est en réalité la capacité à gérer la déspatialisation qui, d'une part, prend en compte la distance physique (géographique) de l'employé et, d'autre part, tient compte de l'aspect psychosociologique qui a rapport à l'éloignement avec l'environnement de travail (Taskin, 2006).

Selon Diard et al. (2022), une forte utilisation des outils technologiques (par exemple Zoom ou Teams) de travail à distance en situation de télétravail impacte trois éléments dont le temps, le lieu et l'action. Dans cette situation, le salarié peut exécuter ses tâches en dehors du milieu de travail, cette dispersion géographique participe à l'élaboration d'une forme organisationnelle irrégulière qui rend plus difficile le contrôle de la présence des employés. En ce qui concerne le temps, le responsable n'est plus en position réelle de contrôler l'horaire de travail. Taskin (2006) indique qu'il était plus difficile en télétravail de contrôler les actions des télétravailleurs en période de confinement. L'absence physique du gestionnaire oblige l'employé à s'habituer à des réalités nouvelles où il doit établir ses propres modes de fonctionnement (Taskin, 2006).

Le télétravail en tant que nouvelle forme d'organisation touche notamment l'individu, et l'organisation de manière positive autant que négative. Plus généralement, la société est également touchée.

1.2.4.3 Les conséquences pour la société

Les conséquences du télétravail sur la société évoluent dans le temps et dans l'espace et sont positives et négatives. Le télétravail réduit la fréquence des trajets domicile-travail,

les embouteillages et les émissions de Co2 (Aguiléra et al., 2023). Cependant, selon Aguiléra et al. (2023), certaines recherches montrent qu'il y a de forts risques d'effets rebond, qui, à court ou à long terme, pourraient diminuer et même annuler les bénéfices liés à la réduction des déplacements. D'un point de vue humain, Dahmani et Elkebir (2020) avancent que le télétravail facilite l'économie de l'énergie et réduit le matériel de bureau tout en rendant plus faciles l'accessibilité et le maintien de l'emploi des personnes en situation de handicap ou celles affectées par des difficultés de santé.

En ce qui a trait aux risques psychosociaux, Joseph et Trostianky (2021) expliquent que le télétravail altère le monde du travail à cause du risque économique, de l'isolement, du stress, de l'obligation de développer des stratégies de l'organisation du travail et de la vie en entreprise durant la crise sanitaire. En somme, Chelly et Zrida (2021, p. 45) précisent que « le télétravail en diffusant et en instaurant l'isolement peut avoir des conséquences psychiques déterminantes pour les salariées, pour leur famille et pour la société avec possiblement des effets civilisationnels négatifs ».

Il importe donc de s'intéresser à la santé mentale dans un contexte de télétravail. Cette notion sera abordée à la prochaine section.

1.3 LA SANTE MENTALE AU TRAVAIL

1.3.1 Définitions

Selon Rivest et Iancu (2019), la définition de la notion de santé mentale se trouve au cœur des débats. Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2017, citée par Rivest et Iancu, 2019), elle ne réfère pas seulement à l'absence de symptômes ou de souffrance. La santé mentale est un sujet complexe qui prend en compte un « état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la

communauté » (OMS, 2017, citée par Rivest et Iancu, 2019, p. 8). En revanche, il apparaît que cette définition éclipse un ensemble d'émotions qui n'embrassent pas uniquement le bien-être, notamment la colère et la tristesse, mais faisant pourtant partie des expériences humaines universelles (Galderisi et al., 2015).

En plus de l'aspect psychologique et de l'aspect médical, la notion de santé mentale touche aussi la capacité qu'ont les personnes à répondre aux difficultés quotidiennes. Dans cette optique, Doré et Caron (2017, p. 125) soulignent que :

la santé mentale est plus que l'absence de maladie mentale ou de troubles mentaux : elle constitue une forme de bien-être complet et interpelle notre capacité à jouir de la vie et à faire face aux défis auxquels nous sommes confrontés. La santé mentale et la maladie mentale ne représentent pas les extrêmes d'un même continuum, mais constituent plutôt des concepts distincts, bien que corrélés. La santé mentale influence directement le fonctionnement personnel et social des individus, justifiant l'importance d'agir en amont des problèmes pour promouvoir la santé mentale.

En effet, cette définition résume que le bien-être et le bon fonctionnement individuel et social constituent le fondement de la santé mentale (OMS, 2004).

Différents facteurs influencent la santé mentale au travail. Ils sont présentés dans la prochaine section.

1.3.2 Les facteurs influençant la santé mentale au travail

Les difficultés liées au stress dans le milieu de travail ont connu une augmentation considérable et représentent un des enjeux majeurs auxquels les organisations se sont confrontées (Brun et al., 2003). Les problèmes de santé mentale au travail deviennent de plus en plus fréquents (TECHNOCompétences, 2016, cité dans Lebreton, 2023). Les gestionnaires doivent s'outiller davantage pour faire face à cette réalité en pleine évolution (TECHNOCompétences, 2016, cité dans Lebreton, 2023). C'est le cas en contexte de pandémie où l'état d'urgence sanitaire a imposé des restrictions aux déplacements, ce qui a généré un climat d'anxiété. Selon Chamoux (2021), durant cette période, différents facteurs extraprofessionnels sont à la base du stress dans le milieu de travail, par exemple l'annonce

du nombre de cas de malades hospitalisés, du nombre de décès et des pénuries (manque de masques, manque de vaccins, manque de lits de réanimation). Aussi, Chamoux (2021) avance que la peur de la maladie (COVID-19) perturbe les relations familiales et sociales et entraîne une crainte pour le futur y compris l'avenir de l'entreprise et de l'emploi.

Outre ces facteurs ponctuels, dans cette présente section, l'accent est surtout mis sur les différents facteurs organisationnels susceptibles d'affecter la santé mentale, notamment en contexte de télétravail, tels que l'environnement de travail et les conditions de travail, les relations interpersonnelles en milieu de travail, la reconnaissance en milieu de travail et le sens du travail.

1.3.2.1 L'environnement de travail et les conditions de travail

Certaines conditions liées à l'environnement de travail (bruit, poussière, exposition aux produits chimiques, luminosité, etc.) et du poste (posture, équipement, etc.) concourent à la pénibilité du travail, mais d'autres facteurs moins tangibles sont moins souvent étudiés (Fortino, 2014). En matière de télétravail, Lebreton (2023) souligne que deux lois sont essentielles tant pour les employeurs que pour les employés : la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) et la loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP). Lebreton (2023, p. 14) avance que peu importe où le travail se réalise (dans les locaux de l'organisation ou en télétravail), les employeurs ont les mêmes obligations et le personnel, quant à lui, doit aussi selon l'article 49 de la LSST :

prendre les mesures nécessaires pour protéger leur santé, sa sécurité ou son intégrité physique ; participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail ; et collaborer avec le comité de santé et de sécurité, et avec toute personne chargée de l'application de la LSST et de ses règlements.

Lebreton (2023, p. 13) souligne qu'en contexte de travail hybride, les espaces de travail gagnent à être revus en raison de la présence moins importante des employés dans les locaux de l'organisation. Les espaces ouverts peuvent être repensés pour être plus attrayants, pour faciliter la collaboration et la socialisation et contribuer au bien-être. L'environnement de

travail reste aussi un critère d'attractivité pour les nouvelles recrues et un critère de productivité pour les employeurs (Lebreton, 2023).

Selon Blanc (2021), à la suite de la pandémie, les organisations cherchent des stratégies pour réduire l'espace de bureau tout en offrant à leurs équipes la possibilité d'exécuter leurs tâches tout en étant à la maison. La création de structures et de politiques de télétravail plus formelles favorise un mode de fonctionnement qui est productif sur le long terme. Ce problème majeur dans la transition vers des modalités de travail à distance repose sur des postes de travail mal conçus (Blanc, 2021). Aussi, les employés à distance sont généralement sensibles au stress mental et musculo-squelettique. Bien que selon Blanc (2021), les normes de sécurité du travail à distance ne soient actuellement pas réglementées, elles pourraient obliger les employeurs à prendre des mesures pour remédier aux problèmes physiques et mentaux occasionnés par le travail sédentaire sur ordinateur.

Dans une étude réalisée dans le secteur de l'éducation, Tardif et al. (2021) précisent que la plupart des enseignants, soit 84 %, affirment que leur charge de travail pendant la période de la COVID-19 a connu une augmentation considérable. Le tiers des enseignants a aussi souligné que leur charge de travail a connu un accroissement important, soit 35 %. À cet effet, la figure 2 présente la charge de travail des enseignants sur une échelle de 1 à 6 en période pandémique.

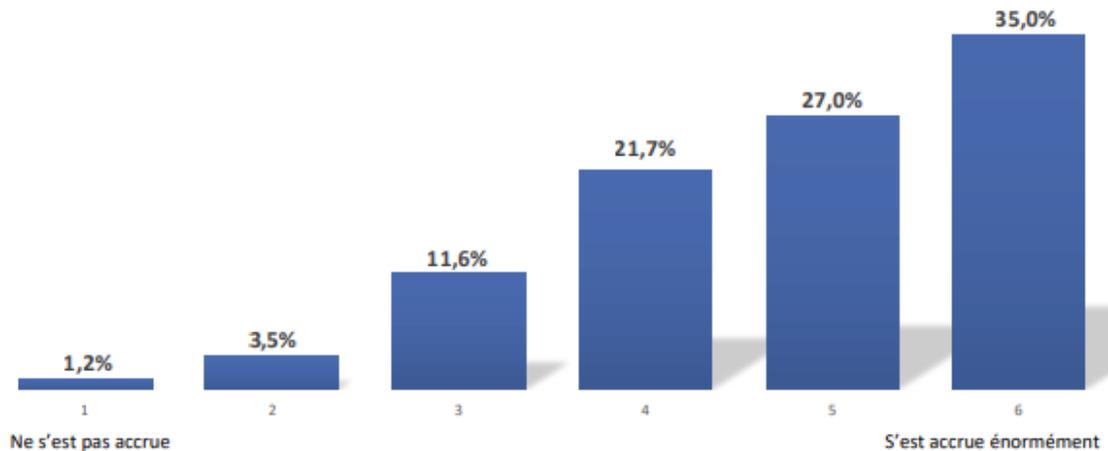


Figure 2. Perception de la charge de travail au travail (Tardif et al., 2021, p. 21)

En somme, Dupuy et Simha (2022) précisent que cette charge de travail est lourde par rapport au temps normal de travail. À cet effet, les ressources humaines (RH) ainsi que les gestionnaires réalisent des réunions qui terminent tard le soir et se déroulent parfois les fins de semaine (Dupuy et Simha, 2022).

1.3.2.2. Les relations interpersonnelles en milieu de travail

Selon Firzly et al. (2023), maintenir des relations interpersonnelles dans l'espace de travail joue un rôle primordial pour la promotion d'une main-d'œuvre motivée et le maintien d'une bonne santé psychologique. Dans le milieu de travail, les relations de mentorat font partie des relations interpersonnelles et occupent une place prépondérante (Eby et Robertson, 2020, cités dans Firzly et al., 2023). Dans le même ordre d'idées, Bidart (2020, p. 5) souligne que :

les relations apparemment les plus personnelles sont donc des liens sociaux, elles sont issues des contextes socialement structurés, s'en détachent par des processus marqués par des inscriptions et des évolutions sociales bien repérées. Mais surtout, les façons dont ces liens se tissent, se raccordent, se diversifient et s'agencent entre eux, ces modes de sociabilité sont en étroite correspondance avec des formes de la socialisation. Celle-ci se déroule à

l'échelle individuelle, comme une progressive et continue adaptation de l'individu à ceux qui l'entourent, mais aussi à l'échelle plus large de la société, comme un tricotage permanent reliant les individus entre eux et avec les cercles sociaux, les organisations et les institutions du monde social.

En contexte de télétravail, ces liens susmentionnés sont moins fréquents, ce qui peut avoir des effets néfastes sur la santé psychologique des travailleurs. À titre d'exemple, Beaudry et Gagnon (2019, p. 156) avancent que :

plus qu'un simple emploi, le milieu de travail devient un milieu de vie. La qualité des relations interpersonnelles qui s'y tissent se trouve au cœur des facteurs contribuant au bien-être au travail ou, au contraire, à la souffrance au travail. Ainsi, lorsque le climat est teinté de tensions, de conflits, de rivalités, voire de harcèlement, les risques pour la santé des personnes se multiplient.

Dans ce contexte, le style de gestion adopté par les supérieurs immédiats n'est pas sans effet sur la nature du climat de travail (Beaudry et Gagnon, 2019). Il est en ce sens important que le gestionnaire porte plus ou moins attention au climat organisationnel qui est basé sur les personnes ou sur les tâches (Beaudry et Gagnon, 2019). En clair, Besson et Valitova (2021, p. 21), soulignent que :

les relations interpersonnelles se construisent par intersubjectivité et ainsi elles contribuent à structurer les vies de groupe au travail : c'est ce que nous appelons l'externalisation de l'interne. Ce qui est vécu dans la relation actuelle au sein de chacune des dyades relationnelles (les positionnements relationnels interpersonnels) impacte les comportements des individus dans leur travail, dans leurs manières d'interpréter et d'utiliser les règles formelles, et donc dans leurs performances individuelles et de groupe. Mais les subjectivités des individus sont bien entendu marquées par leurs histoires de vie et les divers facteurs de contextes. Ces éléments sont internalisés dans les subjectivités individuelles.

Donc, les rapports humains entre employés jouent un rôle majeur dans l'ambiance au travail, entraînant des conséquences sur la cohésion au sein de l'équipe, tout dépend des interventions du gestionnaire.

1.3.2.3. La reconnaissance en milieu de travail

Selon Bilodeau (2023), la reconnaissance peut prendre diverses formes, partant de la simple appréciation d'un employé jusqu'à la reconnaissance publique de sa capacité et de ses compétences. Les effets de la reconnaissance en situation de travail touchent différents aspects, par exemple le fonctionnement psychologique (Merino et Privado, 2015), la performance (Bertholet et Rousseau, 2023), la motivation et l'engagement des employés (Sauvezon, 2019). Brun et Dugas (2002) indiquent que la reconnaissance au travail n'implique pas seulement une question de rémunération, elle prend également en compte des actions qui tendent à démontrer que le travail des employés, tant par leurs façons de faire (comportements) que par leurs façons d'être (unicité), doit être reconnu et considéré (Bilodeau, 2023). En clair, Brun et Dugas (2002, p. 20), soulignent que la reconnaissance

Constitue d'abord une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile. Par ailleurs, la reconnaissance constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. En outre, elle consiste à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner. La reconnaissance se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle, et se manifeste de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Du point de vue de celui qui la mérite, enfin, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière.

Quoique la reconnaissance puisse provenir de différents membres de l'organisation (par exemple la direction, le supérieur immédiat, les pairs, les clients), les études ont tendance à montrer l'importance des contributions particulières des supérieurs hiérarchiques dans l'expérience psychologique des employés (Bilodeau, 2023). Aussi, Rooney et al. (2009) expliquent que dans le cadre du travail en présentiel l'adoption de comportement de soutien par le superviseur direct peut créer un sentiment de valorisation et de compétence chez les travailleurs. Aussi, la reconnaissance par les gestionnaires occupe une place essentielle dans la mobilisation et l'implication des travailleurs (Montani et al., 2020).

La reconnaissance est également importante en contexte de télétravail. À cet égard, Bilodeau (2024) indique que le supérieur immédiat influence la satisfaction des besoins psychologiques des travailleurs et leur perception de soutien organisationnel, en contexte de télétravail forcé. De plus, une recherche menée auprès d'une grande entreprise d'assurance pendant la pandémie de COVID-19 montre que le télétravail a accentué et a mis en évidence la nécessité de reconnaissance existentielle dans l'espace de travail (Bia Figueirero et Besson, 2023). Cette étude montre également que la numérisation des espaces de travail peut donner l'impression que les pratiques et l'engagement ne sont pas visibles en raison du déplacement du regard vers les flux et les résultats de travail. Bia Figueirero et Besson (2023) soulignent que les gestionnaires de proximité pensent que cette réalité participe grandement à alimenter le sentiment d'un déni de reconnaissance. De ce fait, l'étude sur la situation de télétravail en situation de confinement suscite un nouvel horizon sur les rôles que les nouvelles spatialisations du travail pourraient jouer en matière de visibilité sociale et de reconnaissance.

Pour pouvoir soutenir leur équipe, les entreprises ont dû réinventer et multiplier des efforts importants dans cette situation de crise significative, en particulier pour les employés qui se font imposer le télétravail et qui ont moins de contact direct avec les autres membres de l'organisation (Charalampous et al., 2019, cités dans Bilodeau, 2023). Donc, en raison de cette imposition du télétravail, Bilodeau (2023) avance que les superviseurs étaient plus ou moins éduqués pour mieux guider son équipe à distance. En effet, il est possible que la mise en place des pratiques de reconnaissance du supérieur hiérarchique, en d'autres termes, la façon dont il reconnaissait les efforts et réalisations de ses collaborateurs, ait influencé la façon dont ces collaborateurs percevaient l'organisation.

1.3.2.4 Le sens du travail

Le travail représente un élément important pour l'employé et son sens dépend de l'environnement de travail. En effet, Morin et Forest (2007, p. 31) précisent que

quand on songe au travail, on pense très souvent à l'emploi. Pourtant, le travail est bien plus qu'un emploi. Il constitue une activité primordiale pour la préservation de la santé des personnes. De prime abord, le travail permet

d'assurer la subsistance et des conditions de vie décentes, c'est certain, mais ce n'est pas là son seul intérêt. Il est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur, qui lui donne, en retour, un sentiment d'accomplissement et d'efficacité, voire peut-être un sens à sa vie. Le travail a donc plus qu'une simple fonction économique, il remplit aussi une fonction expressive.

Selon Morin et Forest (2007), le mot « sens » vient du latin *sensus*, qui signifie la faculté d'éprouver des impressions, la faculté de connaître, voire de juger. Il renvoie également à l'idée ou à l'image qui représente un signe, une expérience. De l'allemand *sumo* qui signifie la direction, l'orientation que prend quelque chose. En conséquence, le sens du travail peut se définir de trois manières, comme l'illustre la figure 3 (Morin et Forest, 2007).

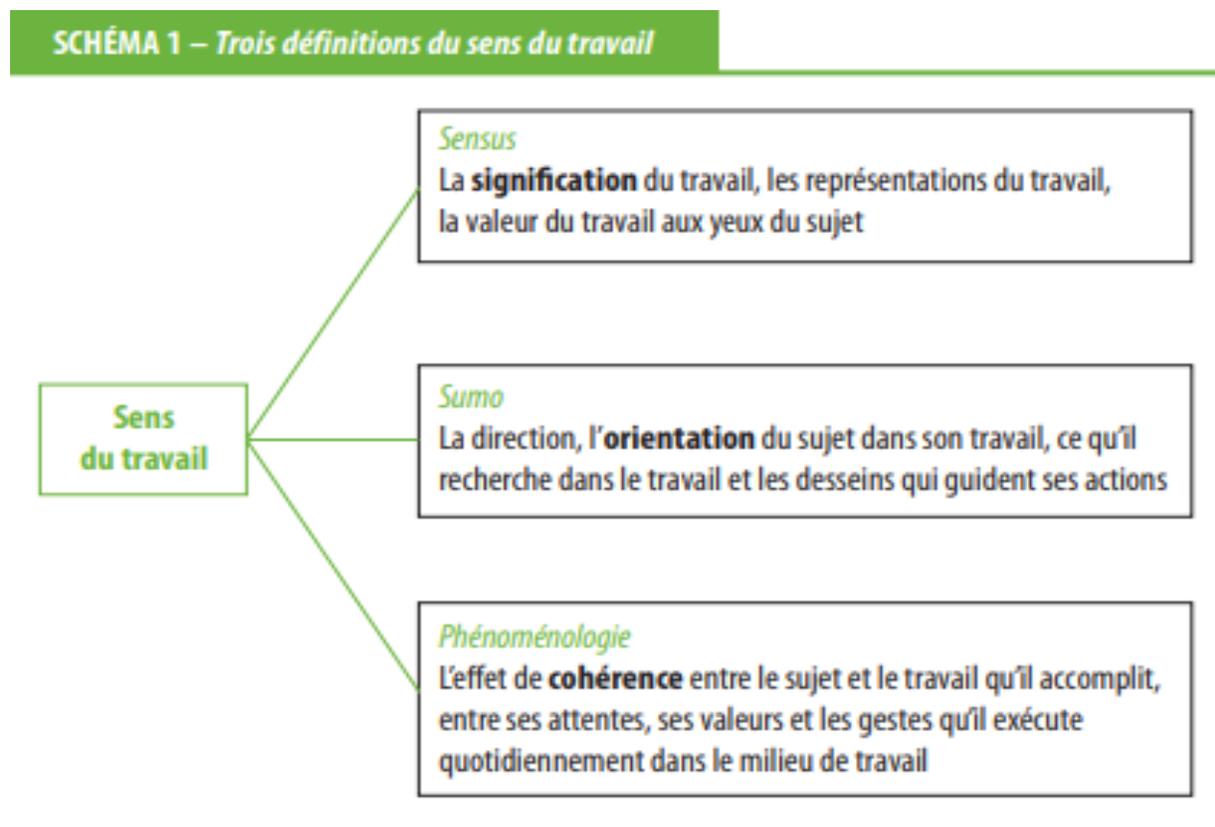


Figure 3. Trois définitions du sens du travail. ©Morin et Forest (2007).

Selon Chamoux (2021), pour qu'un travail ait du sens, plusieurs facteurs sont déterminants comme l'accès à une autonomie financière fournissant un sentiment de sécurité individuelle, l'accès à une identité positive lorsqu'existe une certaine liberté d'initiative, une valorisation par la hiérarchie, le partage de valeurs et l'accès à une socialisation quotidienne sur le lieu du travail, qui peut être complétée par un engagement syndical, associatif. Le tableau 4 résume les caractéristiques d'un travail qui a du sens.

Tableau 4.

Caractéristiques d'un travail qui a du sens

TABLEAU 1 – Caractéristiques d'un travail qui a du sens	
Caractéristique du travail	Définition
Utilité sociale du travail	Faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société
Rectitude morale du travail	Faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre
Occasions d'apprentissage et de développement	Faire un travail qui correspond à ses compétences, qui stimule le développement de son potentiel et qui permet d'atteindre ses objectifs
Autonomie	Pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent son travail
Qualité des relations	Faire un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants et de bonnes relations avec ses collègues

Issu de Morin et Forest (2007, p. 34)

En définitive, selon Chamoux (2021) pour que le travail ait un sens, il faut que l'employé soit exposé à des occasions qui favorisent son apprentissage et le développement de son potentiel. Pour ce faire, il est important de prendre en compte ses champs d'intérêts, d'utiliser ses compétences et de stimuler l'acquisition de ces dernières, tout en lui permettant de réaliser efficacement ses objectifs. Or, selon Morin (2008), le sens du travail est perçu comme un élément prépondérant qui participe à la santé mentale et au bien-être

psychologique. Le confinement occasionné par la pandémie de COVID-19 a non seulement modifié le rapport entre l'employé et son travail, mais également son rapport à son équipe et à son entreprise (Arnoux-Nicolas, 2022). En ce sens, il paraît que l'équilibre personnel existant entre le travail en présence et à distance est important afin de trouver ou de reconstruire du sens au travail.

1.3.3 Les conséquences des atteintes à la santé mentale au travail

Selon Fortino et al. (2015), le travail joue un rôle majeur dans la société et il éveille sans cesse les émotions. De ce fait, les maladies et les problèmes en lien avec la santé mentale dans l'espace de travail font partie des plus grandes préoccupations des organisations au Canada (Howatt et al., 2017). Par exemple, selon Saint-Arnaud et al. (2010), le problème de la santé mentale constitue l'une des causes les plus importantes d'absentéisme dans les milieux de travail et cette réalité est en pleine évolution depuis les deux dernières décennies. Pour mieux comprendre les conséquences de la santé mentale sur le travail, il est important de se pencher sur des études effectuées sur une longue période dans le but de mieux isoler l'effet pathogène de divers aspects spécifiques qui constituent l'organisation du travail (Vézina, 2010).

Dans cette section, l'accent est mis sur les conséquences de la santé mentale dans le milieu de travail sur les individus et sur les organisations.

1.3.3.1 Les conséquences pour les individus

Des conséquences découlent de l'état de santé mentale des employés. Par exemple, divers travaux réalisés sur le domaine de la réinsertion professionnelle en santé mentale concernant les individus atteints des troubles mentaux persistants montrent que leurs carrières sont surtout caractérisées par des difficultés à trouver un emploi (Saint-Arnaud et al., 2003).

Selon Saint-Arnaud et al. (2003), de nombreuses personnes connaissent un déclin important en raison d'atteintes à la santé découlant du travail, comme la difficulté à lire un journal, à réaliser les tâches de la vie quotidienne, à rester longtemps à la maison. Aussi, penser que sa vie vient de changer pour toujours demeure une expérience difficile. Ces réalités, selon Saint-Arnaud et al. (2003), provoquent des sentiments de crainte et d'angoisse. Puis, certains pensent qu'ils garderont toujours les séquelles de ces situations et pensent qu'ils s'épuisent plus facilement et ont du mal à se concentrer ou éprouvent des difficultés à mémoriser après un arrêt de travail.

1.3.3.2 Les conséquences pour les organisations

Il est complexe et difficile de faire le lien entre le travail et la santé mentale (Bressol, 2004). Selon Dewa (2017, cité dans Beaudry et Cagnon, 2019), les employeurs sont de plus en plus soucieux de s'intéresser au mieux-être des employés dans le milieu de travail pour de nombreuses raisons. Par exemple, des coûts sont liés à l'absentéisme des travailleurs en situation difficile. De surcroît, l'insatisfaction au travail touche l'organisation lorsque les travailleurs sont présents et souffrent de problème de santé mentale, ce qui provoque une réduction de la production (Sanderson et Andrews, 2006, cités dans Beaudry et Gagnon, 2019). En ce sens, les organisations cherchent à se présenter comme des employeurs potentiels dans des milieux de travail idéaux où les individus sont valorisés avec respect et où les défis peuvent répondre aux compétences de chacun (Beaudry et al., 2015 ; Ewing et al., 2002, cité dans Beaudry et Gagnon, 2019).

Selon Bressol (2004), l'état de santé d'une population exerce une influence directe sur son économie. En guise d'exemple, Bressol (2004) souligne que les pertes liées aux maladies et aux traumatismes professionnels sont majeures et représentent une préoccupation non négligeable pour le développement économique. Selon Le Roy-Hatala (2009), lorsqu'il y a des cas d'émergence de troubles, l'absentéisme est l'élément le plus visible et souvent signalé. En ce sens, l'absentéisme répété et chronique est vu comme un signe de difficulté à garder son poste (Le Roy-Hatala, 2009). Dans ce contexte, Le Roy-Hatala (2009) précise que

l'employé et l'organisation se confrontent à des contraintes essentielles en cas d'exigences de productivité ou de délai fixés. Selon Howatt et al. (2017), il est en ce sens important d'intégrer des politiques, processus et structures pour la réduction et la gestion de la prévalence et de l'incidence des maladies et des difficultés liées à la santé mentale dans l'espace de travail ainsi que d'en évaluer l'impact régulièrement par le biais d'un système de gestion de la santé et de sécurité psychologique (SGSSP). De plus, les employeurs peuvent accorder une plus grande importance à l'identification et à la remédiation précoce des facteurs de stress en milieu de travail (Howatt et al., 2017).

1.4 TELETRAVAIL ET SANTE MENTALE : ETAT DES LIEUX

Le télétravail signifie de travailler à domicile tout en utilisant des outils technologiques (Erhel et al., 2022). Depuis le début de la pandémie en 2020, de nombreuses personnes se sont mises au télétravail (Erhel et al., 2022). Selon Erhel et al. (2022), il est en ce sens important d'étudier comment le télétravail affecte la santé des salariés.

Selon Gueguen et Senik (2022), en 2020, l'adoption du télétravail a finalement été bénéfique, en moyenne, pour le bien-être des personnes. Au bout de quelques mois, leur satisfaction dans la vie ainsi que leur santé mentale se sont améliorées (Gueguen et Senik, 2022). Gueguen et Senik (2022) poursuivent en avançant que pour garantir la durabilité de ce mode d'organisation du travail, il est cependant important de prendre en compte certains effets négatifs, lors de la mise en œuvre du travail à distance, en particulier sur le sentiment d'utilité et la capacité de prendre des décisions. En outre, toujours selon les mêmes auteurs, l'impact du télétravail n'est pas identique pour toutes les personnes parce que si certains profils peuvent bénéficier d'une flexibilité adaptée, d'autres peuvent trouver compliqué d'adopter ce mode d'organisation du travail.

Selon Wöhrmann et Ebner (2021), avec la numérisation, le travail à distance, par l'usage des technologies de l'information et des communications (télétravail et travail mobile), a gagné en popularité dans divers secteurs du marché du travail. Cependant, Wöhrmann et Ebner (2021) avancent qu'il est difficile de déterminer clairement l'effet du

télétravail sur la santé des employés et il est souvent abordé de manière controversée tant au niveau individuel, organisationnel que politique. Wöhrmann et Ebner (2021) précisent aussi que des liens indirects sont observés entre le télétravail et la santé des employés par rapport au contrôle du temps, à la pression du temps, aux horaires de travail illimités, aux relations avec les collègues, ainsi qu'aux perturbations et aux interruptions.

En conclusion, eu égard à cette recension des écrits, différentes études portent sur les antécédents et sur les conséquences liées à la santé mentale des personnes en milieu de travail. Certaines s'intéressent au cas spécifique des télétravailleurs. Cependant, la littérature demeure à ce jour discrète sur la santé mentale des professeurs d'université qui télétravaillent. C'est l'objet de ce mémoire, qui sera abordé dans les prochains chapitres.

CHAPITRE 2

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre aborde la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de cette étude. Il s'agit alors de présenter la question et les objectifs de recherche, les concepts à l'étude, la pertinence scientifique et sociale de la recherche, le positionnement épistémologique, la démarche méthodologique, l'échantillonnage et les considérations éthiques.

2.1 QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Cette recherche vise à comprendre l'influence du télétravail sur la santé mentale des professeurs d'université. Un certain nombre de recherches ont déjà été réalisées sur le télétravail et la santé mentale. Toutefois, la santé mentale des professeurs d'universités francophones qui télétravaillent a été peu explorée.

Selon Beaupré et al. (2017), l'élaboration de la question de recherche représente une étape essentielle pour bien entamer une étude, pour mieux cerner les objectifs et pour orienter la sélection des informations scientifiques. De ce fait, avant même de déterminer le plan d'une recherche, il est impératif que la question soit bien posée afin que l'accent soit mis sur la cible principale, c'est-à-dire sur l'élément qui intrigue le plus le chercheur et qui le pousse à se questionner sur une réalité particulière (Beaupré et al., 2017). Dans le cadre de cette étude, la question de recherche va comme suit : comment le télétravail influence-t-il la santé mentale des professeurs d'université qui télétravaillent au Québec ?

L'objectif principal de cette recherche est donc le suivant : comprendre l'influence du télétravail sur la santé mentale des professeurs d'université qui télétravaillent. Quant aux objectifs secondaires de la recherche, ils se déclinent ainsi :

- Décrire la situation de télétravail des professeurs d'université ;

- Décrire et identifier les avantages du télétravail pour les professeurs d'université ;
- Décrire et identifier les enjeux et les défis du télétravail pour les professeurs d'université ;
- Décrire les stratégies mises en place par les professeurs d'université pour effectuer leurs tâches dans un contexte de télétravail ;
- Décrire le vécu des professeurs d'université en situation de télétravail en lien avec leur santé mentale.

2.2 CONCEPTS À L'ETUDE

Tel que présenté plus amplement dans la recension des écrits, les deux principaux concepts à l'étude, soit le télétravail et la santé mentale, sont compris de la façon suivante. D'abord, le télétravail, selon Taskin (2006) et Ollivier (2019), est le fait, pour l'employé, de travailler à distance de son espace de travail habituel, au moyen des technologies de l'information et des communications, tout en trouvant des stratégies efficaces pour réaliser ses tâches. En effet, dans le cadre de cette étude, nous tentons de comprendre les stratégies mises en place par les travailleurs pour effectuer leur travail dans un contexte de télétravail.

Ensuite, dans le cadre de cette étude, la santé mentale est définie comme suit :

La santé mentale est plus que l'absence de maladie mentale ou de troubles mentaux : elle constitue une forme de bien-être complet et interpelle notre capacité à jouir de la vie et à faire face aux défis auxquels nous sommes confrontés. La santé mentale et la maladie mentale ne représentent pas les extrêmes d'un même continuum, mais constituent plutôt des concepts distincts, bien que corrélés. La santé mentale influence directement le fonctionnement personnel et social des individus, justifiant l'importance d'agir en amont des problèmes pour promouvoir la santé mentale (Doré et Caron, 2017, p. 125).

Ainsi, ces considérations sur la santé mentale permettent de comprendre que cette dernière n'est pas seulement une question de maladie, mais qu'il s'agit d'un concept beaucoup plus complexe qui réfère plutôt à un bien-être global.

2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA RECHERCHE

Tout travail de recherche doit présenter une certaine pertinence. Cette pertinence sera abordée sous deux aspects : la pertinence scientifique et sociale.

Constatant le manque d'informations sur l'influence du télétravail sur la santé mentale des professeurs en situation de télétravail, notamment à la suite de la période de COVID-19, il a été jugé pertinent d'étudier cette réalité. En ce sens, ce mémoire permet d'éclairer sur une population spécifique télétravailleurs, les professeurs d'université. Donc, une compréhension de ce phénomène d'étude pourrait contribuer à l'avancement des connaissances. Comme le souligne Bendarkawi (2022, p. 630.), « l'objectif de toute recherche est de proposer des éléments de réponse à une problématique centrale, et ce pour faire avancer la connaissance sur un sujet donné ». De ce fait, ce mémoire présente de nouvelles réponses sur la réalité des travailleurs en contexte de télétravail par rapport à la santé mentale, particulièrement celle des professeurs, qui demeure peu étudiée à ce jour. D'un point de vue social, le télétravail s'est largement répandu depuis la COVID-19. Il fait donc partie des formes d'organisations du travail bien implantées. Il convient alors de mieux en comprendre ses effets, notamment sur la santé mentale. Par exemple, Gilet et Tremblay (2023) avancent que le télétravail facilite une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi qu'une meilleure productivité. Cependant, Gilet et Tremblay (2023) indiquent également que le télétravail provoque des risques d'isolement qui pourraient impacter la productivité et la performance au travail surtout lorsque l'employeur ne peut pas contrôler les occupations de ses employés (Tremblay, 2020b, cité dans Gilet et Tremblay, 2023). Donc, cette recherche vise une meilleure compréhension du contexte de télétravail, en s'intéressant à ses conséquences positives et négatives. Puis, cette étude explorera le télétravail dans un contexte professionnel caractérisé par une grande autonomie. À titre d'exemple, Gilet et Tremblay (2023, p. 5) soulignent que « la catégorie socioprofessionnelle et le type d'emploi ont des effets non seulement sur l'accès au télétravail, mais aussi sur la manière dont il est pratiqué, comme la capacité à être autonome dans son activité professionnelle ». D'ailleurs, Aktouf (1987, p. 125) souligne que « la recherche permet aussi

bien à mettre en évidence des faits nouveaux, inattendus, qu'à dégager des tendances globales ou des indices généraux qui indiqueraient des distinctions au sein de la population soumise à la recherche ».

De la même façon, cette recherche permet éventuellement de mettre en évidence des faits nouveaux sur la réalité des professeurs en télétravail afin que la population soit informée de ce phénomène. En somme, comme l'expliquent Gilet et Tremblay (2021, 2022, cités dans Gilet et Tremblay, 2023), dans un contexte de télétravail, il existe diverses formes de perceptions et de vécus à l'égard du télétravail en ce qui concerne certains acteurs³, selon leurs caractéristiques et leurs ressources, ainsi que la nature des organisations (entreprises, fonction publique...).

2.4 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

L'épistémologie est polysémique, c'est-à-dire qu'elle embrasse les méthodes liées à chaque domaine d'étude, de même que les démarches de la pensée scientifique en général (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Aussi, l'épistémologie évoque les difficultés de la vérité scientifique. De ce fait, Demaizière et Narcy-Combes (2007, p. 2) soulignent que « l'épistémologie est la réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique ». Autrement dit, dans un sens plus large, l'épistémologie s'intéresse également à la manière dont la connaissance se construit pour chaque individu (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Pour pouvoir mener à bien une étude, il importe de se positionner. Donc, dans cette quête et de construction de savoir, cette étude s'inscrit dans le positionnement constructiviste. Selon Thiétart (2014), dans le constructivisme, l'évaluation de la connaissance se fait à l'aide de l'expérience du sujet ; sa représentation construit cette connaissance. Dans ce positionnement, il n'y a pas d'hypothèse ontologique puisque le réel n'existe pas indépendamment du sujet (Thiétart, 2014). Dans le cadre de la présente recherche, le

³ Salariés, managers, employeurs et syndicats.

positionnement constructiviste permet de construire de la connaissance avec les participants (les télétravailleurs) en se servant de leurs témoignages. En effet, ces derniers nous aident à mieux comprendre l'influence du télétravail sur la santé mentale des professeurs qui télétravaillent.

2.5 DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Selon Demaizière et Narcy-Combes (2007), faire appel à la notion de méthodologie implique de s'orienter vers une pratique réflexive menée selon des critères reconnus par une communauté scientifique. Plus précisément, à partir d'un ensemble de repères ou de principes reconnus, la méthodologie permet de construire une action⁴ qui répond à la réalité spécifique mise en place (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Donc, pour mieux comprendre la question de la santé mentale des professeurs qui télétravaillent, il est important de considérer leur expérience. Dans la présente recherche, nous avons plus précisément eu recours aux méthodes de recherches qualitatives qui sont considérées comme une série de techniques de collecte et d'analyse de données (Mucchielli, 2011, cité dans Christiaens et Kohn, 2014). Ces méthodes visent à comprendre les expériences personnelles et à expliquer certains phénomènes sociaux comme la santé, la maladie et bien d'autres objets d'étude (Christiaens et Kohn, 2014). Du point de vue méthodologique, la démarche qualitative s'inscrit dans une logique compréhensive qui privilégie la description des démarches au lieu de l'explication des causes (Imbert, 2010).

Pour mener à bien cette étude, ce travail s'inscrit dans un raisonnement inductif qui, d'après Blais et Martineau (2006) s'appuie sur diverses stratégies pour faire émerger des catégories à l'aide des interprétations du chercheur qui se base principalement sur les données brutes. En effet, Blais et Martineau (2006, p. 3) avancent que « l'analyse inductive générale est définie comme un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de

⁴ Ici, action signifie activité de recherche.

recherche ». Dans le cadre de cette recherche, les données recueillies peuvent donner du sens à l'objectif général qui vise à comprendre l'influence du télétravail sur la santé mentale chez les professeurs d'université. En se servant des données brutes, la démarche qualitative permet de mieux comprendre ce qu'ont vécu les travailleurs.

La démarche qualitative présente des forces et des limites. En termes de forces, cette méthode considère le monde social en tant qu'univers qui se construit à travers la représentation que se font les acteurs des faits sociaux (Boucherf, 2016). De manière plus précise, la méthode qualitative permet d'étudier un sujet donné en profondeur. Cependant, la méthode qualitative ne permet pas la généralisation des résultats.

2.5.1 Méthode de collecte des données

Il est essentiel de recourir à des techniques et à des instruments pouvant aider à atteindre les objectifs visés lorsque l'on est face à des modèles de recherche qui nécessitent de recueillir des données sur le terrain (Aktouf, 1987). Dans la collecte des informations, il revient au chercheur non seulement de présenter ou d'exposer les paradigmes auxquels il fait référence, mais aussi de décrire les stratégies dont il se sert et les instruments qui seront utilisés (N'Da, 2015).

Christiaen et Kohn (2014) avancent que la recherche qualitative prend en compte toutes les formes de travaux réalisés sur le terrain comme les mots et les récits, par exemple. De plus, il existe diverses sources de données qualitatives, comme les observations, l'analyse de documents, les images ou les vidéos, les entretiens pour ne nommer que ceux-là (Christiaen et Kohn, 2014). Dans le cadre de cette étude, l'entretien semi-dirigé a été utilisé. Selon Savoie Zjac (2009, p. 340), ce type d'entretien :

consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé.

L'une des forces de l'entrevue semi-dirigée est qu'elle consiste à mettre en œuvre des processus essentiels de communication et d'interaction (Campenhoudt et Quivy, 2011). Aussi, l'entretien semi-directif permet de recueillir un ensemble d'informations profondes. Par ailleurs, la souplesse et la faible directivité du dispositif facilitent la cueillette des informations.

Si ce mode de collecte de données a des forces, il présente également certaines limites, notamment au regard de l'interprétation des résultats qui peut être biaisée. Le chercheur doit donc prendre certaines précautions. En effet :

la souplesse de la méthode peut laisser croire à une complète spontanéité de l'interviewé et à une totale neutralité du chercheur. Les propos de l'interviewé sont toujours liés à la relation spécifique qui le lie au chercheur et ce dernier ne peut donc les interpréter valablement que s'il les considère comme tels. L'analyse d'un entretien doit donc comprendre une élucidation de ce que les questions du chercheur, la relation d'échange et le cadre de l'entretien induisent dans les propos de son interlocuteur (Campenhoudt et Quivy, 2011, p. 172-173).

Pour mener à bien ce mémoire et aboutir à la collecte d'informations pouvant nous permettre de mieux comprendre le phénomène à l'étude, un guide d'entrevue a été construit. Il se trouve en annexe 1. La construction du guide a été réalisée en fonction des objectifs de la recherche. Il contient 10 questions ouvertes.

2.5.2 Échantillonnage

La population à l'étude est celle des professeurs d'université. Leur travail comporte généralement quatre types d'activités, dont l'enseignement, la recherche et les tâches

administratives, telles que la direction de programmes ou de départements, ainsi que les services rendus à la communauté (Nixon 1996, cité dans Gagnon et Beaudry, 2014). De plus, selon Nixon (1996, cité dans Gagnon et Beaudry, 2014), l'autonomie professionnelle est au cœur de l'identité des professeurs à l'égard du travail et la liberté académique constitue un aspect fondamental de la profession donnant aux membres du corps professoral de la liberté de penser, de parler, d'enseigner et de maintenir un regard critique et une distance à l'égard de la société. C'est donc dans la population des professeurs d'université québécoises francophones qu'a été constitué l'échantillon.

Le Maux (2007, p. 21) explique que « la population cible est généralement trop nombreuse et pour des raisons de coûts, de délais, il est pratiquement impossible d'étudier tous les individus d'une population c'est-à-dire d'effectuer un recensement ». De ce fait, l'étude ne pourrait pas être réalisée sur toute la population des professeurs d'université en télétravail, il convient alors de constituer un échantillon. Pour ce faire, une invitation a été formellement adressée à une dizaine de professeurs qui exercent actuellement une partie de leurs tâches en télétravail. Selon Ajar et al. (1983), pour qu'un échantillon soit valable, il faut prendre en compte les données recueillies à l'aide de l'approche qualitative ou quantitative qui établissent le portrait d'une population étudiée. Ce travail se fait au travers de la réalité des professeurs dans un contexte de télétravail. Pour réaliser ce travail, nous avons fait le choix du mode d'échantillonnage non probabiliste, qui, selon Le Maux (2007) est utilisé quand il n'y a aucune probabilité de réaliser une liste qui soit exhaustive pour toutes les unités de sondage. Plus précisément, il s'agit d'un échantillonnage de type volontaire. En date du 31 octobre 2023, un courriel d'invitation a été transmis à un certain nombre de contacts de l'étudiant et les personnes ont choisi ou non de participer. Pour recueillir les données dans le cadre de cette recherche, six entrevues semi-dirigées ont été réalisées via la plateforme zoom et face à face. La durée de ces entretiens a été en moyenne de 45 minutes. La collecte a pris fin lorsque la saturation théorique a été rencontrée, c'est-à-dire lorsque les témoignages ne permettaient plus de collecter de nouvelles d'informations. Il importe également de mentionner la difficulté à recruter des participants dans une période particulièrement chargée pour les professeurs d'université.

2.5.3 Analyse des résultats

L'analyse des résultats permet d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre d'une recherche. Selon Aktouf (1987), c'est l'étape qui permet de manipuler et de traiter des données nettoyées. Pour aboutir à notre objectif principal qui vise à comprendre l'influence du télétravail sur la santé mentale des professeurs, il s'agit ici de faire appel à l'analyse thématique qui, d'après Krief et Zardet (2013, p. 221) se définit « comme une analyse essentiellement qualitative qui vise à interpréter un contenu ». Donc, les entrevues ont été transcrites en verbatim et les différents extraits de ces verbatims ont été regroupés par thèmes. En ce sens, les thèmes ont été dégagés à partir des objectifs de la recherche et à partir des réponses des participants, c'est-à-dire à partir de leurs expériences. Les thèmes suivants ont guidé l'analyse des résultats : la situation de télétravail des professeurs, les avantages du télétravail pour les professeurs, les enjeux et les défis du télétravail pour les professeurs et le vécu des professeurs en situation de télétravail en lien à leur santé mentale.

2.6 CONSIDERATIONS ETHIQUES

Selon Guillemette et Baribeau (2006), l'éthique de la recherche se définit comme un ensemble de valeurs et de finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur. De manière particulière, la problématique de l'éthique dans la production de savoir se base généralement sur deux aspects de la réalisation du chercheur (Guillemette et Baribeau, 2006). Pour Guillemette et Baribeau (2006), ces deux dimensions font principalement l'objet d'interrogations par les comités d'éthiques de la recherche dans les universités. D'abord, l'éthique touche la notion des conduites du chercheur à travers ses comportements et dans ses attitudes (Connolly, 2003, cité dans Guillemette et Baribeau, 2006). Selon Guillemette et Baribeau (2006), l'éthique met l'accent non seulement sur le refus de mener des travaux qui peuvent déboucher sur des conséquences qui impacteraient la vie de la population, mais également sur l'importance de ne pas falsifier les données recueillies. Ensuite, selon Guillemette et Baribeau, (2006), l'éthique met l'accent sur le respect des personnes (les sujets) en lien avec les démarches de la recherche et les procédures de recueil des

informations. Il s'agit alors d'identifier et de trouver les meilleures façons de faire et de dire dans le respect des sujets interviewés.

Donc, de manière précise, en ce qui concerne cette étude, nous avons rencontré six participants qui ont donné leur consentement libre et éclairé à prendre part à cette démarche qui vise à apporter une compréhension nouvelle sur la réalité des professeurs en contexte de télétravail. Ces participants sont bien informés de l'objet de la recherche et à quelle fin les données collectées seront utilisées. Aussi, pendant la présentation de cette démarche, les participants sont conscients et au courant que tout ce qu'ils partagent comme informations dans le cadre de ce travail restera confidentiel. Leur nom n'est donc mentionné nulle part et la codification des données a été réalisée en décontextualisant les informations, c'est-à-dire en retirant toute donnée qui permettrait d'identifier les personnes. Les rencontres ont été réalisées via la plateforme zoom et en personne et toutes les dispositions ont été prises afin qu'elles se déroulent dans un climat de respect. En ce sens, la participation était volontaire et les participants ont été informés qu'ils n'avaient en aucun cas l'obligation de répondre à toutes les questions et qu'ils pouvaient mettre fin à leur participation à tout moment, sans avoir à se justifier. Tout compte fait, il est important de souligner que le projet a obtenu une certification du comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'Université du Québec à Rimouski (numéro d'approbation : 2024 -399).

En somme, ce chapitre présentait la démarche méthodologique empruntée dans le cadre de cette étude. Il s'agit d'une démarche qualitative réalisée par le biais des entretiens semi-dirigés auprès de six télétravailleurs professeurs d'université.

CHAPITRE 3

PRESENTATION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats des entrevues semi-dirigées réalisées auprès de six participants, soit des professeurs d'université qui télétravaillent. La situation du télétravail, les avantages du télétravail, les enjeux et défis du télétravail pour les professeurs, les stratégies mises en place pour effectuer leurs tâches dans un contexte de télétravail et leur vécu en situation de télétravail en lien avec leur santé mentale seront abordés.

3.1 SITUATION DE TELETRAVAIL DES PROFESSEURS

Les professeurs rencontrés ont d'abord eu l'occasion de s'exprimer sur leur situation en télétravail, c'est-à-dire de décrire les modalités d'organisation du travail et les tâches relevant de leurs fonctions.

3.1.1 Tâches et responsabilités des professeurs en situation de télétravail

Parmi les six participants rencontrés, quatre sont des femmes et deux des hommes. Leurs tâches se répartissent en diverses activités. L'enseignement prend en compte la dispensation de cours et l'encadrement des étudiants dans la rédaction de leur mémoire ou de leur essai. La recherche touche la rédaction d'articles ou de livres ainsi que la réalisation de projets visant à développer de nouvelles connaissances. Finalement, des activités liées à la vie universitaire ou à la communauté impliquent la participation à des comités internes ou externes, l'évaluation d'articles scientifiques, de siéger à un conseil d'administration, etc. Quatre des participants occupent également des responsabilités de direction de programmes ou de département.

3.1.2 Réalité des professeurs en situation de télétravail

L'organisation du travail, c'est-à-dire la répartition entre le télétravail et le présentiel, diffère selon les personnes rencontrées. Cette différence s'explique par le fait que les professeurs ne sont pas soumis à une politique sur le télétravail. Ils gèrent leur horaire et leur présence en toute autonomie. Sur les six participants, trois ont relaté qu'ils font la grande partie de leur tâche à distance, soit entre 80% à 100 % de leur temps en télétravail et ne se déplacent que rarement sur les lieux de travail. Ils le font lorsqu'il s'agit d'activités qui nécessitent vraiment leur présence physique. En leurs termes, ils avancent que :

1- Je suis en congé sabbatique, ça veut dire que je suis en année de recherche uniquement. Donc, tout ce que je fais, c'est la recherche. Donc, ma situation de télétravail, je pourrais la décrire comme 100% en télétravail. Cette année, je ne fais jamais de présentiel. Donc, toutes mes tâches sont réalisées en télétravail devant mon ordinateur [...].

2- En fait, toutes mes activités professionnelles qui ne nécessitent pas une présence, je le fais à distance. Je dirais donc que 80, 85 % de mon travail, je l'exerce en solitaire devant mon bureau à distance. J'ai enseigné aussi un cours à distance, donc, on peut dire que c'est une forme de téléenseignement, donc du télétravail. Parfois, je le donne à partir de l'université, mais, la plupart du temps, je le donne à partir de chez nous, puis tout le reste je le fais à partir de chez nous. J'ai aussi deux cours en présence. Ça représente 6 h de temps de travail et par semaine. Donc, je me déplace à l'université, je donne mon cours en présence. Mais ensuite les rétroactions avec les étudiants, la correction des travaux, tout se fait en télétravail.

4- [...] je dirais la grande partie est à distance, à part quand je déplace pour aller chercher quelques détails à la bibliothèque. Sinon, la recherche se fait également en ligne. Quand je vais rencontrer mes collègues, généralement, on se rencontre en ligne parce que c'est beaucoup plus facile aussi [...]. Je dirais, cette session-là, les fonctions sont assurées en très grande partie à distance. Donc, je dirais, je ferai du télétravail presque 80 % du temps. Mais, si j'ai à me déplacer, quand on a des rencontres départementales ou bien quand il y a vraiment un événement spécifique à l'université et qui requiert vraiment la présence physique, là je me déplace. Des fois, aussi ça peut être des rencontres en lien avec la recherche que nous sommes en train d'effectuer, comme aller assister à une conférence. Il y a quelques semaines, j'ai été dans une conférence à Québec. Ou bien lorsqu'on organise. On a organisé un colloque récemment. Donc, dans ce cas-là, on a n'a pas le choix que d'être présent physiquement.

En revanche, la situation de télétravail pour les trois autres participants est vécue différemment. La présence sur les lieux de travail est beaucoup plus importante pour ces professeurs. Elle varie vraiment en fonction de la nécessité ou de l'urgence du moment.

3- Officiellement, j'ai une tâche de télétravail depuis 14 ans, donc même dans mon ancien emploi, j'étais appelé à faire du télétravail une fois de temps en temps. Par contre, d'une façon plus assidue, dans les neuf dernières années, donc depuis mon embauche à l'université, je télétravaille. Je fais du télétravail à raison d'au moins une journée par semaine.

5- Je télétravaille depuis mon arrivée à l'université. Ça fait 15 ans [...]. Actuellement, puisque je suis en déplacement, donc, tout ce que j'ai à faire, c'est en télétravail, comme voir mes collègues. Sinon, je télétravaille même si je suis à la maison. En gros, en fait, ça dépend. Je suis parfois pas mal au bureau, puis des moments à la maison. Quand mes enfants étaient plus jeunes, j'essayais d'être tous les matins au bureau. L'après-midi, j'étais à la maison pour travailler sur mes recherches et autres. Ça c'était, il y a longtemps. Maintenant, j'essaie de me bloquer des journées complètes à la maison pour pouvoir travailler, pour pouvoir travailler plus sur mes recherches et autres sinon. En fait ça dépend beaucoup. Il n'y a rien de fixé quoique ce soit comme ça. Souvent, je suis toujours en déplacement pour des colloques et autres, souvent je me suis beaucoup partie.

La participante 5, c'est mieux de faire l'hybridation plutôt que d'être tout le temps en télétravail parce que les liens sociaux sont facilités. Elle résume ces propos à cet effet :

5- [...] je ne pourrais pas être à 100% en télétravail, non. Pour moi, c'est toujours l'hybridation, qui est super importante [...] Il nous faut les deux. Pour moi, depuis au départ, depuis que je travaille c'est vraiment l'hybridation qui est importante [...] il faut livrer les choses en lien social, je suis un être humain qui a besoin des liens sociaux donc, j'ai besoin travail hybride [...].

La participante 6, quant à elle, fait plutôt le choix de passer plus de temps au bureau qu'à distance. À travers ses propos, elle avance :

6- Depuis que je suis professeure, j'ai toujours un peu télétravaillé. Donc depuis que j'ai commencé, 13 ans même 14 ans [...] je télétravaille pas beaucoup par exemple. Ça va être selon horaire, selon ce qui m'a donné le mieux. Par exemple, ce matin ça m'adonnait mieux de partir plus tard à la maison. J'ai télétravaillé jusqu'à 10h, puis après je me suis venue ici [à l'université]. Parfois, je fais du télétravail pour mieux me concentrer parce qu'avec la direction, c'est pire là. Les gens ils viennent cogner à mon bureau, fait que j'aime mieux condenser les moments qu'ils viennent cogner. Mais, je suis toujours présente chaque jour à

l'université. C'est rare que je ne viens pas au moins à chaque jour un peu, mais par exemple vendredi passé, j'ai passé la journée en teams, donc, je ne voyais pas l'intérêt de venir au bureau. Donc, j'ai fait ça à la maison. Fait que ça varie d'une semaine à l'autre. Des fois, juste ce sont quelques heures dans la semaine en télétravail, d'autres fois ça peut être l'équivalent d'une journée, plus quelques heures et autre, maximum une dizaine d'heures dans la semaine. Là, on a inclus ça de 8 à 5 parce que je télétravaille le soir et la fin de semaine aussi. Comme professeure, je fais des heures un peu partout dans ma semaine. Je ne vais pas au bureau le soir pis les fins de semaine. Je fais ça chez moi je fais des retours de courriel. Par exemple, je dois faire la correction le soir pour m'avancer, ça je vais le faire chez nous. On peut dire c'est l'équivalent 7 à 10h par semaines, entre 8h à 5h, du lundi au vendredi, une dizaine d'heures où je suis à la maison.

En somme, les situations varient en fonction de la tâche des professeurs, de leurs activités et des périodes de l'année. Cette variation s'explique notamment parce que les professeurs jouissent d'une autonomie au regard de leur lieu de travail. Ils choisissent donc de plus ou moins télétravailler, selon leurs préférences.

3.1.3 Changement du télétravail à partir de la pandémie

Les participants rencontrés indiquent qu'ils télétravaillaient avant la COVID-19, mais depuis la pandémie, certaines réalités ont changé. Ces changements sont dus à l'accès à de nouvelles technologies et à la perception à l'égard du télétravail qui s'avère désormais plus acceptable socialement, tel que le rapporte les participants.

1- Oui, le télétravail a changé en ce sens où on dispose beaucoup plus d'outils maintenant qu'avant la pandémie. Donc, pour moi, le télétravail aujourd'hui est beaucoup plus facile qu'il ne l'était avant la pandémie. Donc, la grosse différence, c'est la facilité à télétravailler à cause des outils et aussi à cause de l'acceptation sociale. Tout le monde télétravaille ou presque. Donc, c'est plus accepté que ça ne l'était avant, depuis le début de la pandémie.

2- En fait, oui, ça a changé énormément, parce que, avant la pandémie, je télétravillais aussi, je dirais que c'était moins bien perçu. J'avais peut-être plus de pression pour me rendre sur les lieux de travail, pour montrer que j'étais impliquée. Mais, après la pandémie, on dirait que ça a fait en sorte de démocratiser le télétravail et de rendre ça possible et de montrer que c'était une façon efficace de travailler et que ce n'était pas parce qu'on était à distance qu'on n'était pas engagé, impliqué et qu'on ne faisait pas partie de l'équipe. Donc, pour moi, ça a été quand même quelque chose, un évènement marquant

pour ça parce ça m'a un peu dédouané qu'on pourrait dire. Ça a fait sorte que je me sentais plus à l'aise en fait de moins me déplacer souvent au bureau parce que la plupart de personnes le faisaient comme ça. Ce qui a changé aussi beaucoup ce sont les outils, ce sont les étudiants qui ont développé des outils. Donc, les rencontres avec les étudiants par exemple, on les fait beaucoup plus en zoom pis ça fait en sorte que je suis beaucoup plus disponible aussi parce que parfois un étudiant m'écrit et me dit : est-ce que c'est possible qu'on planifie une rencontre ? Là, je dis : oui, on peut le faire maintenant. On fait un zoom et c'est réglé, alors qu'avant la pandémie, on n'avait pas nécessairement ce réflexe de faire les choses à distance de façon plus instantanée. Même chose pour la collaboration avec les collègues. Par exemple, je travaille présentement sur un projet de création d'un nouveau programme. La plupart de nos rencontres, on les fait à distance. On a monté notre documentation à partir des technologies collaboratives, ce qui fait en sorte qu'on n'a pas besoin de se déplacer. Mais ça fait en sorte aussi qu'on travaille beaucoup plus qu'avant parce que on peut en faire plus à cause des technologies, parce qu'on ne se déplace pas ben on peut aligner plus de tâches dans une journée [...].

Selon ces participants, ce changement provient du fait que les professeurs doivent s'adapter à l'utilisation de nouveaux outils technologiques. Cependant, selon la participante 5, les changements ne sont pas si profonds :

5- [...] j'avais déjà commencé à avoir des cours en ligne aussi avant, donc ça n'a pas été pour moi la révolution, contrairement pour beaucoup, on avait beaucoup commencé à faire ça avant. Ça n'a pas changé.

Pour cette participante, ce sont plutôt certaines habitudes de travail qui ont changé avec l'arrivée du COVID-19 en 2020.

3.2 DESCRIPTION ET IDENTIFICATION DES AVANTAGES DU TELETRAVAIL POUR LES PROFESSEURS

Les avantages du télétravail dans le cadre de l'exécution des tâches des professeurs sont nombreux. Selon les six participants rencontrés dans le cadre de cette étude, le télétravail présente divers avantages et ces derniers se basent sur plusieurs aspects pour les décrire.

3.2.1 Télétravail : conciliation vie privée et vie professionnelle

De manière générale, les sujets interviewés dans le cadre des entrevues semi-dirigées ont déclaré qu'ils ont vécu tant des expériences positives que des expériences négatives dans leur situation de télétravail. De manière plus précise, ils ont fait mention que, dans la majorité des cas, leurs expériences dans ce contexte de télétravail sont plus positives que négatives. Par exemple, certains participants avancent que le télétravail offre une certaine liberté, autrement dit une certaine autonomie, qui, en dehors de l'espace de travail habituel, permet de mieux combiner le travail professionnel et les tâches à la maison. Plusieurs ont déclaré que l'exercice du télétravail est très important pour le professeur et facilite une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. À travers leurs propos, ils avancent :

2- Pour moi, l'avantage principal, celui la conciliation travail-vie personnelle, c'est indéniable. Je suis là quand les enfants arrivent de l'école. Je suis capable de voir mon conjoint un peu sur l'heure du diner. Quand j'ai besoin d'une pause, je peux aller faire quelques trucs à la maison. Puis, le temps que j'économise en déplacement, ben c'est du temps que je peux investir à travailler ou encore faire des tâches domestiques, donc c'est vraiment l'avantage principal.

3- Meilleure conciliation travail-vie personnelle, moins de temps de déplacement égal plus de temps pour m'entraîner, plus de temps à consacrer pour ma famille, à d'autres activités également, mais aussi plus de temps à mieux travailler à être efficace, plus satisfait dans mon travail, [...]. Donc, ça aide justement à avoir cette conciliation-là. Si j'ai des rendez-vous personnels à prendre, ça me donne plus de flexibilité pour prendre mes rendez-vous personnels encore une fois en fonctionnant, en comptant mes heures, tout en ayant des objectifs dans mes journées ça me donne la possibilité de dire ben c'est parfait je vais prendre deux heures cet après-midi pour aller installer mes pneus d'hiver sur ma voiture, mais ces deux heures les soirs, je vais la voir travailler hier soir, la vieille au soir, le lendemain, je vais pouvoir reprendre ces heures-là pour être en mesure d'atteindre mes objectifs, mon but c'est vraiment d'avoir des objectifs dans la semaine et d'être capable de les atteindre j'ai toujours travaillé comme ça, le télétravail m'a donné plus de flexibilité, mais j'ai toujours travaillé comme ça.

4- [...] aussi une plus grande possibilité de concilier vie familiale et vie professionnelle aussi. Donc, beaucoup d'avantages du point de vue du télétravail.

3.2.2 Télétravail : gestion du temps et des tâches

Dans le milieu de travail, la notion de la gestion du temps représente un élément essentiel pour atteindre des résultats essentiels de manière efficace. Les participants 1 et 4 soutiennent que le télétravail est un facteur aidant à une meilleure gestion du temps dans ce contexte de travail. Ils soulignent en ce sens que :

1- Moi je suis beaucoup plus efficace quand je travaille à la maison. Je suis capable de faire plus de tâches. Je suis capable de commencer plus tôt aussi. Quand les enfants partent le matin, je commence à travailler à 7h30. Si j'allais au bureau, il faudrait que je prenne ma voiture, que je me déplace, que j'arrive au travail. Ça fait quand même une sorte de perte de temps de se déplacer. Cette perte de temps-là, je ne la subis pas du tout quand je suis en télétravail. Je me trouve très efficace quand je travaille à la maison.

4- [...] surtout c'est la perte du temps inutile dans le transport [...], donc, ça me permet de ne pas beaucoup voyager non plus. Par exemple, l'hiver qui s'en vient, c'est quelque chose vraiment je dirais de très bénéfique parce que on évite de prendre des risques inutilement en voyageant. Oui, la gestion du temps. Je veux parler de flexibilité au niveau de la gestion du temps. Parce que je peux à distance être au travail et faire ce que j'ai à faire au cours de la journée, répondre à mes étudiants, parler si possible avec mes collègues de travail.

Aussi, la participante 1 indique que le télétravail permet aux professeurs d'avoir une meilleure concentration dans la réalisation de leurs tâches et les aide à réaliser plusieurs activités en parallèle, qui, généralement, nécessitent un grand effort de réflexion.

1- [...] on fait un travail qui est très intellectuel. On a besoin d'être concentré sur de longues périodes pour réfléchir à des thématiques qui sont complexes, donc, le télétravail me permet de m'isoler, de ne pas être dérangée et de vraiment me concentrer sur une tâche à la fois.

Selon cette participante, en plus d'être un élément important qui permet d'atteindre de meilleurs résultats tout étant à la maison, le télétravail aide à s'isoler pour pouvoir se débarrasser de tout dérangement qui pourrait influencer négativement la productivité dans le milieu de travail.

En contexte de télétravail, selon certains participants, l'horaire de travail demeure similaire à celui du travail en présentiel. Les participants font donc preuve d'une certaine autodiscipline pour respecter des horaires standards de travail. À cet égard, les participants 3 et 4 avancent que :

3- [...] j'ai également un horaire de télétravail qui est très important à respecter, donc, c'est littéralement le même horaire que mon heure de bureau. Donc, je commence mes journées entre 8h30 pour les terminer habituellement entre 17h et 17h30, parfois plus tard. C'est comme si j'étais au bureau.

4- [...] je commence vraiment à une heure précise comme si j'allais au travail généralement c'est 8h30-9h et j'essaie de finir comme à l'heure du travail en présentiel régulier d'accord et pour me sentir complètement au travail également. Même si je suis à la maison, je me prépare pour télétravailler [...] Je finis des fois à 16h30 des fois 17h, il y a certains jours, je vais au-delà [...].

De plus, pour d'autres participants, l'exercice du télétravail permet de mieux planifier leurs heures et horaires de travail pour pouvoir se fixer des objectifs. Par exemple, selon la participante 6 :

6- En terme positif, quand c'est planifié, je sais que je vais faire ces tâches-là. Mais moi je trouve ça, ça peut être aidant dans mon horaire, me permettre justement de me bloquer des plages horaires où ils ne peuvent pas venir cogner à ma porte parce que je suis à la maison. Mais je ne fais pas ça souvent parce qu'il faut que je sois disponible pour mon personnel, parce que je suis directrice. Mais, de temps en temps, c'est pour des tâches particulières que je veux être tranquille. C'est plus efficace chez nous, je n'ouvre pas le courriel, il n'y a personne qui cogne la porte, pis là je fais vraiment ce que j'ai à faire.

3.2.3 Télétravail : un aspect économique pour les professeurs d'université

Deux participants estiment que le télétravail est très bénéfique sur le plan économique pour les professeurs et assure un certain confort lorsqu'ils sont installés à la maison. Par conséquent, selon eux, certains coûts associés au travail en présentiel sont réduits.

3-[...] le fait d'avoir une certaine distance m'aide également à diminuer ma charge mentale surtout des situations plus difficiles qui peuvent survenir montre donc c'est vraiment ça qui est facilité par le télétravail l'économie de temps qui vient avec une

économie d'argent également, en diminuant nos dépenses automobiles ou de transport c'est non-négligeable.

4- [...] aussi autre principal avantage c'est que je sauve du temps au niveau du transport, j'économise beaucoup, dans ma voiture ou à payer un type de transport pour y aller.

Donc, selon eux, cette économie de temps représente un important avantage qui permet non seulement de limiter certaines dépenses, mais aussi, elle permet de diminuer la charge mentale que peut avoir l'employé à l'exécution des tâches au bureau.

3.3 LES ENJEUX ET DEFIS DU TELETRAVAIL POUR LES PROFESSEURS

Si le télétravail présente de nombreux avantages, qui, en dehors de l'espace de travail, permettent aux employés de réaliser correctement leurs tâches, il est également important de souligner que le télétravail n'est pas toujours facile. Parfois, il présente certains défis et enjeux qui pourraient empiéter sur les résultats et les objectifs souhaités dans le cadre de la réalisation des tâches des professeurs.

3.3.1 Manque de socialisation

Certains participants avancent que le fait qu'ils télétravaillent réduit les occasions de créer des liens de socialisation parce qu'ils ne peuvent pas être en contact physique avec leurs collègues et avec les étudiants. Ce manque de socialisation se fait donc sentir dans différentes tâches, que ce soit la recherche ou l'enseignement par exemple. Des effets se font aussi sentir sur le travail. Le manque d'échanges informels fait en sorte qu'il est plus difficile de générer de nouvelles idées.

1-Le principal inconvénient que je vois c'est le manque de socialisation en télétravail. C'est parfait, on est isolé, donc on est concentré, mais des fois on se sent un petit peu seul. Le milieu de travail, c'est un milieu qui nous permet quand même de se socialiser. Le télétravail, ça fait en sorte que les occasions de socialisation sont moins présentes. C'est sûr que des fois on va se faire des rencontres zoom avec des collègues, mais ces rencontres sont plus axées sur le travail. Donc, ça fait en sorte qu'on a peu d'espace pour jaser de tout et de rien, pour discuter nos préoccupations. Parfois, c'est dans les discussions informelles

un petit peu qu'on trouve de idées pour des projets de recherche, qu'on trouve des solutions à nos problèmes. Cet espace-là de discussion est vraiment très réduit en télétravail, je trouve. La possibilité de socialiser est vraiment réduite en télétravail. La possibilité d'échanger, de créer des contacts humains. C'est plus difficile. C'est la même chose quand on enseigne à des étudiants devant nous à l'écran. On enseigne à distance, donc on a l'impression de moins les connaître. On n'a l'impression que, s'ils ne comprennent pas, on ne le saura pas. Tandis que quand ils sont devant nous en classe on le voit dans les yeux des étudiants. Mais dans des petits carrés en zoom, c'est très difficile de détecter ça. Tous les contacts humains sont vraiment réduits, et ça c'est l'inconvénient majeur [...].

3-Il y a un autre aspect qui est plus difficile des fois ce sont les contacts sociaux. Bien qu'ils soient facilités, je dirais avec les moyens de communication depuis 2020, c'est sûr qu'on n'a pas des rencontres avec des collègues, des discussions. Nos discussions très souvent vont être un petit plus utilitaires, vont aller vraiment en fonction des besoins de notre communication. Donc, il y a peut-être cet aspect-là, l'aspect social du travail qui est moins présent qui permet parfois d'avoir de l'innovation, de nouvelles belles idées dans nos projets de recherche c'est ce qu'on a un peu moins...

Donc, ces deux participants pensent que même s'ils travaillent à distance, ils peuvent réaliser leurs tâches, mais que l'absence physique qui touche l'aspect humain représente un inconvénient pour leur travail.

3.3.2 Les heures de travail

Dans le cadre de l'exécution des tâches des employés, certains participants rencontrés ont déclaré que leur temps de travail va souvent au-delà des heures habituelles. À titre d'exemple, ils avancent les propos qui suivent :

1-Je dirais que le danger, c'est qu'en télétravail, il n'y a pas de frontières entre le travail et la vie personnelle. Puisqu'on travaille à la maison, il est possible qu'on travaille davantage (charge plus élevée) parce qu'on n'a pas d'horaire en tant que tel. Puisqu'on a tous les outils de travail à la maison, il est facile d'en faire plus et d'étirer les heures de travail au-delà des horaires habituelles (soirs, fins de semaine, très tôt le matin).

4- Autre désavantage ça c'est vraiment très gros inconvénient, il y a des risques que tu travailles plus de nombre d'heure normalement requis, que tu fasses des heures excessives. Je le constate en ce qui me concerne parce que si tu es au travail, tu vas au travail, tu commences à 8h30, tu termines à 16h30, tu quittes,

finis ton bureau, tu fermes, ton ordinateur. [...] Ce que le télétravail peut avoir comme impact, c'est ce que j'ai souligné tantôt, c'est que si on n'y prend pas garde, si on ne fait pas attention, on peut faire des heures excessives de travail. Donc, c'est la raison pour laquelle quand on télétravaille, il faut pouvoir se fixer des limites.

6- C'est augmenter les heures, c'est une tendance que j'ai vu chez des collègues. Ils ne font plus de sport, ils ne bougent plus. Pas seulement bien manger non plus, ça devient plein de facteur pour la santé physique au-delà de la santé mentale pis elle aussi peut affecter. C'est toute la santé, parce que faire l'activité physique, ça aide au cerveau.

Selon ces participants, le fait qu'ils télétravaillent beaucoup et que le nombre d'heures travaillées dépasse le nombre habituel, c'est-à-dire faire des heures excessives, pourrait toucher la santé de manière générale.

3.4 DESCRIPTION DES STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LES PROFESSEURS POUR EFFECTUER LEURS TACHES DANS UN CONTEXTE DE TELETRAVAIL

Les professeurs rencontrent différents enjeux ou défis en contexte de télétravail. Pour y faire face, ils déploient certaines stratégies. Des participants ont estimé que pour réaliser efficacement leurs tâches, il est crucial qu'ils les planifient. Cette planification leur permet à la fois d'atteindre les objectifs fixés et de bien gérer leur temps de travail pour éviter les heures excessives. Pour expliquer cette planification, les participants soulignent :

1- Moi, la stratégie principale est très traditionnelle. Je fonctionne par liste d'objectifs. Donc, chaque matin, j'ai ma petite liste d'objectifs écrite à la main à côté de mon ordinateur, puis aujourd'hui c'est ça que je vais faire. Quand j'ai atteint ça, je peux arrêter. Donc, ça me permet me mettre une limite, alors je vais avoir par exemple trois ou quatre tâches à faire. Si ce sont des petites tâches, ça peut être aller jusqu'à 10. Mais c'est vraiment d'avoir, comme ça. Une liste que je coche. Une fois je termine, ben ma journée finie. Donc, des fois j'ai terminé, j'ai tout coché à 3 h 00. Des fois, j'ai tout coché à 6h00. Ce n'est toujours pareil, mais ça me permet de me mettre une limite.

2- Par semaine, j'organise vraiment mes tâches par semaine. J'essaie de planifier tout ce que j'ai à faire pour les répartir sur les cinq jours de la semaine en fonction de mes cours. Souvent, ce sont les cours qui vont dicter la séquence de l'organisation de mon temps. Donc, si j'ai un cours le mardi soir, donc ben le mardi, dans la journée, ça va être consacré beaucoup à la préparation de mon

cours. Le lendemain, vu que je suis encore un petit peu dans l'esprit du cours, je vais commencer à réfléchir la préparation du cours de la semaine suivante, [...]

6-Premièrement, je planifie les tâches que je veux faire chez moi. Je sais d'avance que tel jour est mercredi, je corrige des copies. Ça va être chez nous, le matin. Le vendredi, je planifie tout le temps ma semaine qui s'en vient, qu'est-ce que j'ai dans la semaine, quelle journée devrait être chez moi, puis qu'est-ce que je vais faire. Déjà, j'ai des tâches que je me suis assignée à faire à la maison, J'ai mon objectif à la fin de la journée par exemple du télétravail, s'il n'est pas atteint, ben je vais être triste. Donc, j'ai un objectif à atteindre, ça me motive de me mettre un objectif.

Ainsi, pour ces participants, afin que le télétravail soit efficace, il faut qu'il y ait une bonne planification, un bon focus sur les objectifs et une bonne organisation des tâches à réaliser. Cette stratégie s'accompagne d'une autodiscipline. À cet effet, le participant 4 explique :

4- Même si je suis à la maison, je me prépare pour télétravailler. J'ai une place précise à partir de laquelle je télétravaille. En gros, c'est que le télétravail, ça prend une certaine discipline. Ce n'est pas parce qu'on travaille de la maison qu'il ne faut pas se fixer une discipline pour télétravailler. Autrement, on risque de ne pas faire vraiment ce qu'on a prévu. Donc, en tout cas, en ce qui me concerne, il faut faire comme si qu'on était au travail. Moi c'est de cette façon-là que je fonctionne.

Donc, selon ce participant pour être efficace en télétravail, il faut suivre le rythme habituel de travail. Bien qu'on soit chez soi, il est nécessaire de se doter d'une discipline, de planifier les tâches et de bien s'organiser.

3.5 LE VECU DES PROFESSEURS EN SITUATION DE TELETRAVAIL EN LIEN A LEUR SANTE MENTALE

Selon les participants, le télétravail influence la santé mentale des professeurs. Cet impact peut varier. D'une part, l'impact peut être positif et d'autre part, il peut être négatif. En ce qui concerne l'impact positif, des participants l'expliquent ainsi :

1- Oui, assurément, le mode d'organisation du travail, c'est sûr qu'il a une incidence sur la santé mentale. Je vois que ça balance entre du positif et du négatif. Positif, pour moi, ça m'enlève une charge de planification familiale

parce que, si j'étais au bureau tous les jours, ça serait plus compliqué d'organiser ma vie familiale d'autant que mon conjoint travaille le soir, donc, ça serait plus difficile pour moi. Alors sur le plan de la santé mentale, ça m'enlève cette charge-là et ça contribue à mon bien-être parce que je ne me sens pas prise entre mon travail et ma famille. Je suis vraiment capable de concilier les deux, alors pour moi, il y a un aspect très positif du télétravail sur ma propre santé. Je me dis que si je devais aller au bureau tous les jours, j'aurais sans doute une fatigue émotionnelle, beaucoup plus grande, une fatigue physique, mais une fatigue émotionnelle aussi de me sentir coupable par rapport à mes enfants, etc. Pour moi, le télétravail contribue favorable à ma santé mentale.

2- Définitivement, en très grande partie, extrêmement positive. Je vais revenir sur les mêmes thématiques depuis le début de l'entrevue : meilleur équilibre travail-vie personnelle, en diminuant le temps improductif. Donc, ça me permet d'avoir plus de temps pour m'entraîner, plus de temps pour vaquer à d'autres occupations, pour être si jamais il y a un besoin je parle d'électriciens, un besoin médical etc., ça me donne plus de liberté dans ma journée pour être capable de bien définir mes objectifs de façon autonome et d'être capable de remplir ces objectifs que je me donne, alors qu'en présence il y avait beaucoup de facteurs impondérables qui font en sorte que je pourrais être retardé dans ma journée. Je suis une personne qui adore travailler en équipe, mais je suis aussi une personne qui travaille très bien seule donc ça me permet une très grande autonomie dans mon travail. Puis ça me permet d'avoir une certaine distance qui parfois est nécessaire pour diminuer le stress relatif au travail, comme on a parlé au début de l'entrevue, certaines pressions qui pourraient être intrinsèques à la tâche du professeur. Ça m'a permis d'avoir une certaine distance pour mieux gérer la pression, je pense.

3- Point positif, c'est un des aspects que j'aime beaucoup dans mon travail présentement. Cette liberté que m'offre le télétravail. Liberté, flexibilité qu'offre le télétravail, c'est vraiment quelque chose que je valorise qui est un facteur de rétention, je dirais, important dans mon emploi.

4- Écoute, j'ai mentionné tantôt, en ce qui me concerne, il y a que des points positifs. Je vois très peu de côté négatif. Il y a d'autres personnes qui me parlent d'isolement. Quand tu fais le télétravail, tu es à la maison, tu es isolé, mais moi en ce qui me concerne, je ne suis pas du tout isolé parce que j'ai la possibilité d'échanger avec mes collègues de façon régulière. Je peux leur envoyer un message, si nécessaire. On peut vraiment se parler via zoom, donc, je ne suis pas du tout isolé.

6- Je trouve c'est le fun de rester chez nous. C'est plus relax, mais je m'habille, je me maquille, je fais toute la même routine. C'est ça le télétravail. Si on ne fait pas notre routine ou peut devenir rapidement, comme dirais-je ? Je deviendrais

dépressive si je ne faisais pas ma routine je ne m'habille pas en pyjama pour faire le télétravail. Moi, je m'habille je fais mes choses pareilles.

Pour le côté négatif, certains participants soulignent que :

1- En revanche, à des moments précis, quand je vis des difficultés au travail par exemple, si j'ai l'impression d'une injustice dans mon milieu de travail ou si je vis une situation plus difficile, par exemple, j'ai l'impression que les étudiants n'aiment pas mon cours ou encore j'ai un article pour une revue scientifique qui n'a pas été accepté, donc, dans des moments précis où je vis des difficultés, je trouve que le télétravail c'est négatif parce qu'on est comme tout seul. On ne peut pas partager ce qu'on vit avec nos collègues. Ça fait en sorte qu'on a peut-être tendance à ruminer un peu nos problèmes, à amplifier aussi nos problèmes, alors que si on n'avait l'occasion de discuter avec les collègues, ça nous permettrait des fois de dédramatiser, de trouver des solutions. Donc, de façon générale, pour moi le télétravail est très positif sur le plan de la santé mentale sauf à des moments précis, c'est-à-dire des moments où j'aimerais bénéficier d'un soutien de la part des collègues. Alors, c'est peut-être la nuance que j'apporterais. Pour moi, le télétravail, ce n'est ni bon ni mauvais pour la santé mentale, c'est parfois positif, parfois négatif.

4-Ce que je peux peut-être dire, c'est qu'il peut y avoir des fois un peu de distraction. Peut-être si un enfant fait quelque chose, tu peux être un peu distrait par ça. Tu peux ne pas être concentré à 200 % sur ce que tu es en train d'effectuer, mais c'est ce qui ne t'empêche pas vraiment de travailler. Donc, si y a vraiment un inconvénient, je peux peut-être parler des distractions éventuelles qu'il peut y avoir.

Si pour ces participants, le télétravail présente d'un côté des effets positifs et de l'autre des effets négatifs, c'est que ces effets dépendent du contexte. Cette variation est constatée par d'autres. Ils précisent :

5- Je ne sais pas s'il y a une réponse unique. Je peux juste répondre par rapport à moi. Pour moi, il y a des effets positifs et négatifs. J'ai du mal à voir que l'un ou que l'autre et selon les moments. Plus sincèrement, il y a deux jours non trois jours, j'étais à l'Île de la Réunion. On télétravaillait [...]et une autre collègue aussi. On était bien, au bord de la piscine, la plage à côté, on télétravaille. C'était super luxe, c'était vraiment cool. Donc, je suis contente. Je pense que ça permet plein de souplesse aussi. Je me souviens quand les enfants étaient petits, ce qu'était super, c'est que grâce au télétravail tu vois je te disais que les enfants ben j'étais en train de travailler, mais à côté de ça tous les jours j'étais à la maison quasiment tous les jours à 15h15 quand ils rentraient en après-midi. Je travaillais à la maison. Les enfants rentraient de l'école primaire à 15h15. Je

prenais une pause ben quand ils arrivaient. Je vois avec eux comment ils avaient passé leur journée, qu'est-ce qu'ils avaient, que je regarde pour les devoirs et quasiment tous les jours. Donc, oui le télétravail me permet justement cette souplesse-là. Mais après bon ben après je pouvais travailler bien plus après ou même pendant, mais quoi qu'il arrive ça me permettait quand même quand ils étaient petits de pouvoir prendre le temps qui était super important pour moi avec eux. Maintenant, c'est que par rapport à moi. Prendre du temps faire du sport, si je veux aller courir, nager ou n'importe quoi, je prends le temps, j'apprends. Si je n'ai pas une contrainte particulière à une réunion ou autre, ben je suis libre. C'est appréciable ma liberté, même si c'est une liberté qui m'emprisonne parce que vu ça m'intéresse, je vais pouvoir en faire plus que la plupart du monde, mais ce n'est pas grave. Parce que cette liberté elle est aussi avec cette même chose à la fois à la liberté et à la fois je m'emprisonne dans le sens où je vais faire beaucoup plus de travail que j'aurais normalement eu à faire et que, du coup, je vais travailler beaucoup plus d'heures et tout ça. Donc, ça m'emprisonne dans le travail à la limite. C'est à la fois une liberté, c'est à la fois ça m'emprisonne dans le travail. Non, la liberté c'est un bon côté, le fait que je m'emprisonne ça aussi a des côtés négatifs. Donc, c'est sûr, c'est les deux.

6- L'aspect positif je le vois, mais je vois aussi un aspect négatif. Par exemple, quand c'est imposé, si on me dit tu n'as pas le choix de faire du télétravail, on me dirait ton bureau est en rénovation, j'en aurais pour deux semaines chez moi ben ça pourrait devenir négatif, malgré qu'il y ait une date de retour, parce que je trouverais ça trop long-là. Je pense que je vais travailler à la bibliothèque ou je me trouverais un café pour aller travailler quelque part d'autre que dans la maison. Moi, je n'aime pas ça tout le temps être au même endroit. Je n'avance plus pis dans mes idées, en recherche, on n'a beaucoup de création-là. Si je suis toujours dans le même environnement, on dirait que mes idées n'avancent pas tandis que si je bois un café, comme j'ai une idée de recherche pendant que je corrige on dirait que ça n'avance pas ça c'est un peu négatif.

Donc, selon eux, il est important de comprendre cet aspect à la fois positif et négatif du télétravail qui donne une meilleure souplesse et une liberté qui, parfois, place l'employé dans une situation où il se sent pris dans le travail et où il manque de concentration.

3.5.1 Télétravail et stress

Dans l'exercice du télétravail, les personnes rencontrées ont souligné que le nombre d'heures télétravaillées, souvent plus élevé qu'en présentiel, impacte la conciliation entre le travail et la famille. Cette augmentation est parfois liée à un souci de faire mieux et de faire plus ou le fait qu'ils n'ont pas d'horaire de travail précis. Qui plus est, le télétravail suppose

l'acquisition de nouvelles compétences. Dans ces situations, le télétravail devient générateur de stress. À titre de précision, certains participants font le point sur leur situation de stress lorsqu'ils télétravaillent :

1- Le stress peut provenir de l'utilisation de technologies nouvelles avec lesquelles on n'est pas habitués de travailler. Ça nécessite des apprentissages et le développement de nouvelles compétences. Le stress peut aussi survenir lorsqu'il y a des défaillances technologiques. Puisqu'on est seuls à la maison, nous n'avons pas toujours le soutien technologique nécessaire en cas de problèmes. Aussi, le stress peut être lié au fait d'être isolé. Le manque de liens sociaux qu'implique le télétravail peut conduire à une augmentation du stress.

2- L'intensification de la charge de travail aussi beaucoup, la difficulté à concilier le travail et la vie professionnelle, à la longue ça peut affecter le sentiment de bien-être pis le sentiment d'équilibre en fait c'est l'équilibre entre les sphères de la vie. Pour ma part, je constate que ma charge de travail est très élevée et représente un risque pour mon bien-être psychologique. Aussi, je sens personnellement une sorte de pression intériorisée à la performance. [...], je me mets de la pression pour publier des articles dans des revues scientifiques et pour obtenir du financement. Ces éléments prennent beaucoup de temps et représentent une importante charge de travail qui s'ajoute à celles de l'enseignement. En télétravail, je ne côtoie personne dans la journée, alors je peux rester assise à travailler sur un article pendant des heures. Pendant ce temps, les courriels continuent de rentrer et je dois aussi y répondre. C'est exigeant sur le plan mental. Le soir, je pense toujours à ce que je n'ai pas eu le temps de faire ou à ce que je devrai faire le lendemain. Il m'arrive souvent de travailler la fin de semaine, pour prendre de l'avance. Je crois que c'est sain pour ma santé psychologique, et la conciliation avec la vie personnelle en prend un coup ! Dès lors, le problème pour moi ici n'est pas tant le télétravail, mais la charge de travail. Surtout le fait d'être disponible en tout temps. Je me sens souvent coupable de ne pas répondre à mes courriels qui arrivent le soir ou la fin de semaine. Je suis surtout stressée par les choses à faire et par l'accumulation des tâches. Ce sont des pensées qui m'envahissent souvent en dehors des heures de travail. J'ai de la difficulté à tracer une ligne entre le travail et la vie personnelle. Je dirais même qu'il n'y a pas vraiment, car mon bureau est en plein cœur de la maison. C'est donc un travail quasiment permanent. Aussi, avec le télétravail, j'en fais beaucoup plus, notamment parce que je n'ai pas à me déplacer pour les réunions. Je peux faire plus de projets plus de rencontres, plus de collaboration, parce que je ne me déplace pas sur le territoire. C'est super, mais en même temps, ça s'ajoute une couche de stress parce que je me mets moi-même de la pression pour accepter divers projets.

5-Mise à part la difficulté à séparer de la vie personnelle de la vie professionnelle qui peut accroître le stress, mais c'est aussi ce qui permet la liberté et donc limiter le stress.

De ce fait, les difficultés qui sont liées au télétravail peuvent devenir des sources de stress. Ce stress peut affecter la santé mentale des personnes.

3.5.2 Télétravail et bien-être

Si parfois la situation de télétravail que vivent les professeurs crée des moments de stress, elle crée aussi des situations de bien-être pour eux. À cet effet, les participants mentionnent :

1- Oui, ça peut favoriser le bien-être, dans le sens où ça contribue à l'autonomie.

2- Absolument ! Surtout avec des enfants. Le fait de ne pas se déplacer permet de sauver un temps énorme. En plus, je peux travailler en écoutant de la musique, dans des vêtements confortables. L'environnement de travail est plus calme, ça favorise la concentration. Aussi, je peux faire de petites tâches ménagères pendant les pauses, ce qui allège mes fins de journées avec ma famille.

3- Oui, cela maximise la productivité, favorise la concentration, améliore la santé et le bien-être en diminuant les sources de stress et en diminuant le temps déplacement.

6- Dans mon cas, je télétravaille peu, mais quand je le fais, cela me permet de concilier le travail avec des engagements familiaux. Un professeur n'a pas de remplaçant pour faire son travail quand il prend congé, donc cela permet de continuer à avancer son travail, même si on doit gérer des enfants à la maison (la maladie, tempête, journée pédagogique etc...). Mais on s'entend qu'un vrai congé serait souhaitable... Quand on doit faire des heures supplémentaires pour reprendre le travail non effectué, on comprend assez vite que les congés sont pénalisants...

Donc, il est à souligner que d'après ce que rapportent ces participants, le télétravail assure le bien-être parce qu'il facilite la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, l'autonomie professionnelle, l'économie de temps et la meilleure concentration. Aussi, certains participants expriment que le télétravail réduit leur sentiment de culpabilité.

1- [...]je me dis si je devais aller au bureau tous les jours, j'aurais sans doute une fatigue émotionnelle, beaucoup plus grande, une fatigue physique, mais une fatigue émotionnelle aussi de me sentir coupable par rapport à mes enfants etc.

De ces points de vue, cette participante estime que le fait de télétravailler favorise une présence à la maison et qu'elle se sent donc moins coupable à l'égard de sa famille. Le télétravail contribue donc à une réduction de la fatigue émotionnelle en raison d'une plus grande facilité à conjuguer la conciliation des sphères familiales et professionnelles.

En conclusion, à la lumière des données recueillies et en lien avec les objectifs de ce mémoire, ce chapitre a permis d'accéder à une compréhension plus profonde du quotidien des professeurs d'université qui télétravaillent (leurs stratégies, leur stress, leur bien-être, etc.) Donc, au chapitre suivant, une discussion autour de ces données et des connaissances tirées de la recension des écrits sera réalisée.

CHAPITRE 4

DISCUSSION DES RESULTATS

À la lumière des données recueillies auprès des professeurs d'universités francophones au Québec ayant vécu une expérience de télétravail, différents constats émergent et peuvent être abordés en lien avec la revue de la littérature. Ces données qualitatives permettent de répondre à la question de recherche qui se formule comme suit : « comment le télétravail influence-t-il la santé mentale des professeurs qui télétravaillent ? ». Les résultats obtenus se recourent sous différentes thématiques : la situation de télétravail des professeurs, les avantages du télétravail pour les professeurs, les enjeux et les défis du télétravail pour les professeurs, les stratégies mises en place par les professeurs pour effectuer leurs tâches dans un contexte de télétravail et le vécu des professeurs en situation de télétravail en lien avec leur santé mentale. Les résultats de la recherche seront discutés dans ce chapitre autour de ces thématiques.

4.1 LE TELETRAVAIL CHEZ LES PROFESSEURS D'UNIVERSITE

D'abord, la littérature scientifique se penche sur la description du télétravail. En clair, Taskin (2006) souligne que le télétravail signifie la réalisation d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des technologies de l'information et des communications. À cet effet, les professeurs rencontrés ont expliqué que le travail se fait en partie à distance et en partie en présence, donc sous une forme dite hybride. La proportion du temps consacré au travail à distance versus au travail en présence (c'est-à-dire dans les locaux de l'Université) varie d'un professeur à l'autre. Cette variation s'explique notamment par la grande autonomie dans le choix des modalités de leur travail dont ils jouissent. Qui plus est, aucune politique n'encadre le télétravail des professeurs rencontrés.

Selon les résultats obtenus lors de cette étude, les travailleurs sont en mesure de réaliser la plupart de leurs tâches en télétravail, lorsqu'ils le souhaitent. Cependant, l'absence ponctuelle de la présence physique affecte les aspects humains de l'activité de travail, dont la socialisation, ce qui représente un inconvénient pour les personnes rencontrées. En ce sens, plusieurs font le choix de combiner le travail à distance et en présence. Les recherches de Sobolevskaya (2022) soulignent également qu'après la pandémie, les entreprises se sont adaptées à un mode dit hybride, c'est-à-dire combinant la distance avec la présence. De plus, les données de l'étude montrent aussi qu'il est préférable de faire l'hybridation plutôt que d'être tout le temps en télétravail, ce qui facilite les liens sociaux.

4.2 LES AVANTAGES DU TELETRAVAIL POUR LES PROFESSEURS

Diverses recherches ont montré que le télétravail favorise entre autres une très bonne conciliation entre le travail et la famille. En effet, selon une étude de Tremblay et Mathieu (2020), la majorité des répondants (62,6 %) indiquent que la conciliation très facile (18,7 %) ou plutôt facile (43,9 %) en contexte de télétravail. Selon Rachedi (2022), en plus de l'équilibre entre le travail et la vie de famille que le télétravail facilite, il contribue grandement au développement de l'autonomie de l'employé, favorise son confort à domicile et accroît son efficacité, et ce, tout en lui permettant de s'occuper de sa famille. À cet égard, les participants à la présente étude soulignent également que le télétravail permet une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, une plus grande autonomie professionnelle, une économie de temps et une meilleure concentration.

Selon Aguiléra et al. (2023), le télétravail diminue les déplacements domicile-maison et les embouteillages que l'on peut rencontrer sur la route. À cet effet, certaines personnes interviewées dans le cadre de cette recherche précisent que le télétravail apporte plus de profit économique en faveur des professeurs et favorise un certain confort lorsqu'ils travaillent à distance. Aussi, le télétravail favorise une économie de temps qui joue un rôle essentiel, notamment en raison des déplacements plus limités qui permettent de supprimer certaines dépenses. Le temps de transport de l'employé pour arriver au bureau pourrait lui être utile

pour réaliser certaines tâches et cette économie de temps lui retire également les coûts de carburant.

Selon le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec (MTESS) (2020) par le biais du comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre, le télétravail offre une possibilité aux employés de jouir de certains avantages, dont une certaine autonomie et une plus grande flexibilité dans l'exécution de leurs tâches. Les avantages sont généralement liés à la façon de gérer le temps et le stress à la réalisation des tâches. À cet effet, les participants à l'étude confirment que la gestion du temps est un facteur primordial pour l'atteinte des meilleurs résultats. Ils insistent sur le fait que le télétravail les aide à faire une bonne gestion de leur temps par rapport à leur situation actuelle. Des nuances sont toutefois apportées par les participants au regard de ces avantages. Le télétravail pose en effet certains enjeux et défis.

4.3 ENJEUX ET DES DEFIS DU TELETRAVAIL POUR LES PROFESSEURS

Brunelle (2010) indique que le télétravail pose des défis relatifs à la communication et aux relations interpersonnelles. Dans le même ordre d'idées, les recherches de Dahmani et Elkebir (2020) précisent que le télétravail contribue à l'isolement des employés, notamment parce qu'il réduit les échanges entre les collègues. Il y a donc un risque de perte du lien social et un manque d'esprit d'équipe et de communication qui jouent un rôle majeur dans le travail. Les données collectées dans le cadre de ce mémoire vont dans le même sens et montrent que le télétravail participe à la réduction des possibilités de socialiser tant avec les collègues qu'avec les étudiants. Ce sont entre autres les occasions de communiquer dans un cadre informel qui sont réduites. Ce défi se pose donc dans les tâches à réaliser liées à la recherche et à l'enseignement. Par exemple, le manque de communication informelle, que génère le télétravail, rend plus difficile la possibilité de générer de nouvelles idées pour des projets de recherche.

Selon Medhi et Morisette (2021a), les travailleurs sont confrontés à diverses difficultés dans l'exécution de leurs tâches. Par exemple 13 % ont connu une augmentation de la charge

de travail en contexte de télétravail. Dans cette optique, les participants à cette recherche confirment que ces difficultés rencontrées en télétravail, comme la charge de travail, peuvent être une source de stress. Cette situation de stress influence la santé mentale des personnes. Chez les participants, cette charge de travail prend la forme d'un temps de travail qui dépasse les heures habituelles.

4.4 LES STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LES PROFESSEURS POUR EFFECTUER LEURS TACHES DANS UN CONTEXTE DE TELETRAVAIL

Selon Diard et al. (2022), grâce à l'utilisation de certains outils technologiques pour travailler à distance, l'employé peut réaliser ses tâches hors de l'espace de travail. Cette situation rend le contrôle des horaires des employés plus difficile. Par rapport à cette situation, Taskin (2006) avance que l'employé devrait s'adapter à de nouvelles réalités tout en instituant ses propres manières de travailler comme s'il était en présentiel. Les résultats de la présente recherche révèlent que les participants adoptent cette stratégie. En télétravail, ils tentent donc de respecter un horaire semblable à celui qui est conforme en présentiel. Cette stratégie repose donc sur une certaine autodiscipline.

Joseph et Trostianky (2021) évoquent qu'en raison du télétravail, l'univers du travail est altéré par la menace économique, l'isolement, le stress, l'exigence de développer des stratégies relatives à l'organisation du travail et de la vie en entreprise pendant la période de COVID-19. Les participants à notre étude indiquent que pour exécuter leurs tâches avec efficacité, il est primordial qu'ils les planifient. Cette planification contribue non seulement à l'atteinte des objectifs fixés, mais également à la bonne gestion de leur temps de travail afin d'éviter de faire des heures excessives. Or, selon Taskin et Tremblay (2010), il est important de comprendre qu'en situation de gestion du personnel, il y a parfois des incertitudes surtout sur la façon de contrôler le travail et l'employé qui est à distance. Taskin et Tremblay (2010) indiquent l'importance de l'autodiscipline, la confiance, l'autonomie, l'encadrement, la culture et l'engagement. À cet effet, certains participants à l'étude expliquent que pour être efficace en contexte de télétravail, il est essentiel de suivre le rythme habituel du travail. Cependant, même s'ils travaillent à domicile, une bonne planification et une bonne

organisation des tâches sont nécessaires, de même qu'un bon focus sur les objectifs. Cette stratégie n'est possible qu'avec une certaine autodiscipline, dont les participants disent faire preuve.

4.5 DESCRIPTION DU VECU DES PROFESSEURS EN SITUATION DE TELETRAVAIL EN LIEN A LEUR SANTE MENTALE

Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude indiquent que le télétravail présente à la fois des avantages et des inconvénients, notamment en ce qu'il facilite une meilleure souplesse et une plus grande liberté, mais qui place parfois l'employé dans une situation où il se sent pris dans le travail, seul et en surcharge. À cet égard, les données de l'INSPQ (2020) montrent que ces problèmes affectent les télétravailleurs et qu'ils provoquent diverses difficultés par rapport à la santé mentale, comme la détresse psychologique, le sentiment d'inquiétude et d'anxiété, par exemple.

Le travail n'a pas seulement une fonction économique, mais il contribue ou nuit à la santé des personnes (Beaudry et Gagnon, 2019). Les participants à la présente recherche soutiennent aussi que le télétravail favorise d'une part leur bien-être en apportant un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, une autonomie professionnelle, une économie de temps et une meilleure concentration.

Le télétravail peut aussi s'avérer néfaste pour la santé mentale. Rappelons que la santé mentale se définit comme un « état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté » (OMS, 2017, citée dans Rivest et Iancu, 2019, p. 8). Les participants à cette étude mentionnent que les obstacles rencontrés en rapport au télétravail peuvent transformer en sources de stress, c'est-à-dire affecter leur état de bien-être et donc leur santé mentale. Les participants à la recherche signalent que dans l'exercice du télétravail, travailler un nombre d'heures excessives pourrait influencer sur la conciliation entre le travail et la famille. Cette augmentation est parfois due à la volonté de mieux travailler et d'accomplir le plus de tâches possibles sans un horaire

précis. Qui plus est, le télétravail implique l'obtention de nouvelles compétences. En ce sens, le télétravail devient générateur de stress. Selon Brun et al. (2003), les problèmes en rapport avec le stress dans l'espace de travail ont largement augmenté et représentent un des enjeux majeurs auquel les organisations font face.

Chelly et Zrida (2021, p. 45), à travers leurs travaux, précisent que : « le télétravail en diffusant et en instaurant l'isolement peut avoir des conséquences psychiques déterminantes pour les salariées, pour leur famille et pour la société avec possiblement des effets civilisationnels négatifs ». Les résultats à l'étude font écho à cette assertion en précisant que bien qu'il favorise la réalisation de meilleurs résultats, le télétravail nuit à la socialisation. Cette situation affecte donc la santé mentale des personnes qui ont moins l'occasion d'échanger, notamment lorsqu'elles éprouvent des difficultés. Il peut donc y avoir un certain manque de soutien social. Cependant, cet isolement n'a pas que des impacts négatifs. Il permet d'éviter des dérangements qui pourraient nuire à la concentration et générer du stress. La situation de télétravail peut donc contribuer ou nuire à leur santé mentale.

Somme toute, les données recueillies dans cette recherche et la littérature scientifique prennent en compte la situation de télétravail des professeurs d'université par rapport à leur santé mentale. L'analyse des résultats montre « une situation nuancée », le télétravail pouvant contribuer à la santé mentale, mais y nuire aussi. Cette nuance soulève donc l'importance de se doter de bonnes pratiques de gestion du télétravail, pour tendre vers une amélioration de la santé mentale, notamment en mettant l'accent sur la communication, la socialisation et le soutien.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire visait à comprendre l'influence de la situation du télétravail des professeurs d'universités francophones sur leur santé mentale. Les résultats révèlent que le télétravail peut influencer la santé mentale des professeurs. Dans le cadre de cette étude, leurs expériences sont marquées tant par l'aspect positif que par l'aspect négatif du télétravail. À titre de précision, la majorité des sujets interviewés ont déclaré qu'ils ont vécu plus d'expériences positives que négatives en télétravail. Si le télétravail peut générer du stress, en raison notamment de l'augmentation de la charge de travail, des nouvelles compétences à acquérir et de l'isolement qu'il provoque, il est également générateur de bien-être parce qu'il favorise l'autonomie dans le travail et la conciliation des temps sociaux notamment.

Ce mémoire présente quelques limites qui sont liées au nombre de professeurs choisis lors des entretiens, c'est-à-dire que l'échantillon n'était pas représentatif de la population. Toute généralisation des résultats est d'ailleurs exclue. Toutefois, l'étude permet une meilleure compréhension de la situation d'un groupe socioprofessionnel jusqu'à maintenant peu étudié. Cependant, il est essentiel d'approfondir les recherches futures, par exemple en augmentant le nombre de participants afin que la communauté universitaire et scientifique puisse avoir une compréhension plus élargie et représentative des thématiques de la santé mentale et du télétravail des professeurs d'université. Puis, il est important de s'intéresser à cette même réalité tout en visant à toucher d'autres groupes de la population qui télétravaillent.

ANNEXE I

Guide d'entretien

Rappel des objectifs de la recherche

Objectif principal de l'étude : comprendre l'impact du télétravail sur la santé mentale des professeurs qui télétravaillent.

Objectifs secondaires de l'étude :

- Décrire la situation de télétravail des professeurs ;
- Décrire et identifier les avantages du télétravail pour les professeurs ;
- Décrire et identifier les enjeux et les défis du télétravail pour les professeurs ;
- Décrire les stratégies mises en place par les professeurs pour effectuer leurs tâches dans un contexte de télétravail ;
- Décrire le vécu des professeurs en situation de télétravail en lien avec à leur santé mentale.

Retour sur le formulaire d'information et de consentement

Participation volontaire à l'étude

Confidentialité des résultats

Enregistrement de l'entretien

Questions

- Parlez-moi de votre travail de professeur d'université.
 - Quelle université ?
 - Depuis quand ?
 - Dans quel domaine ?
- Depuis quand télétravaillez-vous ?
- Pouvez-vous décrire votre situation de télétravail actuelle ?
 - A-t-elle changé depuis la pandémie ? Pourquoi ? Comment ?
- Quels sont les avantages du télétravail dans votre situation actuelle ?
- Quels sont les inconvénients ou les enjeux du télétravail dans votre situation actuelle ?
- Quelles sont les stratégies utilisées en télétravail pour réaliser vos tâches ?
- Est-ce que le télétravail exerce une influence sur votre santé mentale ?
 - Comment ?
 - Pourquoi ?
 - De quelle nature ?

Remerciements

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

TITRE DU PROJET

L'impact du télétravail sur la santé mentale des professeurs d'université qui télétravaillent

RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

Responsable

Wiguens Sidonis, étudiant en maîtrise en gestion des personnes à milieu de travail, l'université du Québec à Rimouski
Catherine Beaudry, professeure au Département des sciences de la gestion de l'UQAR.

DIRECTRICE DE RECHERCHE

Catherine Beaudry, professeure au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Rimouski

CONFLIT D'INTÉRÊTS

Aucun conflit d'intérêts.

PRÉAMBULE

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

NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

Description du projet de recherche

Ce travail se porte sur l'impact du télétravail sur la santé mentale des professeurs d'université qui télétravaillent, notamment sur la manière dont les professeurs qui utilisent le télétravail gèrent leur santé mentale surtout aux barrières imposées par la COVID. Pour mener à bien cette étude, nous nous servons de cette question de recherche: comment le télétravail influence-t-il la santé mentale

des professeurs qui télétravaillent ? L'**objectif de cette recherche** vise donc à comprendre, décrire et identifier la situation des professeurs qui télétravaillent par rapport à leur santé mentale.

Objectif(s) spécifique(s)

Les objectifs secondaires de l'étude sont :

- Décrire la situation de télétravail des professeurs ;
- Décrire et identifier les avantages du télétravail pour les professeurs ;
- Décrire et identifier les enjeux et les défis du télétravail pour les professeurs ;
- Décrire les stratégies mises en place par les professeurs pour effectuer leurs tâches dans un contexte de télétravail ;
- Décrire le vécu des professeurs en situation de télétravail en lien avec à leur santé mentale.

De manière précise, ce travail consiste à comprendre l'impact du télétravail sur la santé mentale des professeurs qui télétravaillent.

Déroulement

Votre participation à ce projet de recherche consistera à réaliser une entrevue dont la durée sera environ d'une heure. Les entrevues seront réalisées via un système de visioconférence sécuritaire et enregistrées, mais seul l'audio sera retranscrit en verbatim pour l'analyse. Plus précisément, la plateforme zoom sera utilisée. Par la suite, un lien vers un questionnaire sociodémographique en ligne vous sera transmis par courriel. La complétion de ce questionnaire prendra environ 5 minutes et pourra s'effectuer à votre convenance en présence ou non de la responsable du projet.

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

En raison de la nature du thème à l'étude, la santé psychologique au travail, la recherche peut entraîner des risques psychologiques minimaux pour le participant (comme des remises en question pour le rappel de situations désagréables). Les personnes participantes peuvent donc se retirer à tout moment de la recherche, sans avoir à fournir de justification. Elles peuvent aussi décider de ne pas répondre à certaines questions. Aussi, le temps nécessaire pour participer à ce projet peut constituer un désavantage. Vous ne retirerez aucun bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche. Toutefois, les résultats obtenus pourraient contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

CONFIDENTIALITÉ, CONSERVATION ET ADMINISTRATION DES DONNÉES ET DIFFUSION

Confidentialité

Les renseignements concernant les personnes participantes seront recueillis et traités par le responsable du projet. Ces renseignements seront traités de manière confidentielle. Les dossiers de chaque participant ainsi que les verbatim seront codifiés (numéro de code pour chaque participant) et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Seul le responsable aura accès à la liste de codes qui sera conservée dans l'entrepôt de données institutionnelles sécurisées à l'UQAR (SABRE). Les formulaires de consentement de l'entretien seront conservés dans ce même entrepôt de données.

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

Les données (verbatim et codification), de même que les formulaires de consentement seront conservées pour une période de sept (7) années minimum. Ils seront ensuite tous effacés de l'entrepôt des données institutionnelles.

Diffusion

Les résultats de la recherche seront publiés dans des articles ou des ouvrages scientifiques. Les chercheurs prennent l'engagement que la publication des résultats de la recherche ne permettra en aucun cas d'identifier les personnes participantes à l'étude. Les personnes participantes pourront être informées par courriel des conclusions de l'étude au moment où les résultats seront publiés.

PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

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

INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

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

PERSONNES-RESSOURCES

Si vous éprouvez un malaise pendant et après une activité impliquant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez contacter par téléphone Info-Social au 811.

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

Courriel : Wiguens.Sidonis@uqar.ca

Téléphone : 5812468470

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

REMERCIEMENT

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

CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées.

Dans le cadre de ce mémoire intitulé l'impact du télétravail sur la santé mentale des professeurs d'université qui télétravaillent, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait. e des réponses à mes questions et du temps que j'ai eus pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature de la personne participante :

Date :

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

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

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche :

Date :

Approuvé le 12 octobre 2023 par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR). No de référence : 2024-399.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aguilera, A., Pigalle, E. et Chevallier, L. B. (2023). L'adoption du télétravail change-t-elle nos pratiques de mobilité? *Lability*, 8.
- Ajar, D., Dassa, C. et Gougeon, H. (1983). L'échantillonnage et le problème de la validité externe de la recherche en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(1), 3–21.
- Aktouf, O. (1987). *Une technique fondamentale : l'analyse de contenu. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, 111-120.
- Akyeampong, E. B. et R. Nadwodny (2001) *Évolution du lieu de travail : le travail à domicile. Perspective*. Ottawa, Statistique Canada, catalogue n° 75-00.
- Arnoux- Nicolas, c. (2022). Le télétravail transforme-t-il le sens du travail? *Le journal des psychologues*, (7), 16-20.
- Arsenault, M., Evans, B., Karanofsky, M., Gardie, J. et Schulha, M. (2023). Covid-19- Exercer la télémédecine durant la pandémie. *Canadian Family Physician*.
- Bangemann, M. (1994). *L'Europe et la société de l'Information planétaire. Recommandation au Conseil européen*. Bruxelles, CEE.
- Beaudry, C., Laflamme, J., Deschênes, A.-A et Aguir, M. (2015). Les pratiques de dotation des employeurs bas-laurentiens : la difficile conjugaison de l'attractivité régionale et organisationnelle, *Revue canadienne des sciences régionales*, 38(1-3), 1-9.
- Beaudry, C. et M. Gagnon. (2019). La genèse organisationnelle de la souffrance au travail : cadrage conceptuel. *Ad Machina*, 3(1). 151-164.
- Beaupré, P., Laroui, R., et Hébert, M. H. (2017). *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche: freins et leviers*. PUQ.
- Belzunegui-Eraso, A. et Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3 662.
- Benazzou, L. (2020). L'intégration pédagogique des TIC à l'épreuve de la crise covid-19 : quels enseignements à tirer ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 1(2), 291.

- Benchimol, C. (1994). *L'entreprise délocalisée*. Paris. Editions Hermès.
- Bendarkawi, A. (2022) Méthodes mixtes et paradigme pragmatique en sciences de gestion : un essai de réflexion épistémologique et méthodologique, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 626-649.
- Benhamou, S. et Lorenz, E. (2020). *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*. Documents de travail de France Stratégie, 3.
- Bertholet, J. F. et Rousseau, A. (2023). La reconnaissance au travail : gratitude, bienveillance et émerveillement. *Gestion*, 48(1), 106-107.
- Besson, D. et Valitova, A. (2021). Relations interpersonnelles versus facteurs culturels. Cadre théorique et comparaison de l'impact des valeurs culturelles dans trois cas de conflits en France, Canada et Russie. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(5), 18–36.
- Bia Figueiredo, M. et Besson, M. (2023). (In) visibilité dans les nouveaux espaces de travail : l'expérience du télétravail durant la crise COVID-19 revisitée au prisme des théories de la reconnaissance. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 28(75), 151-176.
- Bidart, C. (2021). 50 questions de sociologie-1. Comment se font et se défont les relations interpersonnelles ? *Sociologie*.
- Bilodeau, G. (2023). *De la reconnaissance du supérieur immédiat au soutien organisationnel perçu : qu'en est-il du rôle de la satisfaction des besoins psychologiques en contexte de télétravail forcé?* Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Bilodeau, G., Austin, S., Fernet, C. et Drouin-Rousseau, S. (2024). Reconnaissance du supérieur immédiat et soutien organisationnel perçu en contexte de télétravail forcé : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 30(1), 15-27.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1–18.
- Blanc, L. (2021). *Améliorer le confort et la productivité des employés en télétravail*. <https://www.ergotron.com/portals/0/literature/white-papers/french/ergonomics-remote-employees-exec-brief-fr.pdf>.
- Boivin, C, Rivard, S. et Aubert, B.A. (1996). Le télétravail, un phénomène en émergence, *Gestion*, 21(2), 68-75.

- Bordeleau, M. et Traoré, I. (2007), *Santé générale, santé mentale et stress au Québec : regard sur les liens avec l'âge, le sexe, la scolarité et le revenu*. Direction Santé Québec, Institut de la statistique du Québec.
- Boucherf, K. (2016) Méthode quantitative vs méthode qualitative ? Contribution a un débat. *Les cahiers du Cread*, 116, 9-30.
- Bouffartigue, P. (2021). De l'engouement au refroidissement ? Une enquête sur l'expérience du télétravail lors du premier confinement. *Chroniques du Travail*, (11), 127-146.
- Bressol, E. (2004). *Organisation du travail et nouveaux risques pour la sante des salariés*. Les éditions des journaux officiels.
- Brun, J. P. et Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Québec : CSST. Brun, J. P., Biron, C., Martel, J., et Ives, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques des ressources humaines*. IRSST, Rapport A-342. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSSR/R-342.pdf> ?
- Brunel, L. (1978). *Des machines et les hommes : télécommunications*, Ed. Dossiers de Québec Sciences, p. 175.
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international*, 14(4), 23, 35.
- Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales, 4^e édition *entièrement revue et augmentée*, DUNOD Avec la collaboration de Jacques Marquet. *Canadian Journal of Behavioural Science/ Revue canadienne des sciences du comportement*. Advance online publication.
- CEFRIO (2001). *Le télétravail*. IQ éditeur.
- Chamoux, A. (2021). Télétravail contraint en pandémie, nouveau risque psychosocial: réflexions sur les enjeux santé et l'accompagnement nécessaire. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 205(8), 985-992.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. et Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
- Chelly, C. et Zrida, B. (2021). Le télétravail et ses effets sur les salariés.es. Entreprendre et comprendre. <https://left.eu/app/uploads/2021/04/femm-report-paper.pdf>.
- Clarke, S. et Hardy, V. (2022). *Travail à domicile pendant la pandémie de la COVID-19 : comparaison des taux au Canada et aux États-Unis*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2022008/article/00001-fra.htm>.

- Communauté économique européenne (CEE). (1991). Les enjeux sociaux de la bureautique en Europe. Europe sociale. Luxembourg, CEE, Supplément 5.91.
- Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). (2020). Le télétravail : perspectives et enjeux d'aménagement pour la région métropolitaine. https://cmm.qc.ca/wpcontent/uploads/2020/09/20200914_NoteObservatoire_Teletravail.pdf
- Connolly, P. (2003). Ethical Principals for Researching Vulnerable Groups. University of Ulster. Office of the first Minister and Deputy First Minister
- Couture, A. J. et Routhier-Caron, M. (2017). *Qui dit nouvelles technologies, dit nouvelle ère pour le droit du travail*. Barreau du Québec, Service de la formation continue. *Développements récents en droit du travail*, 429, Yvon Blais Éditeur.
- Commission des normes, de l'équité et de la santé et sécurité du travail (CNESST). (s.d.). *Télétravail*. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/teletravail>.
- Dahmani, A. et Elkebir, E. (2020). La COVID-19 un accélérateur du télétravail pour les Entreprises. *Revue internationale des Sciences de Gestion*, 3(4).
- Dambrin, C. (2004) How Does Telework Influence the Manager-Employee Relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4, 2004, p. 358-374.
- De Chatillon, E. A, Chênevert, D., Delobbe, N., Giauque, D. et Vayre, E. (2022). Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser nos organisations? *RIPCO Online*. https://www.ripco-online.com/FR/CFPS/CFP_SI_TELETRAVAIL.pdf
- Demaizière, F. et Narcy-Combes, J.P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*, 4(4).
- Desjardins, A. et Giguère, C. (2013). Santé mentale au travail : l'échec du droit à épouser une approche systémique. *Les Cahiers de droit*, 54(2-3), 359-388. <https://doi.org/10.7202/1017617ar>.
- Dessors, D., Schram, J. et Volkoff, S. (1990). Les conditions de travail antérieures aux licenciements, Centre national des arts et métiers, Laboratoire d'Ergonomie et de Neurophysiologie du travail, Paris, Rapport 101.
- Dewa, C. S. (2017). « Les couts des troubles mentaux en milieu de travail peuvent-ils être réduits ? », *Santé mentale au Québec*, 42 (2), 31-38. DOI : 10.7202/1041912ar.

- Di Ruzza, R. et Bouchut, Y. (1996). *La condition des salariés dans un monde productif émergent*, ISERES.
- Diard, C., Hachard, V., et Laroutis, D. (2022). Bienveillance perçue et télétravail en confinement : une influence sur les risques psychosociaux ? *Question(s) de Management*, (3), 107-119.
- Doré, I. et Caron, J. (2017). Santé mentale : concepts, mesures et déterminants. *Santé mentale au Québec*, 42(1), 125–145.
- Dubé, E., Hamel, D., Rochette, L., Dionne, M., Tessier, M. et Roberge, M.C. (2020). *COVID-19 : Pandémie, bien-être et santé mentale. Sondages sur les attitudes et comportements de la population québécoise*. Institut national de santé publique du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/3037-sondage-sante-mentale-covid19>.
- Dumas, M. et Ruiller, C. (2018). Quelles formes de régulations pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ? *Politiques et management public*, 35 (1-2), 5-26. Dupuy, C., et Simha, J. (2022). Chapitre 5. Télécom. L'enjeu du télétravail. *Le travail à l'épreuve du covid*, 172.
- Dupuy, C., et Simha, J. (2022). Chapitre 5. Télécom. L'enjeu du télétravail. *Le travail à l'épreuve du covid*, 172.
- Duxbury, L, Hicgins, C. et Neufeld, D. (1998). Telework and the Balance between Work and Family; Is Telework Part of the Problem or Part of the Solution? Dans M. Igarria et M. Tan (dir.), *The Virtual Workplace*, Hershey, Idea Croup: 218-255.
- Eby, L. T. et Robertson, M. M. (2020). The psychology of workplace mentoring relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 75–100. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044924>.
- Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST). *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (13-2). *Gestion*, 3 (2).
- Erhel, C., Guergoat-Larivière, M., Mofakhami, M. et Nutarelli, M. (2022). Télétravail, dialogue social et santé des salariés : une approche au niveau établissement. <https://shs.hal.science/halshs-03720870/document>.
- Ewing, M. T., L. Pitt et N. G. de Bussy 2002. Employer branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, 21, 3-22.

- Felstead, A. et N. Jewson (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.
- Firzly, N., Chamandy, M., Pelletier, L. et Lagacé, M. (2023). L'influence des comportements interpersonnels des mentors sur la motivation des mentorés et leur expérience au travail : Une étude transversale et une étude prospective. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*. 55(4), 261-272.
- 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.
- Forest, J., Dagenais-Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, È. et Girouard, S. (2010) Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. *Gestion*, 35(3), 20-26.
- Fortino, S., (2014). Invisibilisation de la pénibilité au travail, mixite et rapports de genre, *Nouvelle revue du travail*, 4.
- Fortino, S., Jeantet, A. et Tcholakova, A. (2015). Emotions au travail, travail des émotions. Présentation du Corpus. *La nouvelle revue du travail*, 6.
- Gachet-Mauroz, T., Cros, F., Maillot, A. S., Delobbe, N., et Vayre, E. (2022). Incidences de la (ré) organisation du (télé) travail en temps de crise du point de vue de l'encadrement intermédiaire. *Pratiques psychologiques*, 28(3), 157-175.
- Gagnon, M. et Beaudry, C. (2014). Becoming and Remaining an Independent Union: A Comparative Case Study of Two Faculty Unions. *Just Labor*, 21.
- Galderisi, S., Heinz, A., Kastrup, M., Beezhold, J. et Sartorius, N. (2015). Toward a new definition of mental health. *World psychiatry*, 14 (2), 231. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4471980/>.
- 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.
- Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P. et Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership studies*, 8(4), 75-86.

- Gillet, A. et Tremblay, D. G. (2023). Dynamiques et effets du télétravail. Introduction au Dossier « Télétravail et Inégalités ». *SociologieS*. <https://journals.openedition.org/sociologies/21060#quotation>.
- Gueguen, G. et Senik, C. (2022). *Adopter le télétravail ? L'impact du travail à distance sur le bien-être* (No. 2201). CEPREMAP. <https://www.cepremap.fr/depot/2022/01/2022-01-Adopter-le-teletravail.pdf>.
- Guillemette, F., et Baribeau, C. (2006). Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure. In Actes du colloque de l'Association pour la recherche (ARQ) présenté au congrès de l'ACFAS, Montréal. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique_cadre_teletravail.pdf
- Howatt, B., Bradley, L., Adams, J., Mahajan, S. et Kennedy, S. (2017). *Comprendre la santé mentale, la maladie mentale et leur incidence en milieu de travail*. Morneau Shepell. <https://www.morneaushepell.com/permafiles/91413/comprendre-la-sante-mentale-la-maladie-mentale-et-leur-incidence-en-milieu-de-travail.pdf>
- Illegems, V. et Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37, 319-334.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34.
- Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS). (2020). *Télétravail, quels risques, quelles pistes de prévention?*
- Institut national e santé publique du Québec (INSPQ) (2023). Pandémie, santé mentale et sentiment de solitude – Résultats du 7 mars 2023. <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondages-attitudes-comportements-quebecois/sante-mentale-mars2023#:~:text=sentiment%20de%20solitude%20%2D,7%20mars%202023,et%20leurs%20milieux%20de%20vie>.
- Institut national e santé publique du Québec (INSPQ) (2020). *COVID-19 : Pandémie, bien-être et santé mentale*, <https://www.inspq.qc.ca/publications/3037-sondage-sante-mentale-covid19>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2017). Proportion des ménages branchés à Internet, selon la situation géographique, Québec, 2012 et 2016. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/acces-a-internet/tableau/proportion-des>

- menagesbranches-a-internet-selon-la-situation-geographique-quebec-2012-et-2016#tri_tertr=3.
- Ireton, D.S. (2003). The benefits and challenges of telework: Implementing a program, *Contract Management*, 43(4), 22-25.
- Johnson, T. (1993) *Rentrer chez soi... et y rester? Réponse de l'AFPC sur le télétravail dans la fonction publique*. Alliance de la fonction publique du Canada.
- Joseph, D. et Trostiansky, O. (2021). Crise sanitaire et inégalités de genre. *Les avis du Cese*, 11.
- Kohn, L. et Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*. 53 (4). 67-82.
- Korte W.B. et R. Wyne. (1996). Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe. European Commission, DG XIII-8, Ios Pr Inc.
- Krief, N. et Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, (2), 211-237.
- Lallement, L. (2023). L'impact du COVID-19 sur le Travail, la Productivité et l'Innovation en France. <https://osf.io/preprints/socarxiv/vknwq>
- Le Maux, B. (2007). Le choix de l'échantillon. *Statistiques, Logiciels et Enquêtes. Université de Rennes, 1*.
- Lebreton, T. (2023). *Le télétravail en mode hybride : mieux comprendre pour s'adapter*. École d'administration publique.
- Ledoux, É. et Denis, D. (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST). *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (13-2).
- Le Roy-Hatala, C. (2009), Le maintien dans l'emploi de personnes souffrant de handicap psychique, un défi organisationnel pour l'entreprise. *Revue française des affaires sociales*, (1), 301-319.
- Lamas, J., (1998). Social capital and health : implications for public health and epidemiology. *Soc. Sci. Med.*, 47(9), 1181-1188.
- Medhi, T. et Morissette, R. (2021a). *Travail à domicile : productivité et préférences*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>.

- Merino, M. D., et Privado, J. (2015). Does Employee Recognition Affect Positive Psychological Functioning and Well-Being? *The Spanish Journal of Psychology*, 18(64), 1-7.
- Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec. (2020). *Avis sur le télétravail, Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec*. https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/cctm/Avis/Avis_CCTM_teletravail.pdf.
- Mokhtarian, P. L., Salomon, I., and S. Choo. (2005). Measuring the Measurable: Why can't we Agree on the Number of Telecommuters in the U.S.? *Quality et Quantity*, 35, 423-452.
- Montani, F., Boudrias, J.-S. et Pigeon, M. (2020). Employee recognition, meaningfulness, and behavioural involvement: test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 356-384.
- Morin, E. M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Deslibris.
- Morin, E. M. et Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail 1. *Gestion*, 32(2), 31-36.
- Mucchielli, A. (2011), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Paris, Armand Colin.
- Nadwodny, R. (1996). Canadians Working at Home, *Canadian Social Trends*, 40, 16-20.
- N'da, P. (2015). Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : *réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. Éditions Le Harmattan.
- Nilles, J. (1994). *Making telecommuting happen. A guide for telemanagers and telecommuters*, Van Nostrand, Reinhold, New York.
- Nilles, J. (1998), *Managing Telework Strategies for Managing the Virtual Workforce*, Wile.
- Nixon, J. (1996). Professional identity and the restructuring of higher education. *Studies in Higher Education*, 21(1), 5-16.
- Ollivier, D. (2019). *Manager le travail à distance et le télétravail, les bonnes pratiques des nouveaux modes de travail*. Gereso Edition (2eme édition).

- Omar, A. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approches des organisations : une introduction à la démarche classique et critique*. Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2004). *Promoting Mental Health: Concepts, Emerging Evidence, and Practice – Summary Report*. Genève, Suisse: WHO.
- Organisation mondiale de la santé (OMS) (2017). *La santé mentale : renforcer notre action*, réf. du 8 mai 2018, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/fr>.
- Pénard, T. et Coulanges, N. (2020). *Le télétravail au temps du COVID. Les enseignants de l'enquête marsouin sur les usages numériques des travailleurs bretons pendant le confinement*, rapport, Rennes et Marsouin, CREM/Universités de Rennes, 1.
- Pluchart, J. (2008). Le changement organisationnel des entreprises de la net-économie. *La Revue des Sciences de Gestion*, (6), 15-26.
- Pontier, M. (2004). Réflexions sur les spécificités d'une gestion des ressources humaines appliquée au contexte du télétravail. *La revue des sciences de gestion*, 39 (206), 95.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La revue des sciences de gestion*, 1(265), 31-39.
- Rachedi, A. (2022). Le télétravail en période de la pandémie de la Covid-19. *La revue des sciences de gestion*, 3-4(315-316), 81-92.
- Rajkumar R.P. (2020). COVID-19 and mental health: A review of the existing literature. *Asian journal of psychiatry*, 52, 102066.
- Richter, J. et Meshulam, I. (1993). Telework at Home: the Home and the Organization Perspective, *Human Systems Management*, 12,197-203.
- Rivest, M.-P. et Iancu, P. (2019). La santé mentale des enfants et des jeunes aux frontières de la médicalisation du social. *Reflète*, 25(2), 8–13.
- Rooney, J. A., Gottlieb, B. H. et Newby-Clark, I. R. (2009). How support-related managerial behaviors influence employees. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 410-427.
- Roterman, M. (2020). *Canadians who report lower self-perceived mental health during the COVID-19 pandemic more likely to report increased use of cannabis, alcohol, and tobacco*, Statistique Canada.
- Roy, M. et Audet, M. (2003). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence. *Gestion*, 27(4), 43-49.

- Ruiller, C., Dumas, M., et Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* 276(3), 3-28.
- Saba, T. et Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale. *The journal of business communication*, 34(4), 343-69.
- Saint-Arnaud, L., Saint-Jean, M. et Rhéaume, J. (2003). De la désinsertion à la réinsertion professionnelle à la suite d'un arrêt de travail pour un problème de santé mentale. *Santé mentale au Québec*, 28(1), 193–211.
- Sanderson K. et Andrews G. (2006). Common mental disorders in the workforce : recent findings from descriptive and social epidemiology. *Canadian Journal of Psychiatry*, 51(2), 63-75.
- Savoie-Zajc, Lorraine. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.) *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (pp. 337-360). Presses de l'Université du Québec.
- St-Arnaud, L., Gignac, S., P., M. et Vézina, M. (2010). Démarche d'intervention sur l'organisation du travail afin d'agir sur les problèmes de santé mentale au travail. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, (12-3). <https://journals.openedition.org/pistes/pdf/2639>
- Sauvezon, C. (2019). Reconnaissance au travail attendue et perçue, et bien être psychologique au travail. *EL PRESENTE DEL FUTURO DEL TRABAJO II*, 371-377.
- Secrétariat du travail (2002). Télétravail. https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation_travail_famille/teletravail.html.
- Sobolevskaya, Y. (2022), *Comment le télétravail dans le secteur public a-t-il évolué suite à la pandémie de la Covid-19*. Mémoire de maîtrise. Université de Namuk.
- Spérandio, J. C. (1996). L'homme face aux changements du travail contemporain-Réflexion sur le rôle des ergonomes. *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*, 3-11.
- Statistique Canada. (2022). Augmentation de l'incapacité liée à la santé mentale chez les travailleurs canadiens pendant la pandémie, *Le Quotidien*, 4 mars,

2022.https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/220304/dq220304b_fra.pdf?st=LXWTSIj7.

- Statistiques Canada. (1998) *The Daily*. 17 mars. N° 11-001 E au catalogue. Ottawa, Statistique Canada.
- Stodolsky D. (1994), Telematic journals and organizational control, integrity, authority and self-regulation, *Interpersonal Computing and Technology*, (1), January.
- St-Onge, Sylvie, et Laçasse, G. (1996). Conditions de succès du télétravail: ce qu'en disent les employés? *Revue internationale de gestion*, 21(8), 84-99.
- Tanguay, G. A. et Lachapelle, U. (2018). Impacts potentiels du télétravail sur les comportements en transport, la santé et les heures travaillées au Québec (No.2018rp-05) CIRANO.
- Tardif, M., Cividi, Mukamurera, J., et Borges, C. (2021). Enseigner en contexte de pandémie. *Résultats d'une enquête menée auprès des enseignantes et enseignants du primaire, du secondaire et de la formation générale aux adultes du Québec*. Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante (CRIFPE).
- Taskin, L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, (1), 81-94.
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*, 37, 1-14.
- Taskin, L. et Vendramin, P. (2004) *Le télétravail, une vague silencieuse: Enjeux socioéconomiques d'une nouvelle flexibilité*, LLN, PUL.
- Taskin, L. et Tremblay, D. G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion*, 35 (1), 2503252.
- Taskin, L. et Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503252.
- Taskin, L., Vendramin, P. et Braemscheute, W. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses universitaires de Louvain.
- TECHNOCompétences (2016). *Guide d'implantation du télétravail*. <https://www.technocompetences.qc.ca/information/outils-grh/>.

- Tissandier, P et Mariani-Rousset (2019). Les bénéfiques du télétravail : Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre. *Revue francophone sur la santé et les territoires*, mai 2019. <https://hal.science/hal-02372764/> .
- Therriault, P. Y., Streit, U., et Rhéaume, J. (2004). Situation paradoxale dans l'organisation du travail : une menace pour la santé mentale des travailleurs. *Santé mentale au Québec*, 29(1). 173-200.
- Thiétart, R-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4e édition.
- Topi, H. (2004). Supporting telework: Obstacles and solutions, *Information Systems Management*, 21(3), 79-85.
- Torhaye, P. et Bouvard, P. (2013) *Le travail à distance : télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises*. Dunod.
- Tremblay, D. G. (2001). Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille. *Recherches féministes*, 14(2), 53-82.
- Tremblay, D. G. (2020). Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie ? *Note d'actualité*.
- Tremblay, D. G. (2022). Le télétravail à distance dessine-t-il le futur? Suzy Canivenc et Marie-Laure. Cahier, Paris : La fabrique de l'industrie et Chaire FIT. *Management international/International Management /Gestion International*, 26(2), 204-207.
- Tremblay, D. G. et Mathieu (2020). Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec. *Les politiques sociales*, 20(3), 75-93
- 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. (2013), Telework, dans Smith, Dans Vicki (dir.), *Sociology of Work: An Encyclopedia* (p. 871-872). SAGE Reference.
- Turbé-Suetens, N. (2011). Le télétravail cherche sa place dans le secteur public. *L'Expansion Management Review*, (3), 34-41.
- Vayre, E. et Delfosse, C. (2019). Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations? *Le journal des psychologues*, (5), 22-26.

- Vézina, M. (2010). Santé mentale au travail : répondre à des besoins humains fondamentaux. Sous la direction de Yves Clot et Dominique Lhuilier (p.169-173). *Travail et santé*, Érès.
- Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail? *Gestion*, 35(1), 76-87.
- Wangers, S. (2017). *What Makes Employees satisfied with Working Time? The Role of Working Hours, Times-Sovereignty and Working Conditions for Working Time and Job Satisfaction*, IAB-Discussion Paper, No. 20/2017.
- Wiener, N. (1950). *The human use of human beings: Cybernetics and Society*, Houghton.
- Wöhrmann, A. M., and Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, 36(3), 348-370.
- Wyatt, W. (2005). *Au travail ! Vers une organisation en santé*, Watson Wyatt.

