

TRAVAIL DIRIGÉ

L'IMPACT DE LA COVID-19 SUR LE TRAVAIL À DISTANCE ET SUR LES
TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES

PRÉSENTÉ À
ALAIN MARCHAND
DANS LE CADRE DE LA MAÎTRISE EN RELATIONS INDUSTRIELLES

JUSTINE CORON (20022762)
ÉCOLE DES RELATIONS INDUSTRIELLES
16 FÉVRIER 2022

Table des matières

1. Introduction	2
2. Méthodologie.....	5
3. Le télétravail.....	8
3.1 Définitions du télétravail	8
3.2. Types de télétravail pré-pandémiques	10
3.3. Les circonstances de mise en place du télétravail	12
3.4. Les composantes du télétravail.....	13
3.5. Les avantages du télétravail pour les travailleurs et travailleuses.....	14
3.6. Les effets négatifs du télétravail sur les travailleurs et travailleuses	17
3.7. Les bénéfices pour les organisations	20
4. Quels facteurs de la pandémie affectent le télétravail ?	25
4.1. Types de travailleur·euses concerné·es par le travail à distance.....	25
4.2. Le confinement.....	26
4.2.1. État des lieux de la conciliation travail-famille.....	27
4.2.2. Division sexuée des tâches entre les femmes et les hommes durant la pandémie	29
4.2.3. Le soutien organisationnel pour faciliter la conciliation	31
4.3. L'aménagement des espaces	33
4.3.1. L'équipement et les outils technologiques	36
4.3.2. Le stress en lien avec les TIC et le travail à distance	38
5. Discussion	42
5.1. Synthèse des résultats	42
5.2. Limites.....	44
5.3. Retombées pour les entreprises	45
6. Conclusion.....	48
Annexe.....	49
Bibliographie	50
Articles	50
Ouvrages.....	55
Sites web.....	55

1. Introduction

Dans les années 1970, avec la subite crise pétrolière, un Américain du nom de Jack Nilles, ingénieur travaillant sur des projets pour la National Aeronautics and Space Administration, créa le terme de *telecommuting* alors qu'il était coincé dans les embouteillages à Los Angeles (Kurland et Bailey, 1999). Plus que le terme lui-même, l'invention de ce mode de travail était motivée par des préoccupations d'affluence de circulation et de pollution de certaines régions telles que le sud de la Californie (Kurland et Bailey, 1999). Dans le courant des années 1980, les organisations se sont de plus en plus intéressées au travail à distance dans l'optique de réduire les coûts afférant à l'entretien des locaux (Kurland et Bailey, 1999).

Derrière cette appellation se trouvent des travailleurs et travailleuses qui n'effectuent pas un trajet régulier pour aller travailler, mais privilégient davantage le travail à distance en utilisant les *télécommunications* (Codère, 1997, p.19).

Avant la crise pandémique de la COVID-19, le télétravail était perçu comme un avantage professionnel c'est-à-dire un privilège accordé aux travailleurs et travailleuses, une prime de liberté, d'organiser son rythme de travail et mieux concilier vie professionnelle et personnelle (Greenhouse et Powell, 2006). Le télétravail, organisé autour des technologies de l'information et de la communication (TIC), est un mode de travail encadré par un contrat entre l'employeur·e et l'employé·e pouvant s'effectuer tant à domicile que sur site, à temps plein comme à temps partiel (Hallepée et Mauroux, 2019). Toutefois, le travail à distance n'a jamais été exploité à son maximum. Certainement le manque de contrôle sur les employé·es, ne pas les avoir à portée de vue pour vérifier ce qu'ils et elles font de leur temps de travail a freiné la plupart des employeur·es à étendre ce mode de travail.

Avec la crise pandémique, le télétravail informel — c'est-à-dire non encadré par un programme officiel dans l'organisation — a fait une entrée fulgurante et bouleversante dans les organisations. En effet, l'enquête du Réseau pour une Québec Famille a montré une hausse du télétravail durant la pandémie représentant alors 48 % des travailleur·euses à temps plein contre 7 % à temps partiel (Réseau pour un Québec famille, 2020). Ces chiffres sont d'autant plus intéressants que Statistiques Canada indique, au printemps 2020, que 40 % des emplois pouvaient s'exercer dans le cadre du travail à distance (Messacar, Morissette et Deng, 2020). Au démarrage de la crise sanitaire, en février 2020, seulement 16,6 % des entreprises canadiennes, et 17,1 % au Québec, déclaraient que 10 % ou plus de leurs employé·es

travaillaient à distance en février 2020. Le principal frein à l'évolution et à l'accroissement du travail à distance dans les organisations avant la COVID-19 semblerait lié, comme nous le supposions plus tôt, au manque de confiance des employeur·es vis-à-vis des employé·es ne pouvant pas exercer un contrôle sur leurs employé·es et constituant un danger pour les méthodes de travail traditionnelles (Vilhelmson et Thulin, 2016).

Ce taux a presque doublé au mois de mai 2020, avec 32,6 % des entreprises au Canada, et 32 % au Québec déclarant que 10 % au moins de leurs employé·es travaillent à distance (ISQ, 2020 ; Le Quotidien, 2020). Par ailleurs, à ce moment-là, 55 % des employeur·es canadien·es envisagent de maintenir la pratique du télétravail, du moins jusqu'au moment où le virus aura suffisamment reculé (Conference Board of Canada, 2020). Du fait de la pandémie, du jour au lendemain, tous les emplois pouvant se prêter au télétravail ont dû l'être. Il a même été rendu obligatoire en vertu de décrets du gouvernement à plusieurs reprises durant une période, en décembre 2020 et décembre 2021.

Autre bouleversement, si avant la COVID-19 on imposait un nombre de jours télétravaillé afin d'éviter l'isolement des travailleurs et des travailleuses, dans le contexte actuel, ils et elles sont en travail à distance à plein temps. Ainsi, le sentiment d'isolement chez certains télétravailleur·euses est inévitable. La pratique du travail à distance n'est alors plus perçue comme un privilège accordé à l'employé·e, n'étant plus reconnues comme des personnes favorisées, car elles doivent tout concilier de front : le travail, les enfants, parfois jouer un rôle de personne proche aidante, etc. En effet, une étude de cas des employé·es belge a montré que le sentiment d'isolement a augmenté de 66 % depuis la mise en place du télétravail induit par la crise de la COVID-19, contre seulement 1 % qui s'est senti moins isolé (Noirfalise et Meurens, 2021).

Nombreuses sont les personnes ayant développé de l'anxiété vis-à-vis de la situation pandémique : peur de contracter le virus, isolement social, difficulté à concilier vie professionnelle et personnelle, etc. La population a vécu un traumatisme et les habitudes de vie ont été bousculées, tout d'abord sur un court terme puis sur le moyen long terme. Le manque de perspective a encore plus exacerbé ce climat anxiogène. Par ailleurs, les individus ont vécu une restriction des libertés (confinement, couvre-feu) que plusieurs générations n'avaient encore jamais vécue. Diane Brunelle décrit l'être humain comme « grégaire » et face à une situation de stress, ce dernier ressent généralement le besoin de se regrouper et de faire front en groupe (CRHA, 2020). Or, typiquement, cet événement majeur a fait vivre son exact contraire.

Avec la pratique du travail à distance, les employé-es ont dû apprendre à se socialiser différemment et maintenir un lien social. Les personnes étant très isolées avant la pandémie, et dont leur unique relation sociale est celle avec leur collègue de travail, se retrouvent plus déconnecté physiquement d'autrui. Autrement dit, les sociétés ont dû apprendre de nouvelles manières d'être et d'agir avec les autres. Les modes de communications n'étant plus ce qu'ils étaient – par exemple, aller voir son ou sa collègue dans son bureau pour discuter, échanger ou poser ses questions, se rendre à la machine à café pour prendre un temps de pause ou encore prendre le temps de déjeuner en compagnie des autres – les individus ont dû apprendre à interagir différemment, par la voie des nouvelles technologies de l'information et de la communication – appelées plus communément NTIC. Pour Benabid et Grolleau (2003) ces dernières « transforment l'information en un bien disponible, quasi instantanément, indépendamment de la localisation géographique du producteur et du consommateur et à un coût relativement faible ». Il est parfois difficile d'exprimer ses sentiments sans qu'autrui se méprenne, dépourvu du langage non verbal.

Dans le cadre de ce travail dirigé, il semble pertinent de démontrer quels sont les impacts de la pandémie de la COVID-19 sur le télétravail et les travailleur·euses. Le présent travail vise à évoquer les conséquences de la pandémie sur ces dernier·ières et pose la question suivante : quel est l'impact de la COVID-19 sur le télétravail et les travailleurs ?

Dans ce présent travail, nous allons tout d'abord présenter la méthodologie utilisée pour réaliser ce dernier, à savoir la revue de littérature. Par la suite, nous débuterons notre argumentation avec la définition du télétravail et celle que nous allons privilégier pour construire ce travail dirigé, mais aussi une typologie du travail à distance. Cette partie sera également consacrée à une explication sur la raison pour laquelle le travail à distance a été mis en place et la manière dont s'est opéré le passage au télétravail avant la crise pandémique de la COVID-19 ainsi que les composantes qui constituent le travail à distance. Nous allons également dans cette partie montrer les effets positifs et négatifs du travail à distance sur les travailleurs et travailleuses ainsi que les bénéfices pour les organisations. La partie suivante sera quant à elle consacrée aux facteurs de la pandémie de la COVID-19 ayant impactés le travail à distance. Il s'agit du cœur de notre travail dirigé, car cette partie a pour vocation de répondre à notre problématique énoncée un peu plus tôt. Nous terminerons ce travail dirigé par une discussion qui abordera la synthèse des résultats, les limites de cette recherche ainsi que les retombées pour les organisations et la recherche.

2. Méthodologie

Pour réaliser ce travail dirigé, nous avons décidé de nous intéresser à une littérature anglophone et francophone. En effet, la crise de la pandémie étant mondiale, les enjeux en matière de télétravail sont relativement similaires d'un pays à l'autre. Nous avons utilisé majoritairement des études québécoises et françaises, mais il y a également des études italiennes ou encore britanniques. Nous avons choisi d'avoir recours à plusieurs enquêtes françaises, car elles nous ont permis de comprendre beaucoup de choses en matière de conciliation travail-vie privée en temps de pandémie notamment. Toutefois, notre analyse s'est axée majoritairement sur des écrits en anglais. Les éléments récoltés proviennent de sources solides telles que des articles scientifiques, des rapports d'organismes gouvernementaux ou encore de sites web comme celui de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (CRHA). Pour faire cette revue de littérature, nous avons souhaité exposer différents facteurs qui ont impacté le mode du travail à distance. Nous réalisons cette revue de littérature, car nous voulons comprendre quels sont les facteurs impactant les télétravailleuses. Ces derniers seront alors étudiés à la lumière des écrits scientifiques récoltés.

Pour la première partie qui expose le télétravail dans un contexte pré-pandémique, la plupart des facteurs exposés plus loin ont été recueillis à partir de recherches datant des vingt dernières années ainsi que de revues de littératures ou des articles publiés dans des revues. Nous avons volontairement exploré des études et des revues de littérature remontant plus loin dans le temps, car le télétravail a fait l'objet de nombreuses recherches et l'arrivée des nouvelles technologies a été la clef de l'évènement du travail à distance. La question du travail à distance ayant fait l'objet de nombreuses recherches scientifiques, nous avons décidé de nous limiter à une période donnée, même si nous utilisons certaines sources antérieures à cette période, car elles nous semblent être incontournables pour mieux comprendre l'avènement du travail à distance dans les sociétés occidentales. Nous avons alors utilisé les mots-clés suivants :

- Remote work
- Stress
- ICT (Information and Communications Technology)
- Flexibility
- Welfare
- Health safety
- Work life balance
- Job satisfaction
- Flexible work arrangements.

Les mots clés utilisés en français sont sensiblement les mêmes. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas ajouté la liste des mots clés en français.

Pour la deuxième partie portant sur le télétravail dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, nous avons principalement utilisé les études empiriques nous permettant de faire un lien entre les facteurs, la COVID-19 et le travail à distance. Il a été intentionnel de notre part de nous limiter aux articles et recherches de début 2020 jusqu'à présent, car cela concerne la période d'entrée de la pandémie mondiale. Les recherches antérieures ont été utiles pour avoir un point de comparaison entre ce qu'était le travail à distance pré-pandémique et celui en contexte de pandémie mondiale. Ainsi, il a été choisi délibérément d'écarter les articles précédant cette période, hormis pour faire un parallèle entre ces deux périodes. De nombreux écrits en anglais ont été choisis pour étudier la question, mais aussi des articles francophones issus du Québec et de la France. Les principales enquêtes françaises utilisées ont été réalisées par des instituts français fiables tels que l'Ined (Institut national d'études démographiques) ou encore l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques). Ces instituts réalisent généralement des études à grande échelle. C'est aussi la raison pour laquelle nous les avons sélectionnés pour réaliser notre présent travail. Aussi, cela nous a permis d'avoir une vue d'ensemble tant sur le continent européen et nord-américain.

Pour obtenir ces textes — que ce soit pour la première partie comme la deuxième — l'utilisation de plusieurs moteurs de recherche a été faite notamment Google Scholar, Web of Science, PsycINFO (PsycNet). Les mots-clés suivants et l'association de certains ont été utilisés :

- Remote work
- COVID-19
- Stress
- ICT (Information and Communications Technology)
- Flexibility
- Welfare
- Health safety
- Work life balance
- Job satisfaction
- Flexible work arrangements.

En matière de santé mentale, nous avons décidé de nous concentrer davantage sur le stress que le travail à distance pouvait générer, excluant les autres problématiques de santé mentale en lien avec le travail à distance et la pandémie. Il nous semblait intéressant de mettre plus l'accent sur le stress, car les recherches pré-pandémiques ont montré que le travail à distance

permettait de réduire le stress chez les travailleurs et travailleuses alors que les recherches que nous avons explorées dans le cadre de ce travail dirigé montrent davantage que le stress augmentait durant le travail à distance dans le contexte de la pandémie. La liste des mots-clés utilisés pour cette partie est la même à la simple chose près que nous avons rajouté la variable de la COVID-19 qui est le centre de notre travail dirigé.

Au fil de notre recherche, nous avons exclu certains termes, ces derniers menant à très peu de résultats. C'est notamment le cas de « back to the work », ou autrement, le retour au travail. En effet, il a souvent été question dans les recherches du retour au travail post-pandémique et notamment de l'adoption du travail en mode hybride, c'est-à-dire travailler à la fois sur site et en télétravail. La proportion entre les deux étant variable d'une organisation à l'autre. Nous avons toutefois décidé d'exclure ce terme, car le retour au travail est certes d'actualité, mais nous n'avons justement pas de recul suffisant pour élaborer une réflexion impartiale et correcte. Les retombées pour les organisations et la recherche ne seraient pas pertinentes au niveau où nous en sommes dans la crise pandémique. Toutefois, dans des recherches futures, nous pensons que cette variable devrait être prise en compte, du moins lorsque nous aurons une vision plus reculée pour étudier cette question.

3. Le télétravail

3.1 Définitions du télétravail

Il n'existe pas de définition universelle du télétravail. Ce dernier revêt en effet plusieurs acceptions, selon les chercheurs et chercheuses et les disciplines. Nous allons ici tâcher d'en expliciter les principales dimensions et, à partir de là, de justifier nos choix théoriques.

Le chercheur Gil Gordon et la chercheuse Marcia Kelly, qui sont des précurseurs en matière de télétravail, apportent une définition précise du *telecommuting*, appelé *télétravail* ou *travail à distance* en France ou au Québec : il s'agit de travailleurs et de travailleuses effectuant leurs tâches professionnelles tantôt à la maison — entre deux et quatre jours par semaine — tantôt sur site c'est-à-dire sur le lieu de travail officiel (Gordon et Kelly, 1986). Cette définition précise qu'il ne s'agit pas de travailleurs et travailleuses autonomes, mais bien d'employé·es d'organisation et que la maison n'est pas l'unique endroit pour travailler à distance (Gordon et Kelly, 1996). Ainsi, le travail à distance peut être envisagé de façon relativement large et aucune profession en particulier n'est ciblée dans cette définition.

Toutefois, Gordon et Kelly (1996) ajoutent également que les tâches effectuées ne sont pas le même genre que celles réalisées par des professions où le travail depuis la maison est commun (par exemple, les écrivains). Il s'agit davantage de remplacement d'un *lieu de travail éloigné* — appelé *remote* — par des employé·es qui réaliseraient des trajets quotidiens vers leur lieu de travail officiel (Gordon et Kelly, 1996).

Gray, Hodson et Gordon (1993) ajoutent une dimension intéressante à la définition du télétravail qui est la notion de *flexibilité*. En effet, cette dernière représente une façon de travailler qui est accommodante, tout en s'exécutant à distance (*rimotely*), à temps plein ou à temps partiel (Gray, Hodson et Gordon, 1993). Les auteurs complètent la notion de télétravail avec le concept de *traitement électronique de l'information* c'est-à-dire que le travail à distance doit systématiquement impliquer l'utilisation des télécommunications afin de maintenir la subordination entre l'employé·e et l'employeur·e (Gray, Hodson et Gordon, 1993). Le concept de télécommunications est ici très intéressant, car dans la suite de notre recherche, il représente le centre névralgique du travail à distance dans le contexte de la pandémie. En effet, le télétravail étant imposé durant la crise de la COVID-19, le seul et unique moyen de communication entre les travailleurs et les travailleuses. Nous y reviendrons plus loin.

Exposons alors une troisième définition du télétravail. Selon Diane Gabrielle Tremblay, la définition du télétravail, ou du travail à distance, varie selon quatre modalités. La première représente *le lieu de travail*. Pour certain-es, il s'agira des travailleurs et des travailleuses exerçant leur emploi à distance alors que d'autres les présenteront davantage comme des travailleurs et travailleuses réalisant leur tâche depuis le hall d'un aéroport, leur véhicule ou encore des bureaux satellites (D'Amours, 2001). La seconde variable concerne *le statut du travailleur*. En effet, certain-es accorderont qu'un-e télétravailleur·euse est une personne travaillant à distance, qu'une entente avec l'organisation existe ou non alors que d'autres estiment que cette appellation peut être attribuée aux travailleur·euses autonomes, aux salarié·es et aux *soi-disant* travailleurs et travailleuses autonomes c'est-à-dire des individus travaillant pour un-e unique employeur·e (D'Amours, 2001). Ensuite, *le temps* constitue la troisième variable. Effectivement, les études ne seront pas les mêmes si les travailleur·euses effectuent du travail à distance de façon « pendulaire » ou s'ils effectuent ces tâches à temps complet (D'Amours, 2001). Le dernier et quatrième élément a pour objet les TIC appelées les *technologies de l'information et de la communication* qui représente le niveau d'exploitation de celles-ci et la présence d'un *lien informatique* entre l'employé·es, l'organisation et les client·es (D'Amours, 2001).

Du point de vue juridique, le Code du travail français (art. L1222-9) indiquant que « le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. » Le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la solidarité sociale du Québec définit en outre le télétravail de la façon suivante : « Le télétravail permet à un employé d'accomplir une partie ou la totalité de son travail à l'extérieur de l'établissement appartenant à l'employeur. L'employé exécute normalement ses tâches à partir de son domicile et transmet les résultats de ses activités lors de son passage au bureau ou en utilisant les moyens de télécommunication disponibles (télécopieur, téléphone, courrier électronique, etc.) » (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2002).

Qu'allons-nous entendre par « télétravail » dans le cadre de ce travail dirigé ? La définition de Diane Gabrielle Tremblay nous semble être la plus complète, car elle paraît plus inclusive que les précédentes. En effet, elle inclut la notion d'entente entre les employé·es et l'employeur·e. Certaines organisations ont mis sur pied des programmes officiels pour encadrer le travail à distance, quand d'autres laissent davantage gérer leurs gestionnaires concernant la

supervision du télétravail et de leurs employé·es. C'est une dimension qui nous apparaît intéressante de creuser dans la suite de ce travail. En effet, est-ce qu'un mode de travail à distance non encadré et non officiel est aussi efficace qu'un programme de télétravail officiel et concrètement reconnu par l'organisation ? Un programme de télétravail officiel demeure encadré, offrant aux différent·es acteurs·trices de la formation, du suivi et des mises à jour en matière de travail à distance.

Nous allons en outre nous intéresser prioritairement au travail à distance à temps plein, dans la mesure où la pandémie de la COVID-19 a imposé cette omniprésence du télétravail pour la plupart des travailleur·euses — du moins celles et ceux exerçant une activité pouvant s'y prêter. Il nous paraît également difficile de distinguer la légitimité d'être reconnu·e comme un·e véritable télétravailleur·euse dans la mesure où ce mode de travail a été imposé à un grand nombre d'employé·es qui n'auraient jamais été destinés à ce dernier dans un cadre de vie *normale*. Il est alors manifestement pertinent de ne pas être autant pointilleux sur la distinction des statuts et d'adopter une définition plus concrète de la population des télétravailleur·euses. Seront considéré·es comme télétravailleur·euses les individus ayant travaillé à distance de leur entreprise pour le compte de cette dernière — à l'aide des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) — à temps plein, durant la pandémie.

3.2. Types de télétravail prépandémiques

La variété des définitions du télétravail ne s'arrête pas là. Certaines auteur·es proposent des typologies pour distinguer plusieurs modalités distinctes faisant partie de la famille du télétravail. Kurland et Bailey (1999) proposent ainsi quatre types de télétravail : le télétravail à domicile, les bureaux satellites, les centres de travail de quartier et le travail mobile. Avant de décrire chaque type, il est important de noter que les auteurs excluent les travailleurs et travailleuses autonomes, dans l'idée que pour être considéré·es comme des télétravailleur·euses, les individus doivent avoir un lien avec un lieu de travail central (Kurland et Bailey, 1999). Comme nous avons précisé précédemment, nous préférons adopter une définition extensive et ne souhaitons pas exclure un certain type de travailleur·euses, mais la typologie de ces auteurs nous semble pertinente. Il s'agira donc, dans la suite de ce travail dirigé, d'élargir cette définition au contexte actuel de la pandémie de la COVID-19.

Le premier type, *le télétravail à domicile*, fait référence aux individus travaillant depuis chez eux périodiquement, mais rarement tous les jours. Un lien de télécommunication doit être présent, aussi simple soit-il qu'un appareil mobile, mais d'autres moyens sont également

utilisés comme les courriels, les connexions via les réseaux des organisations, par exemple (Kurland et Bailey, 1999).

En ce qui concerne le deuxième modèle, les *bureaux satellites*, il concerne les employé·es qui effectuent leurs tâches professionnelles tant en dehors du domicile qu'à l'extérieur des bureaux dans un espace accueillant uniquement les employé·es d'une seule organisation (Kurland et Bailey, 1999). Autrement dit, il s'agit d'une annexe permettant de délester les déplacements des employé·es (Kurland et Bailey, 1999).

Les *centres de travail de quartier* sont assez semblables aux bureaux satellites. La différence réside dans le fait que les locaux peuvent héberger différent·es employé·es de diverses organisations (Kurland et Bailey, 1999).

Enfin, ce qui différencie les télétravailleur·euses des travailleur·euses « mobiles » réside dans le fait qu'ils et elles sont fréquemment sur la route et utilisent les TIC pour travailler, à partir d'une voiture, d'un avion ou d'un hôtel et communiquent fréquemment avec le bureau (Kurland et Bailey, 1999). Autrement dit, ils et elles ont pour habitude de s'approprier divers endroits pour travailler. En qu'il s'agit des télétravailleur·euses, ils et elles travaillent dans un emplacement bien précis en dehors du bureau principal. C'est davantage ce cas qui nous intéressera ici, dans la mesure où les différents confinements ont plutôt impliqué que les individus télétravaillent depuis leur domicile. Bien entendu, d'autres espaces sont possibles, mais les mesures de confinements ont entraîné la fermeture de plusieurs espaces publics notamment les cafés ou les espaces de travail partagés.

Diane Gabrielle Tremblay (2001) expose à son tour cinq formes de télétravail. Le premier est le « télétravail à domicile » qui s'exerce à la maison (D'Amours, 2001, p.25). Le second correspond au « travailleur en mouvement à l'extérieur des locaux de l'organisation » effectuant du « télétravail mobile » (D'Amours, 2001, p.25). Nous avons ensuite le « télétravail mixte » qui est reconnu comme étant le plus commun — du moins avant la pandémie — car les travailleurs effectuent quelques heures par semaine à domicile, alternant tantôt du travail à domicile tantôt du travail sur site (D'Amours, 2001). Puis, nous avons des télétravailleur·euses qui effectuent leurs tâches depuis des « bureaux satellites » c'est-à-dire des locaux mis à la disposition des employé·es par l'entreprise. Enfin, la cinquième et dernière forme recensée est le « télétravail par l'intermédiaire » (D'Amours, 2001, p.25). Toutefois, comme mentionnées précédemment, dans le cadre de ce travail, certaines formes de télétravail ne s'appliquent pas

dans le contexte de la COVID-19, étant donné que le travail à distance a été imposé et rendu obligatoire par le Gouvernement pendant une période donnée. Cette typologie est intéressante pour envisager toutes les formes de travail à distance, prenant conscience qu'elle ne se limite pas qu'au seul mode domicile-travail sur site.

3.3. Les circonstances de mise en place du télétravail

Une dernière dimension introductive attire notre attention. Dans cette tentative de définition du télétravail et de la population des télétravailleurs et télétravailleuses, il paraît important de nous intéresser aux situations ayant précédé la mise en place du télétravail et à la manière dont s'est opéré le passage au télétravail.

Sullivan note ainsi qu'il est important de prendre en considération les circonstances dans lesquelles le télétravail a été mis en place (Sullivan, 2012). Les effets, positifs comme négatifs, du télétravail peuvent être influencés par ces circonstances. De cette façon, des différences entre les études ont été constatées dès lors que les variables diffèrent et donc pondèrent les effets du travail à distance (Solis, 2017). C'est notamment le cas de la COVID-19. En effet, comme nous avons pu l'indiquer plus tôt, le télétravail peut être observé comme un avantage hors pandémie. Toutefois, dans le cadre de cette dernière, le télétravail peut davantage être perçu comme handicapant, pour les employé·es devant, par exemple, concilier d'autres responsabilités (ex. parentalité, proche aidant, etc.). Les circonstances de sa mise en place ne sont pas automatiquement les mêmes pour tout le monde. Il est certain qu'il existe une différence notable entre un individu qui est en demande versus un·e employé·e à qui on impose un mode de travail.

Ainsi, il nous semble important de faire, dans un premier temps, un état des lieux du travail à distance dans le contexte pré-pandémique puis celui dans le contexte de la pandémie. Enfin, nous aimerions élaborer une discussion sur ce que pourrait être le télétravail après la pandémie, notamment avec le mode hybride qui a été partiellement mis en place puis retiré avec la vague Omicron. Nous réalisons que cette tâche est ardue, car il n'y a pas encore le recul suffisant pour avancer des affirmations claires précises. C'est pourquoi nous avons décidé d'aborder ce point durant la partie de la discussion. Toutefois, il nous paraît important de brosser un portrait de cette situation que nous vivons actuellement et d'envisager ses avantages et ses limites afin d'apporter des pistes relatives à ce que pourraient être de « bonnes pratiques » de télétravail au sein des entreprises, à partir des expériences présentées dans la littérature.

3.4. Les composantes du télétravail

Afin d'exposer les différentes composantes du télétravail, nous allons reprendre celles d'Yves Codère dans *Le télétravail, mode d'emploi pour l'entreprise et le salarié* (1997). La première dimension est celle de la « télécommunication ». Certain·es chercheur·es iront jusqu'à dire que la télécommunication est une variable indispensable pour que le travail à distance s'opère (Codère, 1997). Autrement dit, un individu coupé de télécommunications ne peut pas être considéré comme un télétravailleur. La deuxième dimension est celle de la « distance » (Codère, 1997). En effet, la distance, géographique notamment, est une des caractéristiques fondamentales du travail à distance. Les individus sont amenés à travailler dans divers endroits autres que leur bureau sur site. Le travail à distance peut être effectué à domicile, dans un bureau satellite ou encore dans un télécentre (Codère, 1997). Autrement dit, le télétravail peut se réaliser dans n'importe quel espace, créant alors une distance géographique entre l'employé·e et ses collègues, mais aussi avec l'employeur·e ou encore ses client·es. La quatrième dimension représente le « télétravail formel/informel » (Codère, 1997). Le « télétravail formel » est régi par un programme officiel de la part de l'employeur·e alors que le « télétravail informel » n'est pas encadré par un programme officiel dans l'organisation (Codère, 1997). Dans le cadre de ce dernier, les employé·es travaillent ponctuellement en dehors du site officiel c'est-à-dire que le travail à distance est accepté implicitement par les superviseur·es (Codère, 1997). Lors de la crise pandémique, nous pouvons davantage parler de « télétravail informel », dans la mesure où les organisations n'ont pas eu l'occasion d'implanter un programme officiel de travail à distance, du moins dans les premiers mois du confinement. Nous y reviendrons plus tard, mais le « télétravail informel » semble composer un facteur important dans ce qui a pu bouleverser le fonctionnement du télétravail classique. La cinquième dimension est celle du « temps plein/temps partiel » (Codère, 1997). La combinaison du travail à distance est relativement vaste. L'employé·e peut aussi bien effectuer du travail à distance à temps plein c'est-à-dire durant les cinq jours ouvrables de la semaine ou bien à temps partiel, à raison de quelques jours par semaines (Codère, 1997).

Finalement, le travail à distance est multi factoriel dans le sens où un·e employé·e peut manifester son envie et/ou besoin de travailler à distance pour des raisons familiales, par exemple. Du côté des organisations, ces dernières peuvent également encourager le travail à distance afin d'effectuer des économies en termes de loyer, par exemple. Il n'apparaît pas qu'il existe une seule combinaison possible de télétravail. Ce dernier s'adapte à l'employé·es, mais

aussi à l'organisation. Ce qui nous amène à parler des avantages du télétravail pour les travailleurs et les travailleuses.

3.5. Les avantages du télétravail pour les travailleurs et travailleuses

Du côté des travailleurs et travailleuses, quels étaient les avantages connus du télétravail dans le contexte pré-pandémique, tels que mis en avant dans la littérature scientifique ? Le premier effet positif notable du travail à distance est **l'accroissement de la disponibilité et un bénéfice temporel**. En effet, le fait de travailler depuis son domicile permet de débloquer plus de temps pour les relations familiales, mais aussi de développer une économie temporelle et financière sur les temps de trajet effectués (Vayre, 2019). Les individus, qui télétravaillent, exercent plus de contrôle sur leur temps de vie, diminuant ainsi le stress quotidien et apportant une relative « flexibilité temporelle » (Vayre, 2019). La diminution du stress est un facteur très intéressant du travail à distance pré-pandémique, car nous le verrons plus loin, ce n'est pas nécessairement le cas du télétravail en contexte pandémique. Aussi, le fait de réduire voire de supprimer les temps de trajet en pratiquant le travail à distance permet une meilleure gestion du temps et donc une meilleure production de leur part. En effet, un individu travaillant sur site va certainement penser à quitter à une heure précise son lieu de travail, anticipant le trajet du retour, mais aussi la circulation quotidienne et donc les embouteillages liés à la mobilité pendulaire c'est-à-dire les trajets effectués entre le domicile et le lieu de travail. Alors qu'un·e télétravailleur·euse va sans doute consacrer plus de temps aux tâches professionnelles, ayant conscientisé que le trajet est économisé et donc se rendre plus productif pour l'organisation. Dans le registre des économies sur le plan financier, on peut également mentionner la suppression du trajet entre domicile et lieu de travail. En effet, le fait de télétravailler permet aux travailleurs, qui empruntent leur voiture pour s'y rendre, d'économiser en matière d'essence ou encore les abonnements pour les transports en commun. Une fois encore, ces dépenses financières s'accompagnent d'une certaine charge mentale en matière de logistique telle que l'organisation des repas pour le temps du lunch, etc.

Dans le cadre d'une famille avec enfants, le travail à domicile permet de se consacrer aux activités familiales, et autorise ainsi une meilleure gestion et conciliation des nombreux rôles et tâches personnelles professionnelles (Vayre, 2019). Dumas et Ruiller ajoutent que les individus qui « télétravaillent une demi-journée apprécient de cumuler la demi-journée non travaillée pour s'occuper des enfants ("temps convenu" à 90 %) et le télétravail la même journée. Ils disent tous que le télétravail apporte un grand confort de vie » (Dumas et Ruiller,

2014, p.82). Le travail à distance peut ainsi atténuer la charge mentale en lien avec les responsabilités parentales et/ou domestiques. De ce point de vue, le télétravail accorde une certaine facilité pour la garde des enfants, en constituant une alternative au mode de garde parfois trop cher ou fortement prisé et donc accorde une certaine facilité pour la garde des enfants (Sullivan, 2012).

Par ailleurs, selon l'étude menée par Dumas et Ruiller (2014), le travail à distance joue un rôle essentiel lorsque les travailleurs et travailleuses ont la nécessité d'effectuer des tâches demandant de la concentration. Ainsi, pour quatre des cinq télétravailleuses à domicile, le travail à distance permet d'être dans un espace paisible et isolé alors que les espaces ouverts de travail — appelés *open space* — empêchent de se concentrer (Dumas et Ruiller, 2014). Les télétravailleuses reconnaissent que ce mode de travail leur permet d'être plus au calme comparativement au travail sur site, leur permettant alors d'avoir une meilleure qualité de vie sur le plan personnel (Dumas et Ruiller, 2014). Ainsi, certain·es auraient plus de **facilité à se concentrer** dans le cadre du télétravail dans le sens où il permet de réduire les interruptions et d'augmenter la concentration des travailleurs, car les télétravailleurs et télétravailleuses ne sont pas parasité·es par les appels téléphoniques de leurs collègues ou encore une personne venant entrecouper leur temps de travail (Vayre, 2019). Dans le cadre de la pandémie, cet aspect est en quelque sorte remis en cause à notre sens. En effet, les travailleur·euses doivent à la fois se charger de leurs enfants et réaliser leurs tâches professionnelles brisant cet espace *paisible* de travail.

Ces différents éléments portent à notre attention le fait que le travail à distance **augmente le sentiment de contrôle et d'autonomie**. Comme le souligne très bien Émilie Vayre (2019), le travail à distance est un moyen d'offrir plus de flexibilité, de contrôler la durée de travail et de rendre plus simples les tâches du quotidien. En d'autres termes, le travail à distance augmente le « sentiment d'autonomie, la motivation au travail, l'implication organisation et la satisfaction professionnelle » (Vayre, 2019, p.8). Dumas et Ruiller (2014) rejoignent cette idée, exposant le fait que le télétravail peut servir de « levier de motivation » et donne l'occasion aux individus d'avoir un train de vie plus confortable dû aux économies financières et au temps de trajet économisé. Précisons aussi qu'étant donné que le télétravail est reconnu comme un privilège, nous pouvons nous accorder à dire que le sentiment de contrôle et d'autonomie est d'autant plus exacerbé. L'employeur·e exprime en quelque sorte sa confiance vis-à-vis de son employé·e en lui accordant de travailler à distance. L'autonomie est un excellent levier en matière de productivité. Rendre ses employé·es autonomes ainsi qu'un faible contrôle de

l'employeur·e sur les tâches professionnelles de leurs employé·es leur permettent d'avoir plus confiance et de s'investir davantage dans l'organisation.

Enfin, le travail à distance entraîne une diminution du niveau de stress professionnel (Vayre, 2019). Effectivement, en évitant les interruptions régulières sur le lieu de travail, le télétravail est une ressource bénéfique dans un contexte de travail où les demandes professionnelles sont exigeantes (Vayre, 2019). Le travail à distance permet « la réduction de la perception de surcharge de rôle, soit la perception d'avoir des tâches à accomplir et des responsabilités professionnelles très lourdes à assumer » (Vayre, 2019, p.14).

Pour que ces bénéfices s'opèrent, il faut toutefois qu'un certain nombre de conditions soient remplies. Ce mode de travail est en effet fragile du fait de son caractère instable et changeable (Dumas et Ruiller, 2014). Le travail à distance est un dispositif pertinent à partir du moment où il est encadré par des « comportements, règles et rituels en concertation avec l'entourage, qui permettent la délimitation spatiale et psychologique (transition de rôle) de l'environnement de travail au sein du domicile, et d'établir une séparation entre la sphère professionnelle et la sphère privée » (Vayre, 2019, p.16) d'où l'importance de s'assurer du bon agencement de l'espace physique de travail au domicile (Dumas et Ruiller, 2014). Cela rejoint l'hypothèse que nous avançons plus tôt que le travail à distance est multi factoriel et qu'il ne dépend pas uniquement des employé·es et des employeur·es, mais plutôt d'une collaboration mutuelle entre les deux parties. Le télétravail engendre des aspects positifs si les travailleurs ont la capacité de développer des habiletés en matière de « planification et d'autogestion des activités professionnelles (fixation d'objectifs à atteindre, identification et hiérarchisation des tâches à accomplir, anticipation des plages horaires et structuration de la journée de télétravail) et de mise en œuvre d'une organisation temporelle rigoureuse des activités » (Vayre, 2019, p.16).

Dans la lignée de ces critères nécessaires au bon déroulement du télétravail, nous pouvons nous demander si le fait de consacrer plus de temps à ses enfants pourrait avoir un impact sur l'organisation du travail, par exemple en compensant le manque de travail la journée en travaillant plus en soirée. Ce qui nous amène à parler des effets négatifs du télétravail sur les travailleurs et les travailleuses.

3.6. Les effets négatifs du télétravail sur les travailleurs et travailleuses

Le télétravail peut également avoir des effets moins positifs sur les travailleurs et travailleuses, et ce sur divers plans. Ici, nous ne nous contenterons pas de présenter différentes situations problématiques. Nous suggérerons simultanément des pistes pour y remédier. Nous avons décidé de parler de ces dernières dans cette partie, et non pas dans celle de la discussion, car cette dernière est consacrée aux pistes en lien avec la pandémie de la COVID-19 alors que cette partie parle bien du travail à distance dans un contexte pré-pandémique.

Un des éléments soulevés par Dumas et Ruiller (2014) est la difficulté à ériger une frontière entre la vie personnelle et celle professionnelle. En effet, il semble plus qu'important de fixer des bornes afin de ne pas surtravailler et s'en tenir aux objectifs préétablis avec l'organisation, d'où l'importance d'un programme officiel dans les organisations. Les télétravailleur·euses doivent apprendre à définir le moment où il est bon de s'arrêter pour laisser de la place aux autres activités (Dumas et Ruiller, 2014). C'est également du ressort des organisations d'offrir des outils pour faciliter la déconnexion. L'effet inverse est également possible, c'est-à-dire qu'un·e télétravailleur·euse peut se laisser submerger par les impératifs familiaux et laisser ses tâches professionnelles à l'arrêt pour un certain temps. Il est également probable qu'il y ait une accumulation voire un surplus des tâches domestiques pouvant générer des tensions, une tendance à la négociation et où travailler et s'occuper des enfants en même temps peut être compliqué (Dumas et Ruiller, 2014). Dans cette situation, il existe alors des interruptions dans le travail professionnel dues à ces derniers. Ainsi, le travail à distance n'est pas une alternative à la garde d'enfants dans tous les cas. Même si le travail à distance permet une meilleure adaptation du travail professionnel selon le rythme des enfants, cette dernière peut être vécue de façon stressante en brouillant les frontières pouvant entraîner un affaiblissement ou l'addition de plusieurs problématiques (Dumas et Ruiller, 2014). Il est alors important de trouver une solution bien plus pérenne.

Par ailleurs, dans le cadre du travail sur site, les travailleur·euses ont tendance à moins accepter le surplus de travail, car ils et elles sont confronté·es au temps de trajet (heures de pointe, embouteillages, mobilité pendulaire) et doivent donc anticiper le temps investi dans les transports (Dumas et Ruiller, 2014). Il paraît intéressant de voir que dans le cadre du travail à distance, le fait de n'avoir qu'à fermer son ordinateur pour ne plus être au travail permet aux télétravailleur·euses de donner plus de leur temps qui n'est pas perdu dans les trajets. Ainsi, les travailleur·euses qui ne savent mener de front les exigences professionnelles et personnelles —

ce qui est d'autant plus fort chez les travailleur·euses à domicile — soulignent subir une contrainte importante (Dumas et Ruiller, 2014). Émilie Vayre (2019, p.14) ajoute également que les « difficultés à contenir et ne pas se laisser envahir par le travail, tout comme ils considèrent que l'intrication spatio-temporelle des activités professionnelles et personnelles au domicile perturbe leur accomplissement ». D'autant plus que ces travailleur·euses ne sont parfois pas soutenu·es par leur entourage (ex. famille, amis, etc.) engendrant alors des conflits et une augmentation du stress dans le milieu personnel (Vayre, 2019). Ils peuvent alors rencontrer une difficulté à pouvoir tout concilier. La question de l'élaboration d'une frontière entre vie professionnelle et vie personnelle, en fixant des objectifs clairs en lien avec l'organisation, comme évoquée précédemment, est donc primordiale.

Ensuite, **l'isolement** est un autre des facteurs négatifs du télétravail, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, Dumas et Ruiller exposent le fait que le télétravail pourrait être un frein dans l'avancement de carrière en lien avec l'isolement voire « l'invisibilité » du point de vue de la hiérarchie (Dumas et Ruiller, 2014). La crainte de ne pas recevoir la bonne information ou bien d'en manquer une partie, d'être exclu des dossiers importants et intéressants à leurs yeux et ne pas être au fait des critères d'évaluation de leur travail peut générer du stress professionnel voire un épuisement professionnel engendrant lui-même des arrêts maladie (Dumas et Ruiller, 2014). Il existe une frustration plus importante chez les télétravailleur·euses due à cet isolement et à la « séparation physique » avec les autres professionnels — client·es, collègues, supérieur·es, etc. (Vayre, 2019)

Ainsi, le sentiment d'isolement passe également par le manque voire l'absence de connexion à la culture organisationnelle et donc les valeurs que peuvent partager les employé·es sur site (Vayre, 2019). Il est possible que ces employé·es ne retrouvent pas le sentiment d'appartenance à une équipe (Dumas et Ruiller, 2014) et nous pouvons supposer que cette perception peut générer une baisse de la motivation à s'engager dans un projet en groupe ou encore une impression de rejet. Aussi, le travail à distance entraîne un affaiblissement de l'apprentissage coopératif dans la mesure où il est parfois difficile de profiter des compétences des travailleur·euses les plus expérimenté·es si les autres sont en télétravail et l'information ne circule pas de façon aussi efficiente qu'en présentiel (D'Amours, 2001). Par ailleurs, lorsque les individus télétravaillent à temps plein, le niveau d'« attachement et d'implication organisationnels », avec un risque de taux de roulement plus important de ce fait, est moins élevé que chez celles et ceux qui télétravaillent en mode alterné « pour qui ils sont associés à un accroissement de la performance » (Vayre, 2019, p.11). Dans ce cadre, il paraîtrait pertinent

de mettre en place des moyens de communication informels avec le reste de l'équipe et de prévoir des moments de convivialité, même à distance. Il pourrait aussi être envisagé de renforcer la formation et de fournir des outils et des ressources consultables à tout moment, qui seraient à même de renseigner sur certaines procédures techniques par exemple.

Nous avons exposé plus tôt le fait que le télétravail pouvait permettre une meilleure productivité de la part des employé·es grâce à la réduction du temps de trajet. Toutefois, si la cadence de travail n'est pas adaptée, la productivité peut être impactée, cette fois, négativement (Dumas et Ruiller, 2014). En effet, les rythmes de vie peuvent être bousculés entraînant un schéma de travail plus décousu où, par exemple, les employé·es vont travailler le soir voire faire des heures supplémentaires (Dumas et Ruiller, 2014). Ce manque de continuité et de stabilité peut entraîner des risques pour la santé mentale et physique des travailleurs et travailleuses (Van Hoof, Geurts, Kompier et Taris, 2006) tels que les troubles du sommeil ou encore un manque de récupération. Mann et Holdsworth (2003) ont montré que l'incapacité d'arrêter de travailler pouvait engendrer des sentiments dommageables sur les travailleur·euses tels que l'isolement, l'anxiété ou encore l'irritation.

Par ailleurs, lorsque nous évoquons le fait d'économiser le temps de trajet, grâce au télétravail, pouvait être positif, Vayre (2019) démontre que cette économie peut également avoir un effet pervers. En effet, le principe même d'épargner du temps se répercute sur la durée d'investissement dans le travail (Vayre, 2019). Autrement dit, les individus travaillent davantage, car ils savent pertinemment qu'ils n'auront pas à passer ce temps dans les transports. Ainsi, une journée de travail de sept heures peut facilement se transformer une de huit heures ou plus, sans nécessairement demander une compensation financière ou autre.

Les télétravailleur·euses s'exposent alors à des **risques psychosociaux** : « horaires imprévisibles, perception d'une charge de travail excessive, tension avec les collègues et supérieurs hiérarchiques » (Vayre, 2019, p.11). Le télétravail est perçu comme un **risque d'un** « "travail sans fin", une source de surtravail, de *workaholisme*, de stress professionnel voire d'épuisement professionnel » (Vayre, 2019, p.11). Finalement, Metzger et Cléach évoquent la pression d'une « culpabilité intériorisée » générant des émotions négatives (Metzger et Cléach, 2004) c'est-à-dire se sentir imputable du fait d'économiser le temps des trajets, d'échapper aux contraintes telles que le bruit des bureaux et donc compense cette culpabilité à en travailler sans borne. Le tout provoque des problèmes de santé psychique et physique. Émilie Vayre (2019) parle même de « dette » où les télétravailleur·euses se sentent redevables, car le télétravail étant

perçu comme un avantage de taille dans l'organisation fournirait davantage d'efforts pour *rembourser* leur dette. C'est encore la question de la déconnexion, de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle, et du soutien de l'organisation dans ce cadre qui apparaît.

Pour reprendre notre interrogation sur l'articulation des temps de vie, certain-es chercheur-es craignent que, parce que le travail à distance est parfois associé à des formes plus négatives de flexibilité (du point de vue des employé-es) et peut conduire à des heures de travail excessives et irrégulières, les effets globaux sur le fonctionnement familial puissent être plus négatifs également (Sullivan, 2012). Aussi, si les télétravailleur-euses peuvent consacrer davantage de temps aux tâches domestiques et/ou parentales, il est compliqué de s'accorder du temps pour eux-mêmes et leur temps personnel (Vayre, 2019).

Enfin, s'il existe des effets négatifs en lien avec le travail à distance sur les travailleurs et travailleuses, ces derniers peuvent constituer des avantages pour les organisations. Il s'agit alors de trouver le bon équilibre pour les deux c'est-à-dire employeur-e et employé-e. C'est ce que nous allons voir dans la prochaine sous partie.

3.7. Les bénéfices pour les organisations

Le télétravail est en effet l'affaire des organisations elles-mêmes. La liste des avantages et des inconvénients du travail à distance a ainsi été documentée du point de vue de l'organisme employeur. Bien exploité, les organisations tout comme les travailleur-euses peuvent tirer des bénéfices.

Cath Sullivan illustre cette dimension en montrant qu'il existe des formes de flexibilité « favorables aux employé-es », en ce qu'elles leur permettent de gagner en autonomie – comme nous avons pu l'exposer plus tôt (Sullivan, 2012), et d'autres, qu'elle qualifie de « favorables aux employeurs », car elles augmentent les bénéfices de l'entreprise au détriment des employé-es qui se retrouvant aux prises avec un travail instable et fractionné (Sullivan, 2012). Nous pouvons ainsi constater qu'il existe un jeu d'équilibre à trouver entre les deux parties afin que l'une ou l'autre ne se sentent pas lésées.

Comme expliqué par Cath Sullivan (2012), il est important que les employeur-es se préoccupent du bien-être de leurs employé-es afin de protéger leur qualité de vie au travail. Par exemple, la Commission européenne considère la question de la qualité de vie au travail selon dix aspects : « la qualité de l'emploi, les compétences et l'apprentissage, l'égalité des

genres, la santé et la sécurité, la flexibilité, l'inclusion et l'accès à emplois, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, implication des travailleurs, pratiques non discriminatoires et performance globale au travail » (Royuela, López-Tamayo, & Suriñach, 2008). Le travail à distance pourrait permettre aux employé·es d'organiser leur journée selon leurs besoins et leurs devoirs. Par exemple, une personne qui aurait besoin de débiter sa journée de travail plus tôt dans la journée, afin de pouvoir récupérer ses enfants à la sortie de l'école, pourrait débiter ses journées plus tôt que ses collègues afin de s'adapter à ses responsabilités parentales. A contrario, une personne qui a un besoin physique de dormir plus tard pourrait tout à fait débiter sa journée plus tard et l'achever en dehors des heures *standards* de bureau. Toutefois, encore faut-il que la structure de l'organisation le leur permette. Par exemple, en ce qui concerne un service à la clientèle, un·e gestionnaire d'équipe se doit d'être présent pour ses employé·es s'il ou elle occupe une fonction ressource. En cas d'absence durant les heures de travail de ses subordonné·es, cela peut difficilement fonctionner. Des employé·es recevant des appels entrants dans une plateforme de service client se doivent également d'être présent·es aux heures d'ouverture du service. Toutefois, les personnes travaillant sur des projets plus de long terme, ne demandant pas d'être présent sur le moment présent pour faire fonctionner la production d'une organisation, pourraient se permettre de travailler sur des heures moins conventionnelles si leurs gestionnaires ou leur employeur·e le permettent.

Par ailleurs, Cath Sullivan (2012) évoque l'équilibre entre le travail et la vie personnelle comme contributrice du bien-être des employé·es dans les organisations entraînant notamment l'épanouissement professionnel, personnel et une bonne qualité de vie. En effet, un mauvais équilibre entre la vie professionnelle et personnelle peut créer du stress et a des retombées conséquentes pour les organisations (Sullivan, 2012). Selon l'auteure, la pratique du télétravail serait considérée par les gouvernements comme une alternative positive pour l'équilibre entre le travail et la vie personnelle pouvant jouer en faveur de cette dernière (Sullivan, 2012). Ainsi, le travail à distance bien encadré par un programme officiel, par exemple, peut avoir des retombées très positives tant sur les organisations, car il augmenterait la productivité des employé·es que sur les travailleur·euses en diminuant leur stress quotidien. Les bénéfices sont ainsi doubles.

L'équité entre les sexes est aussi considérée comme une dimension de la qualité de vie au travail par la Commission européenne (Royuela, López-Tamayo, & Suriñach, 2008). Les recherches ont ainsi démontré que le genre était une variable importante, et certaines recherches ont même avancé le fait que le travail à distance permettait une meilleure répartition des tâches

domestiques et parentales entre les femmes et les hommes (Sullivan, 2012). Comme nous l'avons précisé précédemment, les résultats sur les effets du télétravail sur la conciliation travail-vie personnelle sont mitigés. Certaines recherches démontrent des effets positifs sur celle-ci alors que d'autres modèles suggèrent des conflits et des effets néfastes (Sullivan, 2012).

Des études ont montré que les personnes qui travaillaient avec une plus grande régularité à distance rencontraient moins de conflits entre le travail et la vie personnelle (Sullivan, 2012). En effet, les individus travaillant à distance depuis longtemps ont plus d'effets positifs sur l'équilibre entre leur vie professionnelle et privée, ceux exerçant des responsabilités familiales plus vastes, ajoutant à cela un mode de management basé sur le partage de l'information (Sullivan, 2012). Il a d'ailleurs été prouvé que le travail à distance influençait positivement la satisfaction au travail ainsi que la vie personnelle (Sullivan, 2012), mais aussi que les personnes travaillant majoritairement à la maison se déclaraient plus satisfaites (Redman, Snape et Ashurst, 2009).

Ce genre de résultats montrent à quel point le télétravail peut avoir des retombées positives tant sur la vie personnelle que le bien-être professionnel. En imaginant que l'employeur·e soit à l'écoute des envies et des aspirations de ses employé·es, les deux parties pourraient trouver un compromis qui les satisfait toutes les deux. Par ailleurs, on remarque que le travail à distance recense un moindre taux d'absentéisme, une plus grande efficacité en matière de rétention des employé·es et moins de taux de roulement (Vayre, 2019). Il permet également de réduire « les effets négatifs engendrés par de fortes exigences professionnelles (surcharge temporelle, physique, émotionnelle et cognitive de travail, conflit de rôle) » (Vayre, 2019, p.8).

Un élément encore intéressant d'évoquer avec une étude menée par Gálvez, Martínez et Pérez (2012) montre comment la culture organisationnelle peut être le point central pour trouver le bon équilibre et générer un épanouissement des employé·es dans le cadre du travail à distance. L'harmonie peut être atteinte dès lors que les organisations se munissent d'un ensemble de facteurs organisationnels (Gálvez, Martínez et Pérez, 2012). Les organisations qui parviennent à cette harmonie sont celles qui ont des programmes de télétravail officiel, ayant clairement énoncé les conditions de travail et offrant un accès égalitaire à tous ses employé·es (Gálvez, Martínez et Pérez, 2012). Ensuite, ces organisations réussissent à atteindre un équilibre en permettant aux employé·es de s'équiper adéquatement pour travailler à distance puis exhortent leurs gestionnaires à adopter une posture de soutien vis-à-vis de leurs employé·es et

de construire un lien de confiance et de bienveillance avec leurs collègues (Gálvez, Martínez et Pérez, 2012). Dans le cadre de la pandémie, nous pouvons nous douter qu'une mise en place d'un programme officiel de télétravail n'a pas pu être effective pour la plupart des organisations qui n'étaient pas prêtes. Les travailleur·euses ont dû aménager des espaces de travail chez eux et chez elles qui n'en étaient pas (ex. cuisine, chambre d'enfant, etc.) et le matériel technologique n'était clairement pas prêt pour une telle vague de télétravail. Ainsi, dans ce genre de contexte, nous pouvons émettre l'hypothèse que les conditions n'étaient pas optimales et adéquates, notamment dus au fait que la plupart des organisations n'étaient pas prêtes pour le travail à distance et n'avaient pas les bons outils pour accompagner leurs employé·es.

Ainsi, si le télétravail est bien encadré, ce dernier permettrait d'augmenter la productivité des organisations (Sullivan, 2012). En effet, d'après Diane-Gabrielle Tremblay, les organisations connaîtraient une rétribution de 10 % à 40 % (D'Amours, 2001). Par ailleurs, les organisations peuvent également faire des économies en matière de coût d'achat ou de location, car la pratique du télétravail, du moins régulier, permet de réduire le besoin de locaux et d'espace (D'Amours, 2001). Toutefois, la question que nous aimerions soulever est celle de l'ergonomie. Si une entreprise opte pour le télétravail et abandonne l'idée de la place attitrée au profit des places non assignées, comment est-il possible d'avoir un espace de travail suffisamment ergonomique et adapté à chacun ? Les travailleur·euses, lorsqu'ils et elles retournent sur site, ne pourront pas avoir leur chaise réglée selon leur taille ou leur besoin ergonomique, ils et elles devront transporter leur propre matériel (ex. souris, clavier, repose-pied, etc.) ou bien devoir tout régler à chaque fois qu'ils se rendent sur site. Aussi, dans le contexte de la pandémie, les espaces doivent être régulièrement nettoyés, ajoutant une contrainte supplémentaire. Certaines entreprises demandent même à dépersonnaliser les espaces et donc, en termes de bien-être, nous pouvons nous demander comment cela peut être perçu : plus de photos de ses proches, les tiroirs doivent être vidés après chaque quart, etc. il y a ainsi plusieurs avantages pour les organisations, notamment économiques, car ces dernières n'ont pas à fournir de bureau et font des économies sur les loyers. À l'inverse, il y a une contrepartie pour les employé·es qui payent chez eux et chez elles plus d'électricité, d'eau, etc. du fait qu'il et elles travaillent à domicile.

En conclusion, nous pouvons dire que les employé·es et les employeur·es ont tout à gagner à collaborer afin de trouver le bon compromis. Il s'agit d'un mécanisme en entraînant un autre : en se souciant du bien-être de leurs employé·es et en encadrant le travail à distance, les travailleur·euses sont plus épanoui·es, moins stressé·es et donc plus aptes à produire davantage

au sein de l'organisation. L'épuisement professionnel ne survient pas et donc n'entache pas non plus la sphère personnelle des employé·es. Toutefois, l'association d'un manque de politique claire pour le télétravail, l'absence d'un procédé formel et sans équivoque pour guider les télétravailleur·euses dans la transition du travail sur site à celui à distance (moyens techniques, organisationnels, etc.), le peu d'autonomie et un contrôle élevé génèrent un environnement suspicieux, non propice à l'harmonie entre l'employeur·e et les employé·es (Vayre, 2019). Pire encore, cela pourrait produire une désapprobation de la part des gestionnaires et des individus qui ne sont pas concernés par le télétravail entraînant alors des comportements hostiles et du stress professionnels (Vayre, 2019). Pour temporiser ces conflits, les télétravailleur·euses auraient alors tendance à sur travailler créant un engrenage négatif avec la sphère privée (Vayre, 2019). Nous nous retrouvons alors dans une spirale et un engrenage que nul ne peut contrôler et dont la pandémie de la COVID-19 a exacerbé. Il s'agit, en partie, de l'objet de notre prochaine partie.

4. Quels facteurs de la pandémie affectent le télétravail ?

Dans la section précédente, nous avons défini ce qu'est le télétravail hors crise pandémique. Dans cette partie, il s'agit de s'interroger sur les facteurs liés à la COVID-19 pouvant impacter le télétravail et les télétravailleur·euses. Par ailleurs, il convient également de se demander s'il existe des facteurs positifs d'amélioration en lien avec la crise pandémique. Une fois ceux-ci identifiés, il sera plus facile de déterminer comment les organisations pourront améliorer la pratique du télétravail en temps de pandémie. Pour chaque facteur, nous allons tenter de présenter des résultats issus d'enquêtes empiriques, mais aussi de nous appuyer sur des cadres théoriques et conceptuels qui permettront de démontrer l'association entre chaque facteur et le télétravail.

4.1. Types de travailleur·euses concerné·es par le travail à distance

« Le télétravail en confinement se distingue du télétravail habituel par sa longueur, donc par l'absence de présentiel sur une longue période. Il porte donc l'empreinte d'un manque d'intersubjectivité que le présentiel seul apporte. Tous les échanges passent donc par mail, messagerie instantanée, visiophonie et téléphone. » (Boboc, p.37, 2020).

Pour débiter, nous allons tout d'abord élaborer un portrait du type de travailleur·euses concerné·es par le télétravail en temps de pandémie. Les cadres sont davantage concerné·es que les ouvriers et les ouvrières qui ont été supérieurement touché·es par le chômage (Bajos et coll., 2020). Nous pouvons penser au fait que les cadres peuvent mieux dématérialiser leurs tâches professionnelles comparativement aux ouvriers et ouvrières. En effet, tous les emplois relevant d'activités manuelles, par exemple, nécessitent de se trouver sur site alors que les emplois du secteur tertiaire se prêtent plus au mode de travail à distance — par exemple, les activités financières, les services aux entreprises ou encore l'administration. Avant même de connaître une situation pandémique, la mise en place du travail à distance relevait du défi, car il avait besoin d'être individualisé et personnalisé selon l'employé·e (Sullivan, 2012) et les généralités ne fonctionnaient pas, car chaque situation était singulière (Sullivan, 2012). Ainsi, les employé·es, les familles et les organisations devaient faire preuve de flexibilité afin de limiter les effets négatifs, car le travail était tout de même introduit dans la sphère privée des travailleur·euses.

L'étude EpiCov (Bajos et coll., 2020) démontre à quel point les inégalités se sont creusées dans les différentes classes sociales à la suite de la survenue du virus, car la classe

ouvrière a été davantage touchée par le chômage technique ou partiel alors que les cadres pouvaient continuer à travailler grâce au travail professionnel depuis le domicile. Certaines catégories socioprofessionnelles ont donc plus été touchées que d'autres par les problématiques financières et économiques en lien avec l'emploi. L'enquête EpiCov (Bajos et coll., 2020) montre une disproportion d'autant plus frappante, qu'avec la crise pandémique, 50 % des cadres ont principalement travaillé à distance contre 1 % pour les ouvrier·ères. Ainsi, les cadres peuvent maintenir à flot leur routine économique contrairement aux ouvriers et ouvrières.

En ce qui concerne la dimension du genre, Alon, Doepke, Olmstead-Rumsey et Tertilt (2020) ont supposé que la COVID-19 allait nuire à l'activité professionnelle des femmes dans les secteurs féminisés. Les modes de garde étant fermés, ces dernières allaient davantage se replier sur les tâches parentales pour compenser l'absence des modes de garde (Alon, Doepke, Olmstead-Rumsey et Tertilt, 2020). Nous pouvons alors nous demander si la pandémie de la COVID-19 ne serait pas perçue comme un indicatif des inégalités en tout genre. Par ailleurs, quels facteurs ont le plus impactés le travail à distance et les travailleur·euses durant la pandémie de la COVID-19 ? Dans cette partie, nous allons donc exposer les différents facteurs en lien avec la pandémie de la COVID-19 qui ont impacté les télétravailleurs et télétravailleuses.

Finalement, nous trouvons intéressant de reprendre l'expression du Collectif d'Analyse des Familles en Confinement (2021, p.78) quand nous parlons de télétravail en temps de pandémie : « En prenant en compte la durée du confinement et le volume de travail à domicile qu'il a engendré, parler du télétravail pendant le confinement constitue un abus de langage ; il serait plus explicite de parler de travail professionnel à domicile pendant le confinement ». Toutefois, pour une question de pratique, nous allons tout de même utiliser les termes de *télétravail* ou de *travail à distance* durant la pandémie.

4.2. Le confinement

Nous pensons que le confinement constitue un facteur majeur de la pandémie de la COVID-19 ayant le plus fortement impacté les travailleurs et travailleuses. En effet, le confinement associé au télétravail a été une réponse pour permettre la continuation des activités productives, mais cela n'a pas été sans impact. Dans cette sous-partie, nous allons parler des effets du confinement sur le télétravail et les travailleurs et travailleuses. Le confinement est un facteur clé concernant la transformation du travail à distance en temps de pandémie, car ce dernier a engendré le télétravail forcé dans la plupart des pays dans le monde. Avant la COVID-19,

l'adoption du télétravail se présentait davantage comme un choix de la part de l'employé·e et nécessitait idéalement un programme officiel et paramétré de la part de l'organisation qu'on peut appeler *télétravail formel* comme nous avons pu le décrire plus tôt dans ce travail dirigé. Ce dernier requiert d'une période de développement et d'ajustement tant aux organisations qu'aux employé·es afin de trouver le bon équilibre pour la conciliation emploi-famille — et que la sphère professionnelle n'empiète pas de trop sur la sphère privée et inversement — et assurer la productivité (Galanti et coll., 2021). Avec la COVID-19, la conceptualisation du travail à distance a été précipitée pour grand nombre d'organisations, bousculant la sphère privée et demandant aux travailleur·euses de s'adapter rapidement, mais aussi aux organisations de développer des moyens surtout techniques pour la mise en œuvre rapide du travail à distance pour le plus grand nombre. Si le travail à distance ne convient pas à certaines personnes, il y a très peu voire aucune alternative possible, elles doivent s'y conformer. Un effort d'adaptation considérable est alors demandé aux individus et aux organisations. Le confinement a ainsi entraîné plusieurs sous-facteurs concernant la métamorphose du télétravail.

4.2.1. État des lieux de la conciliation travail-famille

Le premier élément qui a été impacté directement par le confinement et qui a eu des répercussions sur le télétravail, c'est la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. En effet, plusieurs travailleur·euses du monde entier se sont vu·es imposer le travail à distance dès lors que c'était possible. Les services de garde et les écoles ont également fermé leurs portes regroupant tous les individus d'une famille dans un seul et même lieu : la maison. Aussi, en cas de COVID-19 se manifestant dans une école ou une structure de garde, c'est le service entier qui ferme ses portes pour un temps. Le domicile devient alors le point central de toutes les activités professionnelles et personnelles. Il est possible de travailler sur la même table où nous venons tout juste de prendre notre petit-déjeuner.

En ce qui concerne le travail parental et domestique, le télétravail impacte doublement celui-ci. Avant la COVID-19, le télétravail offrait de la flexibilité afin de mieux concilier les tâches parentales et domestiques avec les tâches professionnelles (Sullivan, 2012). Ce mode de travail est relativement pertinent dans les situations d'urgence où les parents doivent, par exemple, venir chercher un enfant malade. Alors, le parent en télétravail pourra rester à domicile pour s'occuper de son enfant (Sullivan, 2012). Toutefois, le travail à distance peut promouvoir un « modèle d'exploitation » notamment chez les femmes (Sullivan, 2012). En effet, celui-ci exacerberait le « double fardeau » c'est-à-dire le travail rémunéré — celui

demandé par l'employeur·e — ainsi que le travail non rémunéré — celui qui relève des tâches parentales et/ou domestiques — et donc augmenterait la division inégale des tâches entre les hommes et les femmes (Sullivan, 2012).

Il est important de noter que les femmes auraient tendance à privilégier le télétravail dans l'optique de faciliter l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, surtout lorsque cela touche de près les responsabilités parentales (Sullivan, 2012). A contrario, les hommes utiliseraient ce mode de travail afin d'effectuer du temps supplémentaire rémunéré (Sullivan, 2012). Nous pouvons alors constater que les motivations sont diverses d'un côté comme de l'autre. Le télétravail ne peut pas uniquement être perçu comme une flexibilité positive où les télétravailleur·euses peuvent mieux organiser leur temps de vie personnelle. En effet, le travail à distance aggrave les inégalités entre les femmes et les hommes notamment en ce qui concerne les responsabilités familiales (Osnowitz, 2005). Certains auteurs ont même avancé le fait que la préférence pour le télétravail était plus présente chez les hommes que chez les femmes, car ces derniers avaient moins de risque d'être dérangés dans leurs tâches lorsqu'ils travaillent à résidence (Hogart et coll., 2000). Certes, le télétravail apporte une certaine flexibilité qui n'est pas des moindres, mais il est plus perçu comme positif lorsqu'il ne s'enracine pas dans un modèle familial traditionnellement lié au genre et le télétravail augmente les inégalités (Sullivan et Smithson, 2007). Le télétravail intervient comme un facteur positif d'amélioration du partage des tâches parentales et domestiques dès lors qu'un engagement palpable de la part des femmes et des hommes se fait valoir et que le télétravail entre en jeu pour atteindre cet objectif (Marsh et Musson, 2008). Cependant, en cas d'absence de cet engagement, la division sexuée devient inégale (Sullivan et Smithson, 2007).

Sullivan (2021) explique par ailleurs qu'il y a peu de recherches démontrant que le travail à domicile augmenterait l'équité entre les sexes, à partir du moment où il n'y a pas d'engagement clair vis-à-vis de l'organisation familiale, remettant alors en question la notion de flexibilité en lien avec le télétravail. Certaines recherches démontrent les avantages du télétravail sur la conciliation travail et vie personnelle, mais d'autres démontent ces arguments (Solis, 2017). Par exemple Hill, Ferris et Mårtinson (2003) ont mené une étude IBM comparant trois lieux de travail : le bureau traditionnel, le bureau virtuel et le bureau à domicile. Ces derniers peuvent influencer la façon de travailler des travailleurs notamment la performance, la motivation au travail, les opportunités de carrière, etc., et jouent également un rôle important sur la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle (Hill, Ferris et Mårtinson, 2003). Gajendran et Harrison (2007) ont par ailleurs démontré que la pratique du

télétravail de façon ponctuelle — à raison de 2,5 jours par semaine — augmentait les effets bénéfiques du télétravail sur la conciliation travail-famille (Gajendran et Harrison, 2007).

En revanche, d'autres recherches sont vraisemblablement plus pessimistes vis-à-vis de la pratique du travail à distance. Sylvie Montreuil (2001) explique qu'il est parfois difficile de dessiner une frontière entre les deux sphères et l'une a tendance à empiéter sur l'autre entraînant alors « de la confusion, du stress et des conflits de rôles chez le télétravailleur » (D'Amours, 2001, p.24). Il semble évident que les employé-es ont leur responsabilité en matière d'organisation des temps de vie. Toutefois, nous pensons que les organisations devraient également intervenir, sans nécessaire s'ingérer dans les affaires personnelles, en offrant l'opportunité de se consacrer davantage à la sphère privée dès qu'il est possible. Avec la crise sanitaire, nous pensons qu'il est compliqué pour les organisations de fermer les yeux sur ce qu'il se passe dans l'environnement personnel. En effet, les travailleurs et travailleuses n'ont pas d'autre choix que de travailler depuis leur domicile donc les organisations ne devraient pas avoir d'autre choix que d'adapter leur mode de gestion afin de faciliter la conciliation.

4.2.2. Division sexuée des tâches entre les femmes et les hommes durant la pandémie

Notons par ailleurs que la division sexuée des tâches ne s'est pas améliorée durant les différents confinements pour les couples hétérosexuels avec enfants. L'enquête Epicov (« Épidémiologie et conditions de vie ») — publiée fin 2020 — montre que ce sont les femmes qui endossaient les diverses tâches parentales et domestiques alors même qu'elles étaient actives professionnellement, et ce, même si elles travaillaient sur site. En effet, « 19 % des femmes et 9 % des hommes de 20 à 60 ans ont consacré au moins quatre heures par jour en moyenne aux tâches domestiques ; 43 % des mères et 30 % des pères ont passé plus de six heures quotidiennes à s'occuper des enfants » (INSEE, p. 11, 2020). Aussi, l'enquête Coconel (« Coronavirus et Confinement : enquête longitudinale ») de l'INED (Institut National d'Études Démographiques) a révélé que nombreuses ont été les femmes qui ont dû abandonner leur emploi de façon contrainte ou de façon délibérée : 2 femmes sur 3 contre 3 hommes sur 4. Haude Rivoal emprunte l'expression de *triple peine pour les femmes* utilisée lors de l'enquête Coconel (Rivoal, p.3, 2021).

Du côté du Canada, une étude a montré comment les hommes et les femmes, au sein de leur couple, se sont partagé-es les tâches domestiques et/ou parentales durant les premiers mois du confinement. Ainsi, durant les premiers mois, 7 Canadien·nes sur 10 se disaient satisfait·es de la répartition des tâches au sein de leur couple, mais une certaine variation est à noter selon

l'âge des répondant·es (Zossou, 2021). Il semblerait que les personnes étant plus âgées demeurent plus satisfaites comparativement à celles qui le sont moins (55 ans et plus [74 %] et moins de 55 ans [63 %]) (Zossou, 2021). En matière de genre, les femmes sont presque doublement affectées par la répartition des tâches domestiques durant la pandémie, car 16 % d'entre elles se disent insatisfaites contre 9 % pour les hommes alors que 20 % des femmes et des hommes n'étaient ni satisfaits ni insatisfaits (Zossou, 2021). Pour ce qu'il en est des couples (86 %), le taux de satisfaction quant à la répartition des tâches domestiques reste relativement stable, même si les hommes (88 %) semblent plus manifester de la stabilité que les femmes (86 %) (Zossou, 2021). Toutefois, seulement 8 % des Canadien·nes déclarent que la répartition pendant la pandémie était meilleure qu'avant (Zossou, 2021). Comme évoqué plus tôt, avant la crise pandémique, le télétravail se présentait plus comme un choix de la part des employé·es. On remarque ici que le travail à distance en temps de pandémie nuit aux carrières professionnelles des femmes, car elles s'occupent davantage de leurs enfants. 39,6 % des femmes ont trouvé la conciliation emploi-vie privée « Plutôt facile » contre 47,2 % pour les hommes. Notons que 31,8 % des femmes ont trouvé cela « Plutôt difficile » contre 25,9 % pour les hommes (Tremblay et Mathieu, 2020). Ceci montre que les femmes vivent plus de conflits en matière de conciliation travail-famille que les hommes, car l'écart est très significatif (Tremblay et Mathieu, 2020).

Tremblay et Mathieu avancent alors trois hypothèses au fait que les femmes trouvent plus difficile la conciliation travail-famille comparativement aux hommes, mais elles ont toutefois signifié leur conciliation travail-famille comme étant facile (Tremblay et Mathieu, 2020). La première hypothèse consiste à dire que la modalité de l'âge et du nombre d'enfants pourrait influencer cette perception et pourrait être déterminante, car ils ont pu constater que « la présence de jeunes enfants avait un effet plus déterminant sur les difficultés de conciliation emploi-famille pour les femmes que pour les hommes » (Tremblay et Mathieu, 2020, p.88). La deuxième hypothèse avance l'effet positif du congé paternité, relativement déployé au Québec, et donc les pères s'investiraient davantage dans le soin des enfants (Tremblay et Mathieu, 2020). Enfin, la troisième hypothèse consiste à dire que les femmes auraient davantage inhibé les contraintes familiales et la conciliation travail-famille comparativement aux hommes biaisant leur point de vue et rejoignant ainsi celui des hommes (Tremblay et Mathieu, 2020).

La crise de la COVID-19 semble alors avoir encore plus exacerbé les inégalités en matière de conciliation travail-vie personnelle. Peut-être aussi parce que les individus n'ont plus le choix de devoir tout gérer de front et qu'aucune alternative existante n'est possible. La

santé d'autrui et de la société va au-delà des préoccupations d'articulation des temps de vie. Les individus doivent alors s'accommoder et le travail à distance est alors impacté par la difficulté de devoir tout concilier. Avant la pandémie, les modes de gardes étant ouverts et le télétravail étant un choix délibéré de la part des employé·es, la conciliation n'était pas du tout la même. Avec la pandémie, les employé·es doivent organiser leur espace-temps c'est-à-dire leur espace physique (certain·es doivent travailler dans la cuisine, la chambre des enfants, etc.), mais aussi leur temps (prendre le temps de faire déjeuner les enfants, suivre leur scolarité, car les écoles sont fermées, etc.). Les enfants se trouvant à la maison, ces derniers peuvent être demandés avec leurs parents et la productivité est alors impactée. Les réunions peuvent être interrompues à tout moment. À partir du moment où le télétravail s'impose aux employé·es, on peut se demander si les organisations n'ont pas un rôle à jouer afin de réduire les facteurs de risque en lien avec la pandémie.

4.2.3. Le soutien organisationnel pour faciliter la conciliation

Dans leur étude, Tremblay et Mathieu ont voulu voir si la « réduction des attentes de l'employeur » était un facilitant pour la conciliation travail-famille ((Tremblay et Mathieu, 2020). Pour la majorité des répondants (60,3 %), la conciliation travail-famille en temps de pandémie est « Plutôt facile » lorsque l'employeur a diminué ses attentes et s'élève à 43,9 % lorsque ce dernier a des attentes qui sont restées les mêmes (Tremblay et Mathieu, 2020). Il est d'ailleurs intéressant de noter que les problèmes de conciliation peuvent avoir des impacts significatifs sur les organisations. En effet, si leur employé·e est sans arrêt interrompu par un membre de leur famille et donc réduit sa productivité, cela peut avoir des conséquences dispendieuses pour les organisations. Cela peut se manifester à travers une « baisse de motivation au travail, du stress et des problèmes psychosociaux pouvant aller jusqu'à l'épuisement professionnel, surtout pour les femmes cadres et professionnelles » (Tremblay et Mathieu, p. 77, 2020).

Le soutien organisationnel — définit comme les « attentes de l'employeur et le niveau de compréhension » — peut alors jouer un rôle déterminant et facilitateur concernant la conciliation emploi-famille (Tremblay et Mathieu, p. 80, 2020). Si nous revenons sur les chiffres précédents, Tremblay et Mathieu montrent que ce sont les femmes qui souffrent le plus de la conciliation emploi-famille en temps de pandémie :

Tableau 1 – Conciliation travail-famille en temps de pandémie selon le sexe*

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%

Tableau issu de Tremblay, D. & Mathieu, S. (2020). Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec. *Les Politiques Sociales*, 3-4, 75-93. <https://www.cairn.info/revue-les-politiques-sociales-2020-2-page-75.htm>

Les auteures ont ensuite effectué une analyse en considérant deux variables en lien avec le soutien organisationnel : « 1) La réduction des attentes de l'employeur quant à la productivité au travail ; 2) Le niveau de compréhension de l'employeur » (Tremblay et Mathieu, p. 81, 2020). En ce qui concerne le premier niveau — les attentes de l'employeur — la conciliation travail-famille est restée la même que l'employeur ait diminué ou gardé les mêmes attentes vis-à-vis de ses employé·es (Tremblay et Mathieu, 2020). Tremblay et Mathieu (2020) ont constaté que la pandémie n'avait pas changé les attentes des employeur·es envers leurs employé·es, mais elles ont seulement noté que les employeur·es avaient réduit leurs attentes durant les premiers mois de la pandémie en termes de productivité pour les hommes et moins pour les femmes. À propos du « niveau de compréhension de l'employeur », celui-ci est davantage sensible à la conciliation emploi-vie personnelle, car les 68,1 % employé·es considérant avoir un·e employeur·e « très compréhensif » ont une conciliation travail-famille « très facile » (21,6 %) ou « plutôt facile » (46,5 %) (Tremblay et Mathieu, 2020). Dans le cas inverse, c'est-à-dire un·e employeur·e « pas du tout compréhensif », 73,4 % des répondant·es ont déclaré avoir une conciliation emploi-famille plutôt difficile, voire très difficile (Tremblay et Mathieu, 2020). Toutefois, en règle générale, les organisations ont majoritairement été compréhensives. Mezger et Cléach soulignent un élément pertinent de la conciliation emploi-famille : la famille fait office de *garde-fou* afin d'encadrer la pratique du travail à distance et que les individus ne surtravaillent pas (Mezger et Cléach, p. 13, 2004). Ainsi, le « contrôle social » attribué à l'organisation est délesté à la famille pour qui ce n'est ni le rôle ni même rémunéré pour

endosser cette responsabilité (Mezger et Cléach, 2004). C'est grâce à l'aide de l'environnement familial que les télétravailleur·euses parviennent à contenir leur gestion du temps de travail (Mezger et Cléach, 2004). Nous pouvons alors parler d'une délocalisation du « contrôle social » en direction de la sphère familiale où les télétravailleur·euses doivent s'instaurer une autodiscipline et une autogestion, ce qui devrait être le rôle des organisations et plus particulièrement des gestionnaires (Dumas et Ruiller, 2014). La famille permet de régler le problème des télétravailleur·euses pré-Covid, à savoir celui de ne pas avoir de limite. Ici, le fait que les enfants soient aussi à la maison, car il n'y a pas de mode de garde, obligent les individus à mettre des limites, y compris celles et ceux qui pouvaient travailler en dehors de leurs heures normales antérieurement. Cela revient donc à ce que nous évoquions plus tôt : l'employeur·e a également une part de responsabilité dans le bon exercice de la conciliation entre la sphère professionnelle et personnelle.

Ceci nous amène à parler d'un quatrième sous-facteur relié au confinement qui est celui de l'aménagement des espaces de travail au sein même du domicile.

4.3. L'aménagement des espaces

Dans un premier temps, le confinement a demandé aux travailleur·euses de déployer des stratégies pour favoriser la conciliation, et les organisations ont dû y contribuer pour garder des employé·es en bonne santé tant physique que mentale ainsi que de garder le cap en termes de productivité. Une fois la notion d'équilibre abordée en termes de conciliation, nous nous questionnons vis-à-vis de l'aménagement des espaces, car il s'agit d'une autre conséquence du confinement.

Avant la pandémie, les travailleur·euses, exerçant leurs tâches professionnelles dans le cadre du travail à distance, ont eu l'occasion et le temps d'aménager leurs espaces de travail, du moins lorsque le télétravail est formel et donc encadré par un programme officiel dans l'organisation. Les travailleurs et travailleuses pouvaient plus facilement anticiper l'aménagement d'une pièce dédiée aux tâches professionnelles et donc faciliter l'isolement du reste de la maison. Par ailleurs, les modes de garde et les écoles étant ouverts, il semblait plus commode de travailler dans un espace dépourvu de distraction. D'ailleurs, Mezger et Cléach (2004) évoquent l'importance de posséder un lieu dédié au travail lorsque les individus travaillent à distance. Tout d'abord, il permet de véritablement se concentrer lorsqu'il s'agit de traiter des dossiers épineux nécessitant du calme (Mezger et Cléach, 2004). Ensuite, ce lieu est un espace consacré aux tâches professionnelles permettant la confusion des sphères privées et

professionnelles, surtout lorsque les conjoint·es ne souhaitent pas être mêlé·es à ces dernières (Mezger et Cléach 2004). Enfin, cette pièce permet de créer une rupture dès lors que la journée de travail s'achève ou qu'il y a une nécessité de faire une pause (Mezger et Cléach, 2004). Lorsque l'espace de travail est aménagé dans la chambre, par exemple, les individus ont en face d'eux, au moment du coucher, leur espace de travail pouvant leur rappeler diverses problématiques professionnelles, ne permettant donc pas d'accéder au calme et à la sérénité d'une chambre à coucher. Cependant, durant la pandémie, tous les individus n'avaient pas cette chance d'avoir l'espace suffisant ou bien ce dernier n'était pas conçu pour accueillir deux télétravailleur·euses.

Par ailleurs, dans le contexte du télétravail forcé durant la pandémie de la COVID-19, il convient de penser que les aspects négatifs du travail à distance ont été exacerbés à cause notamment des modes de garde qui n'étaient plus disponibles. Sylvie Montreuil (2001) souligne de façon très juste le rôle du trajet du matin et du soir pour se rendre sur le lieu de travail (D'Amours, 2001, p.24). Ce dernier permet de marquer une frontière entre la sphère personnelle et professionnelle. Sans cette dernière, les individus effectuent leurs tâches personnelles et professionnelles à domicile et parfois dans le même espace. En effet, nous avons fréquemment vu des témoignages d'individus, durant la pandémie, travaillant sur la table de la cuisine, faute d'espace. Dans le cadre du travail à distance avant pandémie, nous pouvons supposer que les personnes s'organisaient, car elles étaient préparées, que le mode de télétravail était souhaité et donc non improvisé.

Le Collectif d'Analyse des Familles en Confinement (2021) décrit parfaitement la situation où les individus ont dû dans un premier temps *professionnaliser* leurs espaces de travail comme en témoigne certain·es des enquêté·es : « Myriam réorganise par exemple le bureau installé dans leur grande chambre, en le rapprochant de la fenêtre pour disposer d'une plus grande luminosité, Bernadette "fait un peu de rangement" et installe son ordinateur portable. D'autres sont contraints à des aménagements de fortune : Julia et son mari installent une table basse dans leur chambre, leur permettant de travailler au calme, assis au sol devant leur écran » (Collectif d'analyse des familles en confinement, p. 80-81, 2021). Là réside la première différence entre le travail à distance avant la pandémie et celui durant la pandémie : l'organisation de l'espace de travail.

L'enquête Coconel (Lambert et coll., 2020) met en avant les inégalités face au logement et à l'aménagement des espaces dans le cadre du télétravail durant la pandémie. En effet, les

cadres sont plus privilégiés comparativement aux autres catégories socioprofessionnelles concernant les espaces disponibles dans les logements. Aussi, cette enquête révèle que si les femmes sont autant en télétravail que les hommes, ces dernières disposent moins d'un espace suffisamment aménagé pour travailler (33 % des femmes contre 41 % des hommes) (Lambert et coll., 2020). Enfin, les femmes sont davantage confinées avec des enfants mineurs fréquentant encore l'école (48 % des femmes contre 37 % des hommes) (Lambert et coll., 2020). Si les femmes sont moins bien loties en matière d'espace, cela veut dire qu'elles auront peut-être plus de proximité spatiale avec leurs enfants, moins isolés des bruits et plus facilement déconcentrés.

Le Collectif d'Analyse des Familles en Confinement (2021) a alors décelé « deux éléments transversaux émergents ». Le premier étant le peu voire l'absence d'ergonomie de ces espaces pouvant alors créer des troubles d'ordre physique sur les télétravailleurs comme en témoigne un enquêté : « En installant ponctuellement son ordinateur sur le bar de leur cuisine ouverte, Jacques recrée un espace de travail immergé dans les activités réalisées avec ses enfants, pour maintenir un travail de veille sur ses courriels de manière plus labile » (Collectif d'analyse des familles en confinement, p. 81, 2021). Le second élément soulevé par le Collectif d'analyse des familles en confinement (2021) est le souhait délibéré de la part des travailleur·euses de ne pas écarter la sphère privée de leurs tâches professionnelles alors qu'ils et elles en avaient la possibilité, mais ont davantage organisé leur espace de manière universelle. À noter toutefois que les femmes organiseraient davantage leur espace de travail à domicile de sorte à assurer une contiguïté avec leurs enfants (Letourneux, 2020). Cette façon de s'outiller s'implante dans une division sexuée du travail domestique et parental où l'implication des femmes auprès des enfants est plus importante que celle des hommes (Letourneux, 2020). L'auteure l'explique de la manière suivante : « elles [les femmes] ont préalablement instauré une plus grande disponibilité aux demandes de leurs enfants qu'elles ont davantage souffert des interruptions de leurs enfants, ou, pour le dire encore autrement, d'une forme genrée de dispersion au travail, ici engendré par les enfants » (Letourneux, p. 82, 2020). Le confinement et l'imposition du travail à distance ont créé une non-dissociation de l'espace — temps. La maison devient l'espace central de toutes les activités sociales : le travail, la famille, les enfants parfois les activités sportives ou les loisirs, etc. La table à manger devient tantôt un espace où l'on mange tantôt un autre où l'on travaille.

Frédérique Letourneux (2020, p. 11) parle alors de « l'effet-frontière » qui « doit agir dans les deux sens pour autonomiser la sphère professionnelle dans un univers domestique

traversé par des logiques non productives et, inversement, pour préserver la sphère privée de l'intrusion des logiques professionnelles. » Cet « effet-frontière » est difficilement réalisable au sein du domicile d'après l'auteure, car il est le fruit de compromis dans le couple, mais aussi d'une entente en sein de celui-ci afin de construire un « projet familial » avec une répartition des tâches domestiques et parentales (Letourneux, 2020). L'auteure remarque également que les revendications ne sont pas semblables chez les hommes et chez les femmes.

En effet, «chez les femmes enquêtées, l'effet-frontière s'accompagne de la revendication d'un éthos égalitaire de répartition des tâches domestiques et familiales, et ce modèle est dominant chez les professionnelles dont le conjoint est cadre. La forte présence du conjoint apparaît d'ailleurs comme un facteur permettant de préserver encore la clôture du bureau. Du côté des hommes, l'autonomisation du chez-soi de travail semble davantage passer par le maintien, voire le renforcement des rôles genrés traditionnels. D'une manière générale, le fait de travailler au domicile n'est pas perçu comme une ressource pour faire face aux obligations familiales et gérer les imprévus » (Letourneux, 2020, p.12).

Avant la pandémie, les travailleur·euses décidant de télétravailler pouvaient plus organiser leur espace de travail, car le travail à distance émanait d'une volonté de leur part. Avec la COVID-19, les employé·es ont dû improviser leur espace de travail, et pour certain·es, la confusion avec la sphère privée est inévitable. Les travailleur·euses n'ont pas pu concevoir et penser les espaces dans leur sphère privée, entraînant alors des espaces de fortune, car les pièces dédiées manquent. La pandémie impacte donc le travail à distance dans la mesure où celui-ci ne peut pas se réaliser correctement c'est-à-dire dans des conditions de travail adéquates.

4.3.1. L'équipement et les outils technologiques

À notre sens, le troisième facteur ayant impacté les télétravailleurs et télétravailleuses réside dans l'équipement et les outils technologiques. Ces derniers ont pu être source des stress et donc malmener la santé mentale des employé·es. Nous parlerons ici principalement des Technologies de l'information et de la communication (TIC) dont nous allons donner une brève définition.

L'UNESCO définit les Technologies de l'information et de la communication — plus communément appelées TIC — comme suit : « Ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des

informations, notamment les ordinateurs, l'internet (sites Web, blogs et messagerie électronique), les technologies et appareils de diffusion en direct (radio, télévision et diffusion sur l'internet) et en différé (podcast, lecteurs audio et vidéo et supports d'enregistrement) et la téléphonie (fixe ou mobile, satellite, visioconférence, etc.). »

Il a été noté qu'une utilisation trop importante des TIC peut entraîner une baisse de la productivité, appelée « surcharge technologique » (Karr-Wisniewski et YingLu, 2010). Autrement dit, les TIC deviennent davantage un handicap qu'un atout pour les organisations dont l'objectif initial est avant tout d'améliorer la productivité (Karr-Wisniewski et YingLu, 2010). Avant la pandémie, les canaux de communication privilégiés des organisations étaient le courriel électronique, les appels téléphoniques et la messagerie instantanée (Pennington et coll., 2021). Dans le contexte de la COVID-19, l'utilisation des TIC a changé, menant les travailleur·euses vers une nouvelle transition de leur utilisation plus axée sur la communication en ligne (par exemple, Teams ou encore Zoom) pouvant alors générer du stress chez les employé·es. En effet, l'interface Teams, par exemple, s'est fortement développée, faisant en sorte que les employé·es sont connecté·es en permanence, ne leur laissant pas de répit, car ils et elles peuvent se connecter à tout moment ou peuvent se sentir obligé·es de se connecter en dehors des horaires de travail, ne créant ainsi pas de frontière avec la vie personnelle. Par ailleurs, le statut indiqué sur ce genre de plateforme peut aussi générer du stress dans la mesure où une non-activité — la souris de l'ordinateur ne bougeant pas depuis trop longtemps — active un statut *absent*. Il y a donc cet impératif à devoir être réactif et à demeurer *présent* de façon dématérialisée. L'utilisation des TIC devient indispensable pour faire progresser la productivité, mais cela conduit les travailleur·euses à être plus souvent disponibles et en fonction, perturbant alors le sentiment d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (Pennington, 2021). Cette perméabilité peut générer du stress et le bien-être au travail peut alors être directement impacté qui, conséquemment, heurte la productivité des organisations. L'enquête de Butler et coll. (2021) a montré que certaines organisations utilisent les TIC que dans le but de communiquer avec leurs différentes équipes sur les tâches à accomplir, ne favorisant pas le lien social et générant alors un sentiment d'isolement de la part des employé·es.

Vraisemblablement, l'utilisation de ces TIC constitue un défi majeur et partagé entre les organisations et les employé·es. En effet, les organisations doivent apporter à leurs employé·es des outils et des bonnes pratiques en matière de télétravail afin que les travailleur·euses ne ressentent pas cette difficulté de ne pas réussir à scinder leurs responsabilités professionnelles

et privées en deux. Dès lors que les tâches professionnelles s’accomplissent entièrement depuis l’espace privé, les organisations ont cette responsabilité. Une étude italienne a par ailleurs montré que les employé·es éprouvent un niveau de stress élevé en lien avec le temps passé à utiliser les TIC (Molino et coll., 2020). Cette dernière étude parle d’ailleurs de « paradoxe du télétravail », car le travail à distance a également permis aux employé·es de gagner en autonomie et flexibilité (Molino et coll., 2020). En effet, le simple fait de travailler à temps plein depuis chez soi a permis à certaines familles de se rassembler et de se voir plus souvent. L’organisation du temps de travail n’est plus le même que sur site où on se consacre à 100 % à ses tâches professionnelles. Le travail à distance en temps de pandémie a demandé aux employé·es d’agencer différemment leur temps de travail et personnel en articulant le tout avec l’usage des TIC. Cependant, l’emploi de ces TIC ne sont pas sans effets sur la santé mentale des télétravailleurs et télétravailleuses.

4.3.2. Le stress en lien avec les TIC et le travail à distance

Alors que certaines recherches pré-pandémie mettaient en avant le fait que le travail à distance à temps partiel pouvait aider à la réduction du stress chez les télétravailleur·euses ainsi qu’un meilleur rendement – grâce à la forte autonomie et flexibilité (Allen, Golden et Shockley, 2015), la survenue de la COVID-19 a bouleversé cette vision de plénitude liée au travail à distance. L’Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la maladie du *coronavirus* comme suit : « La maladie à coronavirus (COVID19) est une maladie infectieuse due au virus SARS-CoV-2. La plupart des personnes infectées par le virus présentent une maladie respiratoire d’intensité légère à modérée et se rétablissent sans avoir besoin d’un traitement particulier. Certaines, cependant, tombent gravement malades et ont besoin de soins médicaux. »

Selon une enquête de la Kaiser Family Foundation, le nombre d’Américain·es déclarant que leur niveau de stress et d’inquiétude en lien avec la situation pandémique avait augmenté de 32 % en mars 2020 à 53 % en juillet 2020, impactant négativement leur santé mentale (Kearney, Hamel et Brodie, 2021). Par ailleurs, d’après une enquête réalisée par la société Ginger (service d’accès aux soins de santé mentale), 96 % des individus ont indiqué que la COVID-19 affecte leur niveau de stress et a des conséquences néfastes sur leur productivité : absence aux réunions, manque de collaboration et productivité en décroissance (Mullen, 2020). La COVID-19 a augmenté le taux d’absentéisme où près des deux tiers des employé·es manquent une heure ou plus de travail chaque jour alors qu’avant, deux tiers des employé·es ont manqué au moins une journée de travail et 35 % des travailleur·euses ont manqué quatre jours ou plus (Mullen, 2020).

Rappelons le fait que pré-Covid, le télétravail réduisait les taux d'absentéisme dans les organisations. Il s'agit donc bien d'un effet de la pandémie. Par ailleurs, une enquête réalisée par Shimura et coll. (2021) a montré qu'abstraction faite du statut de travail à distance, la situation pandémique a exacerbé les facteurs de stress au travail, une dégradation du soutien social et une recrudescence des troubles du sommeil chez les télétravailleur·euses. Ces éléments ont amplifié les réactions au stress et une perte de productivité au travail (Shimura et coll., 2021).

Une adaptation rapide du travail à distance a été demandée aux travailleur·euses et de nombreuses organisations ont été plongées du jour au lendemain dans le travail à distance, sans même avoir connu une transition technologique ni même offert une formation adéquate aux employé·es pour qu'ils et elles puissent utiliser ces outils technologiques de la meilleure façon. Le peu voire l'absence d'accompagnement technologique de la part des organisations a créé un stress inévitable chez les employé·es (Toscano et Zappalà, 2020). Un autre phénomène, déjà connu avant la pandémie, va également se développer, celui de la « technostress » ou « stress technologique ». Celui-ci est reconnu comme un syndrome induit par une « perte de contrôle » des technologies de l'information et des communications (TIC) utilisées à répétition (IRSST, 2009). La technostress peut se matérialiser de différentes manières : la difficulté d'interrompre ses tâches professionnelles en prenant connaissance de ses courriels en dehors des heures réglementaires, emporter son ordinateur durant ses congés, etc. (IRSST, 2009). La technostress peut être résumée comme le débordement d'informations et le devoir d'être d'astreinte c'est-à-dire de pouvoir être disponible en tout temps : ces deux dimensions font partie du travail à distance en temps de pandémie (Toscano et Zappalà, 2020).

Par ailleurs, dans le cadre de la pandémie, Taser et coll. (2022) ont montré dans leur étude que la technostress est positivement liée à la solitude. En effet, les travailleur·euses ressentant de la technostress auront plus tendance à se sentir seul·es, car l'utilisation abusive des TIC pourrait entraver la construction de relations sociales (Taser et coll., 2022). Ainsi, la COVID-19 a augmenté les risques déjà existants liés au télétravail. Dans cette enquête, les chercheurs·euses partent du postulat suivant : dès lors qu'un·e travailleur·euse connaît une expérience négative avec les TIC, leur niveau de technostress et de solitude augmente (Taser et coll., 2022). Ainsi, l'isolement des travailleur·euses en lien avec le confinement ne semble pas permettre le développement adéquat des TIC.

Le travail à distance entraîne l'isolement des travailleurs et travailleuses pouvant se retrouver dans des situations de blocage où ils et elles ne savent pas à qui s'adresser. Comme le souligne très justement Anca Boboc (2020), les communications entre les salarié-es se détériorent dans la mesure où ces dernières sont dépourvues les interactions sociales en présentiel, générant alors une source de stress supplémentaire. Par ailleurs, les TIC ne sont que des « ressources de l'action » dès lors qu'elles s'ancrent dans le développement des interactions sociales déjà existantes (Boboc, 2020).

Pennington et coll. (2021) ont révélé dans leur enquête une corrélation positive entre le nombre total de TIC utilisé et le stress. L'analyse de corrélation initiale montre que plus les vidéos communications et les messages textes professionnels augmentent plus le niveau de stress augmente également (Pennington et coll., 2021) :

Table 1 of 2
Table 1 Correlation Matrix for All Variables

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Stress										
2. Female	.07									
3. Mother	-.09*	-.49***								
4. # of Children under 18	-.20***	.06	.53***							
5. E-Mail	.07	.03	.06	.06						
6. Video Chat	-.19***	.03	.05	.10**	.33***					
7. Phone Call	.05	-.09	.05	.07	.30***	.30***				
8. Texting	.17***	.08	.11*	.12**	.15***	.27**	.33***			
9. Instant Messaging	.17***	-.01	.03	.12**	.23***	.48***	.24***	.29***		
10. Total # ICTs Used	.18***	.01	.09	.14***	.67***	.73***	.70***	.61***	.47***	
11. Total # Days Work Communication	-.04	-.03	.05	.06	.15***	.13***	.15***	.09*	.06	.19***

Notes: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Tableau issu de Pennington, (N.), Holmstrom, (A.J.), Hall, (J.A.), 2021. The Toll of Technology while Working from Home during COVID-19, Communication Reports, DOI: [10.1080/08934215.2021.1993947](https://doi.org/10.1080/08934215.2021.1993947)

La communication non verbale est au cœur de cette charge cognitive, car dans les interactions physiques, cette dernière est totalement explicite (Bailenson, 2021) alors que dans les réunions virtuelles, cela nécessite un engagement, une concentration et donc une charge cognitive plus importante pour capter la communication non verbale (Bailenson, 2021). En effet, les tournures de phrases à l'écrit tout d'abord peuvent facilement être mal interprétées. Ensuite, lors des rencontres virtuelles, il n'est pas toujours évident de saisir les émotions contrairement aux contacts physiques en personne. Une mauvaise interprétation peut entraîner des conflits et donc des tensions entre collègues et/ou gestionnaire.

Dans cette partie, nous avons tenté d'exposer quelques-uns des facteurs de la COVID-19 ayant impacté le travail à distance et donc les travailleurs et travailleuses. La partie qui suit vise à faire une synthèse des résultats que nous avons obtenus grâce à cette revue de littérature, mais aussi des limites. Nous terminerons par une sous-section portant sur les retombées pour les organisations et la recherche. Enfin, nous achèverons ce travail avec une conclusion.

5. Discussion

5.1. Synthèse des résultats

Ce travail nous a permis, dans un premier temps, de percevoir la différence entre le télétravail pré-pandémie et celui en temps de pandémie. De nombreuses choses ont changé depuis le temps où le travail à distance a été rendu obligatoire pour la majeure partie des travailleurs et travailleuses pouvant accomplir leurs tâches professionnelles depuis leur maison. Tout d'abord, le télétravail était clairement perçu comme un avantage de taille chez les employé·es avant la pandémie. Les individus pouvaient, à raison de quelques jours par semaine, œuvrer depuis leur domicile, leur permettant d'être moins pressés par le temps et de se consacrer à d'autres tâches au sein de leur domicile. Avec la pandémie de la COVID-19, le travail à distance a été imposé, modifiant cette variable de choix et de privilège. L'absence d'espace, de temps, de limites entre la vie privée et la vie professionnelle a clairement impacté négativement les travailleurs et travailleuses. Dans cette partie, nous allons exposer une synthèse des résultats obtenus lors de ce travail dirigé.

Le premier élément que nous avons pu constater durant cet exercice, c'est que le télétravail n'est pas disponible à toutes et tous voire génère par moment de la ségrégation professionnelle. En effet, le télétravail n'est pas égalitaire et crée des *fractures sociales* (Alberio & Tremblay, 2021). Tout d'abord parce que les individus ne pouvant pas télétravailler sont davantage exposés au virus que les personnes qui ont l'opportunité et donc la chance de télétravailler. Nous avons pu voir que ce sont davantage les cadres qui ont été ciblés par le travail à distance. Par ailleurs, au sein même des télétravailleurs et des télétravailleuses du temps de la COVID-19, il n'existe pas une égalité parfaite en matière d'équipement à la maison. Certaines organisations fournissent des budgets pour que leurs employé·es s'équipent au mieux, d'autres n'offrent pas cette possibilité. Certain·es travailleur·euses doivent utiliser leur équipement personnel ou doivent se contenter d'un simple laptop, sans second écran pouvant creuser la fatigue physique et morale. De surcroît, tous les individus n'ont pas la chance d'avoir une pièce spécialement dédiée pour le travail. Ces derniers doivent alors s'installer à la table de leur cuisine, pouvant générer des problèmes de santé physique, car une chaise de cuisine est loin d'être le fauteuil ergonomique du bureau. D'autant plus que dans le cadre du télétravail forcé, un couple peut facilement se retrouver à deux en confinement et donc rapidement manquer d'espace. Le manque voire l'absence de frontières entre l'espace privé et l'espace professionnel peut entraîner des conflits tant sur le plan personnel que professionnel.

Le télétravail en temps de pandémie génère des inégalités entre les femmes et les hommes en matière de conciliation : le fait de ne pas avoir eu le choix de devoir tout piloter a augmenté les inégalités en matière de division sexuelle du travail parental et domestique. Les femmes ont par ailleurs trouvé plus difficile la conciliation depuis que la crise de la pandémie de la COVID-19 a débuté. Certaines d'entre elles ont même quitté leur emploi de façon involontaire ou délibérée. Les modes de garde et les écoles étant fermés durant plusieurs mois, les parents ont dû prendre le relai tant au niveau de la garde, mais aussi scolairement. En effet, même si l'école pouvait se donner sur Zoom, par exemple, une vigie était toujours requise de la part des parents. Les tâches professionnelles ont ainsi été impactées ainsi que la productivité. La concentration n'est pas à son maximum lorsqu'il s'agit de devoir s'occuper de ses enfants durant ses heures de travail.

Il augmente le stress, l'épuisement professionnel : alors que les études portant sur le travail à distance avant la pandémie démontraient que celui-ci faisait diminuer le stress chez les travailleur·euses, celles portant sur le télétravail par temps de la COVID-19 ont montré que le stress est davantage présent chez les employé·es. L'utilisation des TIC peut exacerber le stress, mais aussi le sentiment d'isolement des individus. En effet, l'utilisation unique des TIC pour communiquer sur les tâches professionnelles à accomplir entraîne l'isolement des employé·es, ne favorisant pas l'interaction sociale existante lorsque les individus travaillent sur site. Les employé·es se contentent de contacter leurs collègues ou supérieur·e simplement pour communiquer sur les tâches quotidiennes, les pauses à la machine à café ou à la cafétéria n'existant plus dans le contexte du travail à distance.

La précipitation du télétravail n'a pas permis aux employé·es de s'organiser adéquatement et de construire des frontières solides et saines entre leur vie professionnelle et personnelle. Les organisations n'ont pas eu le temps de mettre sur pied des programmes officiels de travail à distance. Cela a donc demandé tant aux employé·es qu'aux organisations une adaptation sur le moment. Des difficultés ont été rencontrées tant des deux côtés leur demandant de réajuster le tir au fur et à mesure. Il est certain qu'un programme officiel de travail à distance permet un meilleur épanouissement de la part des employé·es, mais avec la COVID-19, la plupart des organisations n'étaient pas prêtes pour cela.

5.2. Limites

Nous pensons que l'une de nos principales limites concernant ce travail concerne **les conséquences à long terme**. En effet, étant donné que nous sommes toujours en contexte de pandémie, il n'existe pas d'études traitant de ces dernières. Cet élément va également de pair avec **le possible retour au travail** qui constitue la deuxième limite de ce travail. Le mode hybride a été amorcé durant quelques mois, mais l'initiative a vite été avortée par le retour du virus avec le variant Omicron. Nous nous trouvons dans une période incertaine où les politiques gouvernementales vont très vite. Le retour au travail est beaucoup trop fragile pour envisager un « retour à la normale ». Nous pouvons alors nous demander quel est le sentiment général des travailleur·euses par rapport à cela ? Le fait d'avoir la sensation d'un retour à la normale puis le recul, avec à des libertés restreintes, a-t-il eu un impact sur les travailleur·euses ? Dans un autre travail, il serait intéressant d'étudier l'état d'esprit des travailleur·euses sur ces va-et-vient permanents entre restrictions, confinements et libertés. Il semblerait que le mode hybride est le mode de travail privilégié pour les employé·es, car 45 % des travailleurs et travailleuses aimeraient travailler à distance à raison de trois jours par semaine et les chiffres sont encore plus importants pour les 18 à 34 ans avec une proportion de 61 % (Posca, 2020). La question que nous pourrions nous poser est la suivante : est-ce que les organisations vont tenir compte de ces aspirations ?

Ensuite, une troisième limite relevée est vraisemblablement **un manque de législation pour mieux encadrer le travail à distance**. Dans ce travail, nous avons parlé du Code du travail français (art. L1222-9) qui offre une définition du travail à distance. Toutefois, nous constatons qu'il n'existe pas d'article de loi qui encadre le télétravail dans la législation québécoise et canadienne. Au-delà de cet élément, le télétravail devrait être régi avec plus de règles au travail et des codes de conduites ainsi que de mieux informer les employé·es sur leurs droits à la vie privée et à la déconnexion. C'est aux gouvernements et aux organisations d'encadrer ce mode de travail afin qu'il n'y ait pas de débordements sur la vie privée, du moins si ce mode de travail devient la nouvelle réalité du monde du travail. Ceci est encore plus valable dans le contexte de la crise pandémique de la COVID-19 où le mode du travail à distance est devenu une norme à part entière. Tous les emplois pouvant être exercés à distance devaient l'être. Avec le retour au travail progressif, nombreuses sont les organisations proposant ce qu'on appelle un mode de travail hybride. Si ce mode de travail — qu'il soit hybride ou totalement à distance — n'est pas régi par des lois, comment savoir, par exemple, ce qu'est un accident de travail lorsque les individus travaillent depuis leur domicile ? Par exemple, si une

personne se brûle dans sa cuisine, est-ce que cela constitue un accident de travail ? La nécessité d'encadrer le travail à distance réside dans le fait de tracer des bornes visibles et claires pour les télétravailleur·euses ainsi que de connaître leurs droits et devoirs en matière de travail à distance. L'encadrement par des lois permettrait certainement aussi d'éviter les débordements et mieux dessiner les frontières entre la sphère privée et professionnelles.

Par ailleurs, dans ce travail dirigé, nous nous sommes concentrés sur les conséquences du travail à distance sur le bien-être psychologique des travailleurs et travailleuses et leur santé mentale notamment le stress engendré. Il aurait été intéressant de s'intéresser également aux conséquences sur la santé physique des télétravailleur·euses. Nous pensons notamment au sommeil, à la prise de poids dû au manque d'activité physique — le fait de tout faire depuis son domicile, n'incite pas les individus à bouger. Est-ce que le travail à distance à temps plein augmente les risques d'obésité ? Est-ce que le sommeil est impacté par le télétravail ? Au-delà de la santé mentale, il aurait été intéressant de se pencher sur les conséquences du télétravail sur la santé physique des télétravailleur·euses. Par ailleurs, pour aller encore plus loin dans cette réflexion, les problèmes de santé mentale sont parfois en lien avec les problèmes de santé physique. La dépression peut entraîner une perte d'appétit ou son augmentation générant du surpoids, des troubles du sommeil, etc. Il serait donc intéressant d'étudier le lien entre les troubles de santé mentale et les problèmes de santé physique.

Enfin, une dernière limite que nous avons relevée de ce présent travail est **la considération de la diversité**. Il aurait été intéressant d'aborder ce travail avec une approche un peu plus intersectionnelle et mentionner les femmes racisées, par exemple. Les femmes racisées ont certainement œuvré dans les services qui ont été jugés comme essentiels durant la pandémie, donc elles ont moins expérimenté le télétravail.

5.3. Retombées pour les entreprises

Ce travail a permis de cerner les différents besoins des organisations en matière de télétravail. Tout d'abord, afin d'éviter l'escalade en lien avec le stress et la surcharge de travail, les organisations peuvent améliorer les environnements de travail — adaptation de la charge de travail quantitative et qualitative — le contrôle de l'emploi, le renouvellement et la revalorisation des compétences, etc. (Shimura, 2021). Le lien social entre les différentes sphères sociales est évidemment important et peut agir comme facteur de protection face au stress lors de situation telle que la pandémie de la COVID-19. Il y a un effort à fournir tant du côté des organisations que des travailleur·euses (Shimura et coll, 2021). Nous pensons qu'il s'agit

véritablement d'une responsabilité partagée. Certaines études ont montré à quel point la réduction des attentes de l'employeur·e pouvait largement simplifier la conciliation travail-vie personnelle (Tremblay et Mathieu, 2020). L'ordonnance de la vie privée et professionnelle ne s'effectue donc pas que du côté des travailleur·euses, mais aussi du côté des employeur·es.

Par ailleurs, la communication entre les supérieur·es et les collègues paraît être une clé principale pour que le travail à distance fonctionne dans les organisations. Une bonne communication entre les employé·es et avec les supérieur·es permet de contrer l'isolement social. Lorsque nous parlons de communication dans le cadre du travail à distance, il est important d'évoquer les TIC. Nous avons expliqué tout au long de ce travail les impacts de celles-ci sur les travailleurs et travailleuses. En temps de pandémie, il est encore plus important de mettre l'emphase sur l'utilisation intelligente des TIC c'est-à-dire respecter le droit à la déconnexion et celui à la vie privée. Les TIC sont également une clé pour obtenir une belle harmonie avec le télétravail. Bien utilisées, elles permettent à la fois d'éviter l'isolement social, mais aussi de définir les bonnes frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. Les organisations doivent faire preuve d'indulgence vis-à-vis des TIC ainsi que de pédagogie. Tous les individus ne sont pas égaux face aux TIC. Tout d'abord, il existe une fraction générationnelle les concernant et tout le monde n'évolue pas avec les mêmes outils technologiques tant sur le plan personnel que professionnel. Avec l'imposition du travail à distance, les organisations ont dû faire preuve encore plus ludo-éducatif pour que tous et toutes soient aptes d'utiliser convenablement les TIC.

La COVID-19 a forcé les organisations à mettre sur pied le télétravail. Aujourd'hui, elles sont de plus en plus ouvertes à ce mode travail, pouvant même être une exigence de la part des travailleur·euses lorsqu'ils et elles appliquent à un poste. On le voit aussi dans les offres d'emploi, car certaines organisations offrent le mode hybride à leurs employé·es. Aussi, une utilisation astucieuse du travail à distance permet de développer chez les travailleurs et travailleuses une forme d'autonomie et de *self-leadership*, comme évoqué par Galanti et coll. (2021). Il y a alors une relation positive avec la productivité et l'engagement au travail. Ce sont deux ressources intéressantes permettant la préservation de l'engagement dans le cadre du travail à distance en temps de pandémie et donc des résultats favorables aux organisations et aux employé·es (Galanti et coll., 2021). L'autonomie et le *self-leadership* permet aux programmes officiels de télétravail de mieux fonctionner et génère de l'engagement et une amélioration de la productivité pour les organisations (Galanti et coll., 2021). En résumé, ce travail dirigé nous a permis de réaliser de l'importance d'avoir des programmes officiels de

télétravail qui soient encadrés afin de prioriser les tâches importantes et définir des objectifs précis dans le quotidien. Il semble alors important de fournir des outils opérationnels tant sur les tâches professionnelles que sur la manière d'organiser sa journée afin de ne pas empiéter sur la vie privée des employé·es. C'est une responsabilité partagée : les employeur·es devraient mettre à disposition des outils et des formations et les employé·es adapter et appliquer au mieux ces bonnes pratiques dans leur quotidien qui mêle involontairement travail et vie personnelle. Galanti et coll. (2021) soulignent d'ailleurs l'intérêt de s'orienter plus vers un *leadership participatif* plutôt qu'un *leadership directif* grâce à l'autonomisation des leurs travailleurs et travailleuses.

6. Conclusion

Dans la littérature que nous avons recensée, il semblerait qu'il y ait une ambiguïté concernant le travail à distance dans le cadre de la COVID-19. Il est à la fois un avantage considérable dès lors que les télétravailleur·euses ont des responsabilités parentales et familiales, car ils sont une alternative aux modes de gardes parfois trop incertains durant la crise. Toutefois, le travail à distance génère du stress, des angoisses voire de la dépression dans certains cas. Le fait de devoir tout concilier de front n'est vraisemblablement pas une solution pérenne ni le fait de télétravailler durant cinq ouvrables sur cinq. Les individus ont un besoin de connexion, autre que virtuel. Après deux ans de crise pandémique, il semble irréaliste d'affirmer que nos sociétés aient intégré cette situation comme une normalité. Le télétravail à temps plein ne paraît pas être une solution impérissable pour les travailleurs et les travailleuses, ni pour les organisations et ni même pour la société en générale. Depuis le début de la pandémie de la COVID-19, nous entendons des termes tels que « urgence », « crise », « confinement », etc. des situations qui ne peuvent pas durer à long terme et que les individus ne pourront pas subir indéfiniment. Ainsi, est-ce que le télétravail est vraiment fait pour durer dans le temps ? Il est certes important de tirer des enseignements de ces deux dernières années. Le monde de l'emploi a été bouleversé et les organisations ainsi que les travailleur·euses ne connaîtront plus situation dite « normale » comme on l'entendait avant la pandémie. Les travailleur·euses ont de nouvelles attentes, les organisations également et il paraît évident que les employé·es et employeur·es devront travailler main dans la main pour trouver le bon équilibre et un mode de travail adéquat à toutes et tous.

Annexe

Liste des abréviations

- TIC : Technologie de l'information et de la communication
- INED : Institut national d'études démographiques
- INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques
- COVID-19 : Coronavirus Disease 2019
- COCONEL : Enquête COronavirus et CONfinement : Enquête longitudinale
- EpiCOV : Épidémiologie et conditions de vie sous le Covid-19

Bibliographie

Articles

Alberio, M., & Tremblay, D.-G. (2021). Covid 19 : quels effets sur le travail et l'emploi ? *Interventions Économiques*, 66 (66). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14725>

Allen, T. D., Golden, T. D. et Shockley, K. M. (2015). *Quelle est l'efficacité du télétravail ? Évaluer l'état de nos résultats scientifiques*. *La science psychologique dans l'intérêt public*, 16, 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., Tertilt, M. (2020). *The impact of COVID-19 on Gender Equality*, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26947/w26947.pdf

Bailenson, J. N. (2021). *Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue*. *Technology, Mind, and Behavior*, 2 (1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>

Bajos, N., Warszawski, J., Pailhe, A. et coll. (2020). *Les inégalités sociales au temps du COVID-19*, *Questions de santé publique*, n° 40, 12 p. https://www.iresp.net/wp-content/uploads/2020/10/IReSP_QSP40.web_.pdf

Bauer, D. (2007). *Entre maison, enfant(s) et travail : les diverses formes d'arrangement dans les couples*, *Études et résultats*, n° 570, p. 2-8. <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/er570.pdf>

Benabid, S. & Grolleau, G. (2003). Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : un instrument potentiel au service de l'économie sociale ? *Innovations*, no<(sup> 17), 139-155. <https://doi.org/10.3917/inno.017.0139>

Boboc, A. (2020). *La frontière entre la vie privée et professionnelle à l'épreuve du confinement*, *La Revue des conditions de travail*, n° 10, Anact. https://www.researchgate.net/publication/343047760_A_Boboc_La_frontiere_entre_vie_priv_ee_et_vie_professionnelle_a_l%27epreuve_du_confinement_teletravail_et_deconnexion_La_Revue_des_Conditions_de_Travail_n10_juillet_2020

Butler, J., Czerwinski, M., Iqbal, S., Jaffe, S., Nowak, K., Peloquin, E., & Yang, L. (2021). Personal productivity and well-being. In J. Teevan, B. Hecht, & S. Jaffe (Eds.), *The new future of work: Research from Microsoft into the pandemic's impact on work practices* (1st ed., pp.

18–27). Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/the-new-future-of-work-research-from-microsoft-into-the-pandemics-impact-on-work-practices/>

Dumas, (M.) et Ruiller, (C.), (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 74, 71-95. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0071>

Champagne, C., Pailhé, A., Solaz, A. (2015). *Le temps de domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolution en 25 ans ?* *Économie et statistique*, n° 478-480, p. 212-213. https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_2015_num_478_1_10563

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524–1541. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). *Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress*. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63 (7), e426 – e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

Gálvez, A., Martínez, M.J. & Pérez, C. (2012). *Telework and work-life balance: some dimensions for organizational change*. *J. WORKPLACE RIGHTS*, Vol. 16 (3–4) 273–297, 2012 [doi: 10.2190/WR.16.3-4.b](https://doi.org/10.2190/WR.16.3-4.b)

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31 (1), 72–92. <https://doi.org/10.2307/20159186>

Hallepée S. & Mauroux A. (2019). *Le télétravail améliore-t-il les conditions de travail des cadres ?* *L'Économie et la Société à l'ère du numérique*, Insee Références. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4126590?sommaire=4238635>

Hill, E.J., Ferris, M. & Mårtinson, V. (2003). *Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63 No. 2, pp. 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)

Hogarth, T., Hasluck, C., Pierre, G., Winterbotham, M., & Vivian, D. (2000). *Work-life balance 2000: Baseline study of work-life balance practices in Great Britain*. London: DfEE. 352 p. https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/publications/2001/hogarth_et_al_2001_worklife.pdf

Houle, P., Turcotte M., Wendt, M. (2017). *Mettre l'accent sur les Canadiens : résultats de l'Enquête sociale générale. Évolution de la participation des parents aux tâches domestiques et aux soins des enfants de 1986 à 2015*. Enquête auprès des peuples autochtones de 2012. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2017001-fra.htm>

INSEE, (2020), France, portrait social, Édition 2020, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4797670?sommaire=4928952#onglet-2>

IRSST, (2009). *Le mal du siècle*, Perspective au travail, 46-47 p. http://www.irsst.qc.ca/media/magazines/v22_04/46-47.pdf

Karr-Wisniewski, P. & Lu, Y. (2010). *When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity*. *Computers in Human Behavior*, Volume 26, Issue 5, p. 1061–1072. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.008>

Kearney, A., Hamel, L. & Brodie, M. (2021), *Mental Health Impact of the COVID-19 Pandemic: An Update*, Kaiser Family Foundation, <https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/poll-finding/mental-health-impact-of-the-covid-19-pandemic/>

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28 (2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)

Lambert, A. et al. (2020), *Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français*. *Population & Sociétés*, vol. 579, no. 7, p. 1–4. <https://www.ined.fr/fr/publications/editions/population-et-societes/le-travail-et-ses-amenagements-ce-que-la-pandemie-de-covid-19-a-change-pour-les-francais/>

Letourneux, F. (2022). *Travailler la distance : s'inventer un chez-soi de travail*. *Sociologie du travail*, Vol. 62 — n° 4. <https://doi.org/10.4000/sdt.35773>

Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). *The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health*. *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 196–211. [doi: 10.1111/1468-005X.00121](https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121)

Marsh, K., & Musson, G. (2008). *Men at work: Managing emotion in telework*. *Gender, Work and Organization*, 15 (1), 31–48. [DOI: 10.1111/j.1468-0432.2007.00353.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00353.x)

Metzger, J.-L., & Cléach, O. (2004), *Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités*. *Sociologie du travail*, n° 46, p. 448. [doi: 10.1016/j.soctra.2004.09.001](https://doi.org/10.1016/j.soctra.2004.09.001)

Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). *Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale*. *Sustainability*, 12 (15), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su12155911>

Noirfalise, M., & Meurens, P. (2021). *Quel est l'impact du télétravail forcé par la pandémie sur la gestion de la motivation des employés et les techniques managériales visant à entretenir celle-ci ? Études du cas des employés belges*. ISO 690. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:31277>

Osnowitz, D. (2005). *Managing time and domestic space: Home-based contractors and household work*. *Gender and Society*, 19 (1), 83–101 et Perrons, D. (2003). *The new economy and the work-life balance: Conceptual explorations and a case study of new media*. *Gender, Work and Organization*, 10 (1), 65–93. [doi: 10.1177/089124204270209](https://doi.org/10.1177/089124204270209)

Pennington, N., Holmstrom, A.J. & Hall, J.A. (2021). *The Toll of Technology while Working from Home during COVID-19*, *Communication Reports*, DOI: [10.1080/08934215.2021.1993947](https://doi.org/10.1080/08934215.2021.1993947)

Redman, T., Snape, E., & Ashurst, C. (2009). *Location, location, location: Does place of work really matter?* *British Journal of Management*, 20, S171–S181. [doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00640.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00640.x)

Rivoal, H. (2021). *Quels sont les impacts de l'innovation sur l'égalité professionnelle femmes/hommes ?* *Connaissance de l'emploi*, n° 175, 4 p. <https://ceet.cnam.fr/publications/connaissance-de-l-emploi/quels-sont-les-impacts-de-l->

[innovation-sur-l-egalite-professionnelle-femmes-hommes--
1294471.kjsp?RH=1507626697168](https://doi.org/10.1007/s11205-007-9175-6)

Royuela, V., López-Tamayo, J., & Suriñach, J. (2008). *The institutional vs. the academic definition of the quality of work life*. What is the focus of the European Commission? Social Indicators Research, 86, 401–415. [doi: 10.1007/s11205-007-9175-6](https://doi.org/10.1007/s11205-007-9175-6)

Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., & Inoue, T. (2021). Remote Work Decreases Psychological and Physical Stress Responses, but Full-Remote Work Increases Presenteeism. *Frontiers in psychology*, 12, 730969. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730969>

Solís, M. (2017), *Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance*, *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 26 No. 1, pp. 21–34. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>

Sullivan, C. (2012), *Remote working and work-life balance*, *Work and Quality of Life*, Springer, Berlin, pp. 275–290. [doi: 10.1007/978-94-007-4059-4_15](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_15)

Sullivan, C., & Smithson, J. (2007). *Perspectives of homeworkers and their partners on working flexibility and gender equity*. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (3), 448–461. [doi: 10.1080/09585190601167797](https://doi.org/10.1080/09585190601167797)

Taser Erdogan, D., Aydin, E., Ozer, A., & Rofcanin, Y. (2022). An Examination of Remote E-Working and Flow Experience: The Role of Technostress and Loneliness. *Computers in Human Behavior*, 127, [107020]. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107020>

Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). *Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation*, *Sustainability* 2020, 12 (23), 9804; <https://doi.org/10.3390/su12239804>

Tremblay, D. & Mathieu, S. (2020). *Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec*. *Les Politiques Sociales*, 3-4, 75-93. <https://www.cairn.info/revue-les-politiques-sociales-2020-2-page-75.htm>

Van Hooff, M. L. M., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., & Taris, T. W. (2006). Work-home interference: How does it manifest itself from day to day? *Work & Stress*, 20 (2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/02678370600915940>

Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82, 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>

Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31 (1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>

Ouvrages

Codère Yves. (1997). *Le télétravail. Mode d'emploi pour l'entreprise et le salarié*. Éditions Transcontinental.

Collectif d'analyse des familles en confinement, Familles confinées. Le cours anormal des choses, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2021, p. 80-81

D'Amours, (L.), et Centre francophone d'informatisation des organisations. (2001). *Télétravail : concilier performance et qualité de vie* (Ser. Collection collectif). IQ.

Gordon, G. & Marcia, K. (1986). *Telecommuting, how to make it work for you and your company*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Gray, M., Hodson, N., & Gordon, G. E. (1993). *Teleworking explained*. J. Wiley.

Sites web

Conference Board of Canada. (2020, June 29). Working through covid-19 remote work support survey. Retrieved July 25, 2020, from https://www.conferenceboard.ca/focus_areas/human-resources/2020/working-through-covid-19/re-mote-work-support?AspxAutoDetectCookieSupport=1

CRHA (2020). Spécial COVID-19 : Stress, anxiété des travailleurs et transition forcée vers le télétravail. <https://carrefourrh.org/ressources/balados/2020/03/stress-anxiete-teletravail>

ISQ (2020). Enquête canadienne sur la situation des entreprises : les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises au Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/200714/dq200714a-fra.pdf?st=PoqS113A>

L'infographie intitulée « Histoire de famille : Partage des tâches domestiques : qui fait quoi ? », qui fait partie de la série Statistique Canada — Infographies <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200219/dq200219e-fra.htm>

Messacar, D., Morissette, R., & Deng, Z. (2020). Inégalités en matière de faisabilité du travail à domicile pendant et après la COVID-19. Ottawa : Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00029-fra.htm> (repéré le 21 août 2020).

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité, (2002), Définition du télétravail, <https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation-travail-famille/teletravail/>

Mullen, C. (2020). Worker stress, resiliency a concern as company leaders consider return to office. 6 mai. Disponible à l'adresse <https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2020/05/worker-stress-resiliency-a-concern-as-company.html?page=all>

Organisation Mondiale de la Santé (OMS), Définition du Coronavirus, 2021, https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus/coronavirus#tab=tab_1

Réseau pour un Québec Famille. (2020). Besoin des familles en conciliation famille-travail post-crise COVID-19. Publié le 3 juin 2020.

Sondage CROP-CRHA (2018). Droit à la déconnexion. Rapport d'analyse, Foto, 12 p. <https://ordrecrha.org/ressources/guides-outils/sondages/sondages-2019/02/sondage-travailleurs-droit-deconnexion>

Unité de statistique du ministère de l'éducation ou office national de statistique, Définition des Technologies de l'information et de la communication, <http://uis.unesco.org/fr/glossary-term/technologies-de-linformation-et-de-la-communication-tic>

Zossou (C.), (2021), Partage des tâches domestiques : faire équipe pendant la pandémie de COVID-19, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00081-fra.htm>