

Université de Montréal

**Caractéristiques des tâches et ajustement au travail à distance : influence du soutien organisationnel, de la connectivité organisationnelle et des conditions de travail à distance**

Par Samson Jules

École de Relations Industrielles

Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise  
ès sciences (M. Sc.) en Relations Industrielles

Juillet 2023

© Samson Jules, 2023

Université de Montréal

## RÉSUMÉ

Les études sur le travail à distance post-COVID-19 portent en grand nombre sur la pérennisation de cette forme d'organisation du travail (Nguyen, 2021) et les conditions qui s'imposent (Chambel et al, 2022). Les définitions du travail à distance sont nombreuses et divergent à certains égards. Cependant, les travaux actuels indiquent que certains postes s'y prêtent mieux que d'autres (Tremblay et Demers, s.d. ; OCDE, 2021). Toutefois, peu de recherches arrivent à faire le lien entre les tâches et caractéristiques des postes à l'efficacité du télétravail. D'où notre question de recherche : Quels sont les effets des caractéristiques des tâches sur l'ajustement au travail à distance ?

Notre mémoire vise à évaluer l'efficacité du télétravail en mettant l'emphase sur les tâches et les caractéristiques qui composent les postes de travail. Nous mobilisons la théorie des caractéristiques d'emploi (Job Characteristics Model) et des théories subséquentes, ainsi que la théorie de l'ajustement au travail pour examiner l'efficacité des modalités de travail à distance. Les facteurs qui contribuent à l'organisation des modalités de travail à distance et à leur efficacité sont examinés. Nous estimons que la créativité, le traitement de l'information, la résolution de problème, le travail d'équipe et l'autonomie caractérisent tout emploi à des niveaux et des degrés différents. Ces éléments fondamentaux influencent l'efficacité des télétravailleurs. Ils sont cependant modérés par l'accès des télétravailleurs à des conditions adéquates de télétravail, du soutien des organisations et de la connectivité organisationnelle. L'efficacité du travail à distance influence à son tour les états psychologiques des travailleurs qui sont plus susceptibles de conduire à des résultats de travail favorables.

Notre mémoire se base sur une base de données de 893 répondants recueillie par la Chaire BMO en diversité et Gouvernance de l'Université de Montréal. Nos résultats montrent l'existence d'un lien positif entre l'autonomie au travail et l'efficacité du travail à distance alors que la résolution de problème l'influence négativement. Les conditions de travail à distance contribuent à une plus grande autonomie au travail et stimulent la créativité. Le soutien organisationnel facilite le travail d'équipe alors que la connectivité organisationnelle contribue dans la résolution de problème et le traitement de l'information.

Du point de vue théorique, notre recherche contribue aux nouvelles connaissances sur les caractéristiques des tâches et améliore le JCM en l'adaptant à un contexte de télétravail, en fonction des nouvelles études. Du point de vue de la pratique, les gestionnaires devraient cibler l'outil à

mettre en place en fonction de la tâche à exécuter afin d'assurer l'efficacité de l'organisation du télétravail.

Mots-clés : travail à distance, télétravail, ajustement au travail, caractéristiques des tâches, efficacité du travail à distance

## ABSTRACT

A large number of studies on post-COVID-19 telework focus on the sustainability of this form of work organization (Nguyen, 2021) and the conditions that are required (Chambel et al, 2022). Definitions of remote work are numerous and divergent in some respects. However, current research indicates that some positions are better suited to it than others (Tremblay and Demers, n.d.; OECD, 2021). However, little research is able to link job tasks and characteristics to the effectiveness of telecommuting. Hence our research question: What are the effects of task characteristics on the effectiveness of telework organization?

The aim of our dissertation is to assess the effectiveness of telecommuting, focusing on the tasks and characteristics that make up workstations. We mobilize Job Characteristics Model and subsequent theories, as well as Work Adjustment Theory, to examine the effectiveness of telecommuting work arrangements. Factors that contribute to the organization and effectiveness of remote work arrangements are examined. We believe that creativity, information processing, problem-solving, teamwork and autonomy characterize all jobs to varying degrees and levels. These fundamental elements influence the effectiveness of teleworkers. They are, however, moderated by teleworkers' access to adequate teleworking conditions, organizational support and organizational connectivity. Telework efficiency in turn influences workers' psychological states, which are more likely to lead to favorable work outcomes.

Our brief is based on a database of 893 respondents collected by the BMO Chair in Diversity and Governance at the Université de Montréal. Our results show a positive link between autonomy at work and the effectiveness of remote work, while problem solving has a negative influence. Remote working conditions contribute to greater autonomy at work and stimulate creativity. Organizational support facilitates teamwork, while organizational connectivity contributes to problem-solving and information processing.

As a consequence, our research contributes to new knowledge on task characteristics and improve the JCM by adapting it to a telecommuting context based on new studies. From a practical point of view, managers should target the tool to be implemented according to the task to be performed, to ensure effective telecommuting organization.

The aim of this study is to contribute to scientific research by highlighting adjustment to remote work regarding tasks in the context of remote work.

Keywords: remote work, telework, adjustment at work, job characteristics, telework efficiency

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	iii
ABSTRACT.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES .....	x
LISTE DES SIGLES ET ABBRÉVIATIONS.....	xi
REMERCIEMENTS .....	xiii
Introduction.....	13
Chapitre 1 — La revue de littérature.....	16
1.1. Le contexte du travail à distance .....	16
1.1.1. Les définitions du travail à distance.....	16
1.1.2. L'intensité du recours au travail à distance depuis la pandémie.....	17
1.1.3. Les profils des personnes ayant eu recours au travail à distance .....	19
1.1.4. Les profils des entreprises ayant eu recours au travail à distance .....	20
1.2. Le travail à distance comme un mode d'organisation du travail .....	21
1.2.1. Les théories classiques .....	21
1.2.3. Le travail à distance comme nouvelle forme d'organisation du travail.....	23
1.2.4. Les avantages et inconvénients du travail à distance.....	28
1.3. L'efficacité du travail à distance.....	34
1.3.1. Qu'est-ce qu'une organisation de travail efficace ? .....	34
1.3.2. L'ajustement au travail à distance et ses déterminants.....	39
1.3.3. Les facteurs influençant l'efficacité du travail à distance .....	42
Chapitre 2 — La problématique, le modèle et la question de recherche .....	48
2.1. La problématique de recherche .....	48
2.2. Le modèle et la question de recherche.....	50
2.2.1. Le modèle conceptuel.....	50
2.2.2. La question de recherche.....	51
2.3. Les hypothèses de recherche .....	52
Chapitre 3 – La méthodologie de recherche.....	61

3.1.	La population étudiée et la collecte des données .....	61
3.2.	L'opérationnalisation des variables .....	62
3.2.1.	La variable dépendante .....	62
3.2.2.	La variable indépendante .....	64
3.2.3.	Les variables modératrices.....	67
3.2.4.	Les variables de contrôle .....	70
Chapitre 4 —Les résultats.....		75
4.1.	Le nettoyage des données .....	75
4.2.	L'analyse factorielle.....	77
4.3.	Les analyses descriptives .....	82
4.4.	Les analyses bivariées .....	84
4.4.1.	L'ajustement au travail à distance .....	84
4.4.2.	Les différentes caractéristiques des tâches .....	85
4.4.3.	Les conditions de travail à distance.....	87
4.4.4.	Le soutien organisationnel.....	87
4.4.5.	La connectivité organisationnelle .....	88
4.5.	Les analyses multivariées .....	88
4.5.1.	Les résultats portant sur la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance.....	89
4.5.2.	La modulation de la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par les conditions de travail à distance.....	90
4.5.3.	La modulation de la relation entre les cinq variables mesurant les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par le soutien organisationnel .....	96
4.5.4.	La modulation de la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par la connectivité organisationnelle .....	99
4.4.5.	La relation entre les caractéristiques sociodémographiques et l'ajustement au travail à distance.....	102
Chapitre 5 —La discussion .....		106
5.1.	La synthèse de la démarche scientifique proposée.....	106
5.2.	Les réponses aux sous-questions de recherche .....	107
5.2.1.	La réponse portant sur la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance .....	108
5.2.2.	La modulation de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par les conditions de travail à distance .....	109

5.2.3.	La modération de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par le soutien organisationnel.....	110
5.2.4.	La modération de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par la connectivité organisationnelle.....	111
5.2.5.	La relation entre les caractéristiques sociodémographiques et l'ajustement au travail à distance.....	113
5.3.	La réponse portant sur la question de recherche.....	113
5.4.	La contribution du mémoire aux connaissances théoriques et pratiques en relations industrielles et ses limites .....	114
5.4.1.	La contribution aux connaissances théoriques en relations industrielles .....	115
5.4.2.	La contribution aux connaissances pratiques en relations industrielles.....	118
5.4.3.	Les limites .....	119
	Conclusion .....	121
	BIBLIOGRAPHIE.....	122

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1. Mesure de la variable dépendante : Ajustement au travail à distance.....</b>	<b>63</b>
<b>Tableau 2. Mesure de la variable indépendante : Caractéristiques des tâches .....</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 3. Mesure des variables modératrices : conditions de travail à distance, soutien organisationnel et connectivité organisationnelle .....</b>	<b>69</b>
<b>Tableau 4. Résumé du nettoyage des données .....</b>	<b>76</b>
<b>Tableau 5. Poids factoriels, moyenne, écart-type et alpha de Cronbach des variables à l'étude.....</b>	<b>78</b>
<b>Tableau 6. Résultats des analyses descriptives .....</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 7. Résultats des analyses bivariées.....</b>	<b>86</b>
<b>Tableau 8. Analyses multivariées (prédiction de l'ajustement au travail à distance).....</b>	<b>94</b>
<b>Tableau 9. Récapitulation des hypothèses .....</b>	<b>103</b>



## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1. Modèle conceptuel</b> .....	51
<b>Figure 2. Modération de la relation entre les cinq variables mesurant les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par les conditions de travail à distance (CT)</b> .....	92
<b>Figure 3. Modération de la relation entre les cinq variables mesurant les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par le soutien organisationnel (SO)</b> .....	97
<b>Figure 4. Modération de la relation entre les cinq variables mesurant les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par la connectivité organisationnelle (CO)</b> .....	100

## LISTE DES SIGLES ET ABBRÉVIATIONS

**COVID-19** : *Coronavirus disease 2019* (Maladie à Coronavirus 2019)

**HBR** : *Harvard Business Review*

**JCM**: *Job Characteristics Model*

**NTIC** : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques

**OIT** : Organisation Internationale du Travail

**OMS** : Organisation Mondiale de la Santé

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**PwC** : *Price Waterhouse*

**RH** : Ressources Humaines

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

**USDA** : *United States Department of Agriculture*

**VPN** : *Virtual Private Network* (réseau virtuel privée)

*Je dédie ce mémoire à ma mère Marie Mitanie Jean-Louis,*

*À mon père Gevoy Jules,*

*À mes frères Samuel et Josué,*

*À mes sœurs Nephtalie, Samantha et Nehemie,*

*Et à la famille Lherisson.*

## REMERCIEMENTS

Il est essentiel avant de terminer ce travail passionnant, de remercier profondément la professeure Tania Saba, ma directrice de recherche. Ce mémoire est le fruit de grands efforts soutenus par Mme Saba qui a su se mettre disponible pour m'écouter, me conseiller et m'aider à délabyrinther mes idées.

Je tiens à remercier également le président du jury, M. Adnane Belout, Mme Marie-Colombe Afota, membre du jury, et M. Vincent Rousseau, membre du jury (en remplacement de Mme Afota au 2<sup>e</sup> jury) pour vos commentaires et suggestions pertinents qui m'ont permis grandement d'améliorer ce travail. Merci aussi aux autres professeurs et collègues étudiants de l'École de relations industrielles qui m'ont encouragé durant ce parcours. Un merci spécial à Marie Navarre et à Anne-Marie Ouellet pour vos conseils.

Mes remerciements spéciaux à ma famille et mes amis qui se montraient toujours compréhensifs lorsque je passais plusieurs heures devant mon ordinateur et qui m'encourageaient lors de mes questionnements et inquiétudes.

Mes remerciements vont également à la Chaire BMO en diversité et gouvernance qui a mis à ma disposition les données nécessaires à la réalisation de ce mémoire, un espace de travail ainsi qu'un soutien financier. Un remerciement très spécial à Jean Frantz Ricardeau Registre et à la chargée de projet de la Chaire, Christine Hoang pour leurs précieux conseils.

## Introduction

Au cours de ces dernières décennies, et depuis l'époque où il a été décrit comme la « prochaine révolution du lieu de travail » (Baruch, 2001, p. 114), l'intérêt pour le télétravail ne fait que s'accroître. Le télétravail est souvent conceptualisé comme un travail à distance, soutenu par les technologies de l'information et des communications (TIC) (Gray et al., 1993). Il est adopté par les travailleurs, les employeurs, les planificateurs des transports, l'industrie des télécommunications et autres (Handy et Mokhtarian, 1996 ; Daniels et al., 2001 ; Caillier, 2012).

Le télétravail présente de nombreux avantages, mais aussi des inconvénients tant pour le travailleur, que pour l'employeur et la société. En effet, pour les employés, il permet surtout une plus grande flexibilité, le fait de ne pas avoir à se déplacer pour se rendre au travail et de passer plus de temps en famille (DeSanctis, 1984 ; Nilles, 1994 ; Baruch et Nicholson, 1997 ; Tremblay et al., 2006 ; Moens et al., 2022 a, b ; Saba et Cachat-Rosset, 2020). Pour l'organisation, le télétravail peut réduire les dépenses de l'entreprise ainsi que les frais en espace de bureau (Ettighoffer, 1992 ; Bailey et Kurland, 2002 ; Andrew, 2004). Le travail à distance est susceptible d'améliorer le rendement des employés et par conséquent les résultats de l'entreprise (Morgan, 2004 ; Major et al., 2008 ; OCDE, 2021 ; Gascoigne, 2020 ; Barrero et al., 2021 ; Park et Cho, 2022). La société, quant à elle, peut bénéficier d'une amélioration de la qualité de l'environnement à la suite de la diminution des déplacements et des dépenses de fonctionnement grâce à l'économie d'énergie (Harpaz, 2002). De plus, certains groupes de personnes à mobilité réduite (Hotch, 1993) et certains chômeurs qui avaient du mal à être intégrés dans des conditions normales de travail peuvent en bénéficier (Gordon et Kelly, 1986 ; Christensen, 1990 ; Harpaz, 2002).

L'intérêt pour le télétravail n'est pas un phénomène nouveau, pourtant il s'est manifesté de façon exponentielle depuis la pandémie de la COVID-19 (Carillo et al., 2020). Auparavant, seulement un faible pourcentage des employés pratiquait le télétravail plus d'une fois par semaine (Haider et Anwar, 2021). Cette configuration a complètement changé avec la pandémie. Par exemple, au Canada, la prévalence du télétravail a bondi d'environ 11 % avant la COVID-19 à plus de 33 % dans les semaines qui ont suivi la déclaration de la pandémie à la mi-mars 2020 (Statistique Canada, 2020 ; Haider et Anwar, 2021). Durant cette période, les TIC ont joué un rôle crucial pour assurer la continuité des activités des organisations (Nations Unies, 2020 ;

Organisation mondiale de la santé, 2020). Afin de réduire l'exposition des travailleurs à la COVID-19 sur le lieu de travail et de limiter les interactions physiques, les gouvernements ont souvent imposé, ou du moins fortement encouragé les organisations à demander aux employés de travailler à distance (Organisation de coopération et de développement économiques, 2020). Toutefois, les entreprises et les employés étaient inégalement préparés à faire face à l'expansion du télétravail (Carillo et al., 2020).

Des suites de la pandémie, l'installation des employés pour travailler à partir de leur domicile a dû se faire dans l'urgence. Les employeurs et les employés ont transposé leurs méthodes de travail pour être exécutées à partir de chez eux. D'importants apprentissages en découlent. Or, pour adopter le travail à distance comme mode d'organisation du travail, les organisations doivent nécessairement se pencher sur son efficacité. Dans le cadre de ce mémoire, nous estimons qu'étant donné les employés auront à s'ajuster à ce nouvel environnement, notamment à travers les tâches qu'ils exécutent, il est important de tenir compte des conditions de travail à distance, du soutien organisationnel et de leur connexion à l'organisation.

Le but de ce mémoire est d'étudier «**l'ajustement au télétravail comprenant la satisfaction à l'égard du travail à distance, mieux faire le travail, l'efficacité du travail, la continuation en télétravail et la capacité à équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles**».

Par définition, l'organisation du travail fait généralement référence à la façon dont les processus de travail sont structurés et gérés, comme la conception des tâches, l'établissement des horaires, la gestion, les caractéristiques organisationnelles, les politiques et les procédures (NIOSH, 1996 ; Wilson et al., 2004). De manière générale, les caractéristiques d'un poste comprennent d'une part, les tâches, les responsabilités et le contexte de travail et, d'autre part, les habiletés, les connaissances et les comportements requis (Werther et al., 1990 ; Saba et Dolan, 2022). Dans cette forme d'organisation du travail que représente le télétravail, les tâches réalisables sont de nature exigeante et requièrent certaines caractéristiques personnelles telles que des compétences numériques, la motivation personnelle, être à l'aise avec la solitude, de solides compétences en communication, entre autres (Bailey et Kurland, 2002 ; Pyöriä, 2011 ; Tavares, 2017 ; Saba et al., 2021). De son côté, une organisation du travail efficace doit présenter certaines

caractéristiques comme l'autonomie dans l'organisation du travail, l'autonomie des méthodes de travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problème et la créativité (Saba et al., 2022).

C'est dans cette perspective que notre mémoire se propose d'analyser l'ajustement au travail en tenant compte des caractéristiques des tâches.

Aborder l'efficacité du travail à distance revêt un grand intérêt pour plusieurs raisons. D'abord, les nouvelles formes d'organisation du travail et leur efficacité sont un sujet intéressant pour les travailleurs et les conseillers en ressources humaines (RH) à un moment où l'avenir du télétravail (post-COVID-19) est encore d'actualité et que d'autres modalités comme la modalité hybride sont à l'étude. Ensuite, les superviseurs et les gestionnaires œuvrant pour une amélioration des conditions de travail peuvent y voir un intérêt particulier. Enfin, les décideurs peuvent intégrer certaines réflexions ou certains résultats dans leurs politiques d'emploi.

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier présente une revue des écrits autour du télétravail, de l'efficacité du travail à distance en analysant les postes et tâches dans le cadre du travail à distance. Le deuxième chapitre aborde la problématique, la question et le modèle de recherche. Le troisième chapitre est consacré à la méthodologie du mémoire. Le chapitre 4 présente les résultats de nos analyses alors que le chapitre 5 aborde la discussion.

# Chapitre 1 — La revue de littérature

Ce chapitre est consacré à la recension des écrits sur le travail à distance. Il est divisé en trois parties. La première aborde le contexte qui contient les définitions du télétravail, l'intensité du recours au télétravail et les profils des entreprises et travailleurs ayant eu recours au travail à distance. Dans la deuxième partie, nous argumentons que le travail à distance est un mode d'organisation du travail. Sont aussi pris en compte dans cette partie, les diverses modalités d'organisation du travail, les formes, les avantages et les inconvénients du télétravail. La troisième partie est réservée à l'efficacité du travail à distance.

## 1.1. Le contexte du travail à distance

Pour décrire le contexte du télétravail, nous abordons dans un premier temps quelques définitions retenues par les études sur le télétravail. Dans un second temps, nous présentons l'intensité du recours au travail à distance depuis la pandémie. Enfin, nous présentons les profils des personnes et entreprises ayant eu recours au travail à distance.

### 1.1.1. Les définitions du travail à distance

La revue des écrits sur le télétravail ne retient pas de définition précise du travail à distance ou du télétravail<sup>1</sup> (Kowalski et Swanson, 2005 ; Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). Certains auteurs définissent le télétravail comme un régime de travail flexible qui permet aux employés d'effectuer périodiquement, régulièrement ou exclusivement un travail pour leur employeur depuis leur domicile ou un autre lieu éloigné équipé de la technologie informatique appropriée pour transférer le travail au centre de l'organisation (Olson, 1981 ; Nilles, 1994).

Une première perspective porte spécifiquement sur les avantages et les inconvénients du télétravail (DeSanctis, 1984 ; Nilles, 1994 ; Baruch et Nicholson, 1997 ; Pinsonneault et Boisvert, 2001). Notamment aux facteurs de la satisfaction au travail (Ramsower, 1985 ; DuBrin, 1991 ;

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de ce mémoire, nous utilisons le travail à distance et le télétravail comme des synonymes.



Hartman et al., 1992), de la productivité (Baruch et Nicholson, 1997 ; DuBrin, 1991 ; Hill et al., 1998 ; Katz, 1987), de la rétention des employés (Igbaria et Guimarães, 1999) et de l'isolation (Reinsch, 1997 ; Cooper et Kurland, 2002 ; Saba et Cachat-Rosset, 2020).

D'autres auteurs ont mis en avant les critères d'horaires flexibles en termes de nécessité de concilier travail et vie personnelle (Hill et al., 1998 ; Maruyama et al., 2009 ; Suh et Lee, 2017). Dans cette approche, la première vision considère le télétravail comme un mode d'horaires flexibles (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Le plus souvent, le travail à distance est défini à travers l'importance d'utiliser les TIC comme principal moyen de rester connecté, de communiquer avec des collègues et de participer à des activités professionnelles en dehors du lieu de travail (Saba et Cachat-Rosset, 2020).

Une deuxième perspective, révélée en temps de pandémie, représente le télétravail comme un mode d'organisation du travail (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Elle a montré que l'utilisation des TIC dans le cadre du télétravail n'est pas seulement un moyen de communication, mais aussi un moyen de reconfiguration du travail (Baker, 2006). Le télétravail est donc considéré comme un levier stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel (Offstein et al., 2010).

### **1.1.2. L'intensité du recours au travail à distance depuis la pandémie**

Bien qu'il soit généralement admis que le travail à distance a commencé à la suite des chocs pétroliers des années 1970 (Bailey et Kurland, 2002), le nombre de télétravailleurs était initialement très faible en raison d'un certain nombre de facteurs (Bailey et Kurland, 2002 ; Caillier, 2012). Ces facteurs incluent les contraintes techniques et les coûts élevés des TIC à l'époque, la réticence des entreprises et l'opposition des syndicats (Bailey et Kurland, 2002 ; Caillier, 2012). La pratique n'est devenue populaire qu'au début des années 1990 (Caillier, 2012). Par la suite, la proportion de télétravailleurs a augmenté de façon exponentielle (Caillier, 2012). Entre 2010 et 2012, les estimations du nombre de télétravailleurs aux États-Unis varient, mais la plupart vont de 3 à 9 millions de personnes (environ 3 à 8 % de la main-d'œuvre) (Caillier, 2012). Ces chiffres incluent les personnes qui travaillent à domicile au moins plusieurs jours par mois (Piskurich, 1996 ; Korezeniowski, 1997). En Europe, le nombre de télétravailleurs de tous types au Royaume-Uni est estimé à quatre pour cent de la main-d'œuvre avant l'an 2000 (Pancucci,

1995). Selon le US Department of Transportation (2006), le nombre de travailleurs américains qui ont fait du télétravail a augmenté de plus de 200 % entre 1992 et 2002.

Avant la pandémie, seulement 3 % des salariés français pratiquaient le télétravail plus d'une fois par semaine en 2017 (Pénard et Coulanges, s.d.). Au Canada, le télétravail n'avait pas été largement adopté avant la pandémie de COVID-19 (Saba, Bezu et Haider, 2021). Alors que près de 40 % des emplois au Canada étaient propices au travail à distance avant la pandémie, seulement 4 % des employés canadiens âgés de 15 à 69 ans travaillaient la plupart de leurs heures à domicile en 2016 (Statistique Canada, 2021).

Beaucoup d'études révèlent que plusieurs facteurs économiques ont été également responsables de l'intérêt pour le télétravail depuis quelque temps (Tremblay et Le Bot, 2001 ; Tremblay et al., 2006 ; Taskin, 2006). Les principaux facteurs sont les mutations du marché du travail liées à la tertiarisation des activités, les changements technologiques rapides, la pénurie de main-d'œuvre spécialisée, la mondialisation des marchés et le contexte de concurrence mondiale (Tremblay et Demers, s.d.). De plus, contrairement aux années 70 où l'on dépensait sans compter, les années 90 ont été des années de contraintes budgétaires (Tremblay et Demers, s.d.). Puis, entre 2008 et 2013, on a assisté à une importante crise économique mondiale qui a forcé les entreprises comme les pays à chercher des moyens d'améliorer leur performance (Tremblay et Demers, s.d.). Dans un contexte pareil, les entreprises s'efforcent de faire plus avec moins, d'améliorer la flexibilité de l'organisation du travail, de justifier les dépenses ainsi que d'obtenir le meilleur rendement sur leurs investissements (Tremblay et Demers, s.d.).

Pendant la pandémie, la plupart des entreprises qui ont recours au télétravail avaient déjà adopté des pratiques de télétravail (avant la crise), mais limitaient le télétravail à une partie seulement de leurs employés et n'utilisaient le télétravail, par exemple, qu'une fois par semaine (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). La comparaison avant et pendant COVID-19 de l'adoption du télétravail révèle que les entreprises ayant de faibles niveaux d'adoption du télétravail avant la COVID-19 ont signalé des taux de conversion au télétravail relativement inférieurs (Haider et Anwar, 2021).

Entre janvier et février 2020, seulement 7,2 % des travailleurs canadiens travaillaient à domicile la plupart de leurs heures (Statistique Canada, 2023). Selon les données de Statistique

Canada (2023), en octobre 2022, ce chiffre est passé à 21,8 % soit une hausse de 14,6 points de pourcentage. Une enquête réalisée par Statistique Canada sur les attentes des employés, indifféremment de leur secteur d'activité, pour la fin 2022, révèle qu'au moins 13 % des répondants prévoient travailler exclusivement à domicile. Pour les services professionnels, scientifiques et techniques, près de 30 % des salariés estiment qu'ils travailleront exclusivement à domicile alors qu'environ 39 % des employés œuvrant dans l'industrie de l'information et industrie culturelle prévoient la même chose. Ces chiffres nous montrent que l'organisation du travail à distance perdure après la pandémie et son avenir dans le milieu de travail est prometteur (Statistique Canada, 2023).

### **1.1.3. Les profils des personnes ayant eu recours au travail à distance**

Sur le plan individuel, des études concluent que les femmes sont plus susceptibles de télétravailler que les hommes (Jiao et Aziman, 2021). Les résultats d'autres études montrent que l'association du facteur sexe avec le télétravail pendant la pandémie est statistiquement non significative (Lopez-Igual et Rodriguez-Modrono, 2020 ; Saba et Cachat-Rosset, 2020 ; Haider et Anwar, 2021). À l'exception des employés plus âgés qui auraient beaucoup moins de conflits avec les membres de leur famille en raison du télétravail prolongé et seraient moins souvent dérangés par eux (Moens et al., 2022), les autres catégories rapportent plus de conflits avec leurs collègues et leur famille, sont plus dérangées par les colocataires et ont plus de mal à combiner les différents moyens de communication à leur disposition (Carillo et al., 2020 ; Moens et al., 2022).

Par ailleurs, la recherche a constaté que plus de 90 % des nouveaux télétravailleurs, c'est-à-dire des télétravailleurs qui ne travaillaient généralement pas à domicile avant la pandémie de COVID-19, ont déclaré être au moins aussi productifs à domicile qu'ils l'étaient auparavant sur leur lieu de travail habituel (Statistique Canada, 2021). Ce constat est valable pour les femmes comme pour les hommes, quel que soit l'âge, le niveau d'instruction, l'état matrimonial, la parentalité, l'industrie ou la profession (Statistique Canada, 2021).

En ce qui a trait au niveau d'éducation, certaines recherches révèlent que les chances de télétravail augmentent avec l'éducation (Aguilera et al., 2016 ; Saba et al., 2020 ; Haider et Anwar, 2022). Pendant la pandémie, les chances de passer au télétravail étaient statistiquement

significatives et plus élevées pour ceux qui n'étaient pas employés dans les métiers, mais qui avaient une formation supérieure au niveau du diplôme d'études secondaires (Saba et al., 2020 ; Haider et Anwar, 2022).

#### **1.1.4. Les profils des entreprises ayant eu recours au travail à distance**

Certaines industries sont plus propices au travail à domicile que d'autres. Généralement, les industries ayant les taux les plus élevés de travail à domicile ont tendance à être les services professionnels, comme les services d'enseignement, les services professionnels et techniques, les activités financières, l'information, la culture et les loisirs et l'administration publique (Statistique Canada, 2022). Dans ces secteurs, les employés peuvent continuer d'accomplir leur travail assez efficacement en dehors de leur lieu de travail (Statistique Canada, 2022).

Selon les données de Statistique Canada (2022), la possibilité de travailler à domicile est plus faible dans les industries qui nécessitent davantage de contacts personnels, comme les services d'hébergement et de restauration et le commerce de détail. De même, les secteurs intensifs en capital comme la fabrication, l'extraction des ressources et les services de transport, c'est-à-dire les secteurs où les employés doivent travailler, par exemple, avec de la machinerie lourde, offrent également des possibilités de télétravail qui sont limitées, certainement lorsqu'il s'agit de travaux qui concernent la production (Statistique Canada, 2022).

Au Canada, les entreprises ayant le pourcentage d'emploi en télétravail le plus élevé en mai 2020 sont, entre autres, les services d'enseignement (80,6 %), les services professionnels et techniques (76,8 %), les activités financières (71,2 %), l'information, culture et loisirs (62,3 %), et les administrations publiques (59,6 %) (Statistique Canada, 2022). Parmi les entreprises ayant les faibles pourcentages d'emploi en télétravail, on retrouve le commerce de bétail (9,5 %), les services d'hébergement et de restauration (10 %), le transport et entreposage (14,4 %) et les soins de santé et assistance sociale (19,3 %) (Statistique Canada, 2022).

Cependant, cette réalité a connu un changement avec des baisses considérables vers décembre 2021. Les baisses les plus marquées ont été enregistrées dans les services d'enseignement, les services professionnels et techniques, ainsi que dans l'information, la culture et les loisirs. Dans les services d'enseignement, la baisse des taux de mai 2020 à décembre 2021

était de 17,2 %, une baisse de 63,4 points de pourcentage alors que les services professionnels et techniques affichaient un taux de 57,3 %. Pour les services d'enseignement, l'importance de réintégrer les élèves dans les écoles dans les plus brefs délais a été soulignée par les autorités. D'autres secteurs, comme ceux de l'information, de la culture et des loisirs (40,6 %, en baisse de 21,8 points de pourcentage) et des activités financières (58,3 %, en baisse de 12,9 points de pourcentage), ont affiché des taux de diminution significativement différents (Statistique Canada, 2022).

## **1.2. Le travail à distance comme un mode d'organisation du travail**

Cette section présente les différentes formes d'organisation du travail qui ont précédé et qui coexistent avec le travail à distance. De l'approche classique de l'organisation du travail aux nouvelles formes d'organisation du travail pour arriver au télétravail, cette section est divisée en 2 parties. La première présente les formes de travail traditionnelles et innovantes ; et la seconde est consacrée au travail à distance, incluant ses formes, ses composantes, ses avantages et inconvénients.

### **1.2.1. Les théories classiques**

Les fondements théoriques sur lesquels reposent la conception des tâches et l'organisation du travail ont connu des bouleversements considérables (Saba et Dolan, 2021). Partant des théories classiques pour arriver aux modèles japonais en passant par les théories humanistes et les modèles sociotechniques, cette partie présente les différentes approches traditionnelles qui ont marqué le 20<sup>e</sup> siècle avant d'aboutir aux nouvelles formes d'organisation du travail.

L'approche classique de l'organisation du travail comprend quatre grandes théories qui sont la division du travail selon Adam Smith, l'organisation scientifique du travail élaborée par Frederick Taylor, le modèle bureaucratique de Max Weber et le modèle administratif d'Henri Fayol (Saba et Dolan, 2021). Adam Smith a fait valoir que la meilleure façon d'exécuter un ouvrage consistait à le séparer en plusieurs parties, donc à accentuer au maximum la spécialisation du travail (D'Amours et Bilodeau, 2020 ; Saba et Dolan, 2021). Quelques années plus tard, en reprenant les idées de Smith, Frederick Taylor a déclaré que la spécialisation du travail et sa

décomposition en un ensemble de tâches simples et susceptibles d'être effectuées mécaniquement contribuaient à accroître le rendement des employés et permettaient d'avoir une meilleure emprise sur leur travail (Crowly et al., 2010 ; D'Amours et Bilodeau, 2020 ; Saba et Dolan, 2021). De son côté, Max Weber considère le travail comme une fonction qui doit s'effectuer de façon routinière et impersonnelle et s'insérer dans un cadre rigide comportant des règles et des préceptes très stricts (Weber, 2016 ; Saba et Dolan, 2021). Pour sa part, Henri Fayol a mis en évidence les quatre fonctions que remplit, selon lui, l'administrateur compétent, à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (Saba et Dolan, 2021).

Selon l'école des relations humaines, fondée notamment par Elton Mayo, l'établissement de relations humaines satisfaisantes au sein d'une organisation peut avoir un effet positif sur le rendement des employés, d'où la nécessité de déployer des efforts pour humaniser les conditions de travail. En passant du statut d'objet à celui de sujet, on encourage par conséquent les travailleurs à s'identifier à l'organisation et on souhaite qu'ils se sentent fiers d'en faire partie (Lafaye, 2002 ; Quilliou-Rioual et Quilliou-Rioual, 2020 ; Saba et Dolan, 2021).

En matière d'organisation du travail, l'école de pensée sociotechnique repose sur le principe de l'interdépendance des systèmes issus du travail, c'est-à-dire du système technologique, du système social et du système de production. Les chercheurs scandinaves qui sont à l'origine de cette approche insistent sur la nécessité de démocratiser les lieux de travail et de les rendre plus humains (Saba et Dolan, 2021). Toutefois, la volonté d'accroître le rendement des employés a guidé également les initiatives de réaménagement du travail auxquelles cette approche a donné lieu. Les équipes de travail semi-autonomes, la polyvalence et la responsabilisation de l'employé sont les mots-clés qui permettent de décentraliser la prise de décision et de réduire le nombre d'échelons dans la hiérarchie, ce qui entraîne la réduction, voire la disparition, des postes de cadres intermédiaires, de contremaîtres et d'agents chargés du contrôle de la qualité (Applebaum et Batt, 1994).

La réorganisation du travail a été très influencée par les modèles japonais. Ces modèles prônent l'adoption de techniques axées sur l'apprentissage continu pour accroître la qualité des produits ou des services (Saba et Dolan, 2021). Les ingénieurs japonais ont appris à collaborer étroitement avec les employés chargés de la production et à appliquer les principes de la gestion de la qualité totale. Le recours aux méthodes de gestion scientifiques et l'élaboration de

programmes de formation à l'intention des travailleurs figurent parmi les éléments clés visant à améliorer à la fois la qualité des produits et la productivité (Hashimoto et Raisian, 1985 ; Mincer et Higuchi, 1988 ; Aoki, 1990 ; Saba et Dolan, 2021). La possibilité de promotion incite les employés à apprendre dans le contexte de leur entreprise, et la perte potentielle de l'ancienneté et des indemnités de départ à la retraite liées à la durée de l'emploi découragent les employés formés de quitter leur emploi en milieu de carrière (Aoki, 1990).

### **1.2.2. Les nouvelles formes d'organisation du travail**

Les nouvelles formes d'organisation du travail nées de l'intérêt pour l'accroissement de la productivité s'appuient sur le principe selon lequel le milieu de travail peut et doit satisfaire les besoins et les attentes du travailleur, partiellement du moins. Cette approche se fonde sur la nécessité d'établir une collaboration et un respect mutuel entre les parties.

De façon concrète, les nouvelles formes d'organisation du travail visent à assainir le milieu de travail en rendant les tâches plus intéressantes, plus stimulantes et plus sécuritaires (Saba et Dolan, 2021). En ce qui a trait à l'individu, la restructuration du travail vise à ce que le travailleur soit plus disposé à travailler et qu'il se sente plus heureux. Il pourra accroître ses habiletés et ses connaissances ; il sera alors en mesure de mieux accomplir son travail, d'occuper des fonctions plus stimulantes et d'assumer davantage de responsabilités (Messersmith et al., 2011 ; Lawler et Mohrman, 1989). Quant au travail proprement dit, ce type de programmes tend à rendre l'emploi plus intéressant, plus motivant et plus agréable pour la personne qui l'effectue (Saba et Dolan, 2021).

Parmi les différentes formes de travail à distance recensées par la revue des écrits, nous retenons le télétravail mobile, le télétravail à domicile, les télécentres, le déménagement fonctionnel et les télécottages.

### **1.2.3. Le travail à distance comme nouvelle forme d'organisation du travail**

Le télétravail constitue une modalité d'organisation de l'emploi sera adoptée. Il est défini comme un travail effectué à partir de différents endroits (comme le domicile) qui permet aux

travailleurs d'accéder à leurs activités professionnelles grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (Nilles, 1997 ; Nakrošienė et al., 2019 ; Saba et Cachat-Rosset, 2020). Sur cette base, cette partie décrit dans un premier temps les formes du travail à distance. Nous présentons ensuite les composantes qui le constituent. Nous terminons en examinant ses avantages et ses inconvénients.

### **a. Les formes de travail à distance**

Le travail à distance peut prendre de différentes formes, mais généralement les cinq catégories suivantes présentent l'essentiel des modalités d'organisation du travail à distance (Morgan, 2004) :

- a. Le télétravail mobile (*Mobile telework*). Dans cette situation, le travailleur n'est pas situé sur un site en particulier, mais se déplace entre, par exemple, les locaux du client ou de l'employeur afin de maximiser la prestation de services ou de capacités.
- b. Le télétravail à domicile (*Home-based telework*). Aussi communément appelé télétravail ; ici, un travailleur exerce ses activités professionnelles depuis son domicile au lieu de se rendre personnellement au bureau d'un employeur, sur le site d'un client ou à un autre endroit similaire.
- c. Les télécentres (*Telecentres*). En règle générale, ceux-ci décrivent des installations locales où les gens cherchent à réduire le fardeau et le coût des déplacements vers un emplacement central.
- d. Le déménagement fonctionnel (*Functional relocation*). Dans cette situation, les fonctions (et processus) de l'entreprise sont concentrés et fournis à distance, comme les activités de vente menées par téléphone ou par réseau informatique ou le service client qui peut être mené n'importe où en utilisant l'accès à distance aux systèmes.
- e. Les télécottages (*Telecottages*). Distinctes des télécentres, ces installations sont implantées localement et offrent à la communauté du télétravail la possibilité d'interactions personnelles, de développement des compétences et de TIC performantes (Morgan, 2004).

Certains auteurs considèrent que le travail à distance ne peut pas être exclusivement basé sur un lieu (Daniels et al., 2001). Il peut se dérouler sur une combinaison de plusieurs lieux, y



compris le bureau (Qvortrup, 1998). D'autres auteurs ont identifié ses principales formes à partir de cinq caractéristiques :

1. L'emplacement, qui tient compte du temps passé dans différents lieux tels que le bureau traditionnel, domicile, le bureau éloigné/télécottage, le télétravail mobile (Gray et al., 1993 ; Gillespie et al., 1995 ; Daniels et al., 2001).
2. L'utilisation des TIC à savoir l'éventail de TIC utilisées en termes de matériels (ordinateur domestique/mobile, fax, modem, téléphone, téléphone mobile) et de logiciels (courriel, *groupware*, etc.) (Gray et al., 1993 ; Daniels et al., 2001).
3. L'intensité des connaissances, c'est-à-dire l'étendue des connaissances requises pour accomplir les tâches, indiquée par exemple par la facilité des mesures de rendement et l'autonomie dans le travail (Leidner, 1988 ; Olson, 1989 ; Daniels et al., 2001).
4. Le contact intraorganisationnel qui comprend la fréquence et la portée des contacts intraorganisationnels (Gillespie et al., 1995 ; Daniels et al., 2001).
5. Le contact extraorganisationnel, c'est-à-dire la fréquence et l'étendue des contacts extraorganisationnels (Gray et al., 1993 ; Daniels et al., 2001).

De ce fait, pour être considérés comme du télétravail, les facteurs relatifs à l'emplacement et à l'utilisation des TIC doivent prendre des valeurs non nulles. C'est-à-dire qu'au moins une fraction du temps de travail au cours d'une période définie doit être passée à la maison, dans un bureau distant ou effectuant un travail mobile ; et au moins une fraction des tâches de travail nécessite l'utilisation des TIC, même s'il s'agit simplement d'un téléphone (Daniels et al., 2001).

Cependant, la forme que peut prendre le télétravail dépend du niveau de ces deux facteurs, et des facteurs intensité des connaissances, contact intraorganisationnel et contact extraorganisationnel (Daniels et al., 2001). Le facteur lieu peut être conçu comme comprenant trois éléments comme le temps passé dans chacun des trois lieux alternatifs pour télétravailler. Le facteur utilisation des TIC peut être considéré comme comprenant la gamme des TIC utilisées. Le facteur intensité des connaissances ne peut être décrit qu'en termes relatifs. Autrement dit, une forme de télétravail ne peut être décrite que comme étant plus élevée, plus faible ou de même intensité de connaissances qu'une autre forme de télétravail. Les facteurs concernant l'étendue de

la communication peuvent être conçus comme comprenant chacune deux éléments à savoir la fréquence des contacts avec les autres et le nombre de personnes différentes contactées pendant une période définie. Chacun de ces facteurs pourrait logiquement prendre des valeurs positives nulles ou non nulles (Daniels et al., 2001).

Toutefois, certaines modalités du travail à domicile utilisent la nature de l'arrangement contractuel entre le travailleur et son employeur ou ses clients comme moyen de différencier les types de travail à distance (Huws, 1997 ; Sullivan, 2003).

Au-delà de toutes ces considérations, des études menées auprès de petites et moyennes entreprises montrent que le type de télétravail le plus fréquent est le télétravail mobile, suivi du télétravail à domicile (Sánchez et al., 2007). Le type le moins fréquent étant le télécabine (Sánchez et al., 2007).

#### ***b. Le travail à distance et ses composantes***

Les composantes du travail à distance comprennent, entre autres, les objectifs du télétravail, les critères d'admissibilité, l'acceptation du télétravail, la relation employé-superviseur, le choix du média de télétravail et le devis d'implantation (Tremblay et Demers, s.d. ; Mello, 2007 ; Rassat, 2012). Nous terminons en examinant ses avantages et ses inconvénients.

Les objectifs du télétravail sont essentiels à sa mise en place. Dans le cadre d'une approche stratégique globale de gestion à la fois du rendement des employés et du rendement global de l'organisation, la formulation des objectifs stratégiques et opérationnels permet à plusieurs entreprises d'espérer régler certaines problématiques, dont la rétention de la main-d'œuvre, la modernisation de l'entreprise, l'augmentation de la productivité ou encore, simplement une meilleure satisfaction au travail chez les employés (Tremblay et Demers, s.d. ; Mello, 2007). De plus, cela permet d'anticiper les obstacles potentiels à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un programme de télétravail (Mello, 2007).

Étant donné que tous les tâches ou emplois ne peuvent se faire à domicile, il est important d'établir les critères d'admissibilité des télétravailleurs et des télésuperviseurs (Rassat, 2012 ; Centre francophone d'informatisation des organisations et D'Amours, 2001 ; Arcand et al., 1997 ; Pinsonneault et Boisvert, 1996 ; Tremblay et Demers, s.d.). Cela permet de déterminer les

modalités d'exercice du télétravail telles que le nombre de jours de télétravail, les modalités de décompte du temps de travail, les droits et obligations du télétravailleur.

Afin d'assurer la réussite du programme de télétravail, l'employeur et les gestionnaires des employés qui s'engagent dans le télétravail doivent accepter le télétravail comme une activité légitime, bénéfique et souhaitable et le soutenir par des technologies de l'information appropriées (Mello, 2007). Le télétravail nécessite un investissement financier dans les systèmes de mise en réseau et exige également que l'organisation considère le télétravail comme un aspect stratégique important de la conception de l'emploi/du travail et que les employés de l'ensemble de l'organisation comprennent sa légitimité plutôt que de le percevoir comme une option pour les collègues de se relâcher (Mello, 2007).

La relation entre le superviseur et le travailleur est une composante très importante. Les moyens de suivi et de contrôle facilitent ce rapport qui doit être de confiance (Piskurich, 1998 ; Mello, 2007). Cependant, tout système de contrôle doit être mis en place dans le respect des droits fondamentaux et des libertés individuelles (Tremblay et Demers, s.d.).

Le choix du média de télétravail contribue aussi à la réalisation du télétravail (Tremblay et Demers, s.d.). Les responsabilités professionnelles du poste envisagé pour le télétravail doivent être adaptées à la performance en dehors des locaux de l'employeur. Les responsabilités qui nécessitent beaucoup de clarification, de communication et de partage d'informations qui impliquent une interprétation nécessitent beaucoup d'échanges qui peuvent être accomplis plus efficacement à travers des discussions et réunions en présentiel que par télécommunication. Les responsabilités professionnelles qui impliquent un travail indépendant et/ou un travail qui demande beaucoup de concentration sans interruption peuvent être bien adaptées au télétravail (Mello, 2007).

Enfin, l'implantation du télétravail nécessite la création d'un devis d'implantation dans lequel les tâches sont bien définies (Tremblay et Demers, s.d.). Le devis devra inclure les tâches relatives aux définitions des modalités d'exercice du télétravail, à la réalisation du programme, à son implantation, à sa gestion, ainsi qu'à son suivi et à son évaluation (Tremblay et Demers, s.d.). Les rôles et responsabilités de chacun étant aussi bien définis pour ainsi arriver à un partage des tâches.

#### **1.2.4. Les avantages et inconvénients du travail à distance**

Le travail à distance présente de nombreux avantages et inconvénients tant pour l'employé que pour l'entreprise ou encore la société dans son ensemble (Harpaz, 2002). Nous les passons en revue.

##### **a. Les avantages du travail à distance pour l'employé**

Le télétravail peut entraîner quelques impacts favorables à la réalisation du travail ainsi qu'au développement de la carrière des individus. Selon diverses études empiriques, l'augmentation de la productivité serait un élément constaté très apprécié des télétravailleurs (Bailyn, 1994 ; Olszewski et Mokhtarian, 1994 ; Saba et Cachat-Rosset, 2020 ; OCDE, 2021 ; EY, s.d.).

Du point de vue des employés, les études ont montré que la confiance améliore la performance et diminue l'intention de rotation (Robinson, 1996 ; Raghurâm et al., 2001). Le télétravail peut également améliorer l'expérience employée (WorldatWork, 2020). Théoriquement, le développement de ces habiletés, fort en demande sur le marché du travail, risque donc d'influencer favorablement le développement de la carrière des télétravailleurs (Nilles, 1994). À noter qu'une plus grande satisfaction des groupes traditionnellement sous-représentés sur le marché du travail est également soulignée par certaines études (Dowling et al., 2022)

Le télétravail offre une plus grande flexibilité d'horaire aux employés. Il s'agit d'une alternative qui maintient la productivité pour faire face à diverses situations imprévues, et a également été reconnue comme un avantage attrayant pour les employés (Nilles, 1994 ; Monroe et Haug, 2021).

Les télétravailleurs peuvent souvent (mais pas toujours) choisir leurs heures de travail, ce qui leur permet de profiter des heures creuses des supermarchés ou de l'abonnement à la salle de sport, d'aller chercher les enfants à l'école ou simplement de travailler à des moments où ils sont plus productifs (Mann et Holdsworth, 2003). Il y a aussi la liberté et la flexibilité de pouvoir travailler à domicile pour plus d'un employeur, ou de pouvoir gagner du travail même s'il y a des difficultés à se rendre au bureau en raison d'un handicap, d'un domicile rural ou de responsabilités familiales (Mann et Holdsworth, 2003 ; Schur et al, 2020).

L'un des avantages majeurs du télétravail est le fait de ne pas avoir à se déplacer pour se rendre au travail. Cela entraîne des économies de frais de transport des travailleurs vers le lieu de travail tels que l'essence, le stationnement, le coût d'utilisation du transport en commun ; diminution des dépenses de repas et en habillement (DeSanctis, 1984 ; Nilles, 1994 ; Baruch et Nicholson, 1997 ; Tremblay, 2001a, b). De plus, certains télétravailleurs peuvent bénéficier d'une réduction du coût de leur loyer en déménageant dans les banlieues puisqu'ils peuvent exécuter le travail depuis leur domicile (Nilles, 1982 ; Misutka, 1992). Mais ce lien de causalité est loin d'être évident (Mokhtarian, 1991).

À ces avantages, notons également le fait de pouvoir passer plus de temps en famille, une plus grande tranquillité et l'amélioration de la qualité de vie (Bailyn, 1994 ; Tremblay et al., 2006 ; Moens et al., 2022 a, b ; Saba et Cachat-Rosset, 2020). Par ailleurs, les personnes qui pratiquent le télétravail et celles qui les supervisent affirment que le télétravail diminue le stress et la fatigue (Tremblay, 2001 a, b ; 2002), augmente le temps disponible pour les loisirs ou à la famille, et améliore le bien-être dans certains cas (Misutka, 1992). De plus, le nombre d'interactions avec collègues et amis peut, dans certains cas, augmenter (Greengard, 1994 ; OIT, 2020). Il est à noter que certains télétravailleurs apprécient l'opportunité de consacrer moins de temps dans les bureaux centraux de leur employeur où la qualité de l'air est parfois moins bonne que celle à domicile (Petitpas, 1997).

#### **b. Les avantages du travail à distance pour l'organisation**

Les possibilités de télétravail attirent l'attention des employeurs à travers le monde.

Le travail à distance permet de mettre des services à la disposition des clients en dehors des heures de bureau normales, améliorant ainsi le niveau de service à la clientèle qui peut être fourni (Morgan, 2004). Il permet au personnel d'être proche des clients ou des fournisseurs — voire, dans certains cas, de travailler directement avec les clients ou les fournisseurs en exploitant les solutions TIC interentreprises (Morgan, 2004). Une flexibilité et une résilience améliorées peuvent être créées en instituant des programmes formels de télétravail qui peuvent, à leur tour, offrir d'autres avantages dans d'autres domaines de l'organisation ; améliorer la rapidité et l'agilité pour répondre aux forces changeantes de l'environnement des affaires (Morgan, 2004). Le télétravail peut réduire les dépenses de l'entreprise et contribuer à la réduction des frais fixes (Bailey et Kurland, 2002).

Une étude menée sur une décennie a conclu que le télétravail réduisait le coût des installations de 35 %, le roulement de 20 % et les coûts de formation de 25 % (Major et al., 2008). Une autre a même constaté qu'il réduisait les frais de déplacement d'entreprise (Andrew, 2004). Les entreprises réalisent des économies en réduisant le besoin d'espace de bureau coûteux et les frais généraux tels que le chauffage, l'électricité et l'usure (Christensen, 1992 ; Doswell, 1992 ; Meall, 1993 ; Mann et Holdsworth, 2003).

Le recours au télétravail peut augmenter les performances des employés et les résultats de l'organisation (Morgan, 2004 ; Major et al., 2008 ; OCDE, 2021 ; Gascoigne, 2020 ; Barrero et al., 2021 ; Park et Cho, 2022). Des études ont pu constater l'absence de distractions chez les employés, la diminution de leur stress (Alvi et McIntyre, 1993 ; Tremblay, 2001a, b, 2002 ; Caillier, 2012), l'amélioration du moral des télétravailleurs (Doswell, 1992) et la possibilité de travailler durant les périodes où le niveau d'énergie personnelle est optimal (Christensen, 1990).

Certains employeurs ont eu recours au télétravail constatant sa capacité à retenir à retenir les employés les plus qualifiés qui recherchent une meilleure qualité de vie (Greengard, 1994). De plus, il permet une diminution du taux d'absentéisme et du taux de roulement (Christensen, 1990 ; Christensen, 1992 ; Meall, 1993 ; Petitpas, 1997). Le télétravail a, dans certains cas, été proposé aux employés sous la forme d'une prime non monétaire visant à compenser les faibles possibilités de progression hiérarchique (Christensen, 1990). Finalement, le télétravail permet d'élargir le bassin de candidatures pour pourvoir les postes dans une organisation (Pratt, 1984 ; Christensen, 1990 ; Cooper, 1996). En plus de faciliter l'intégration des personnes handicapées sur le marché du travail, il constitue pour certaines femmes une forme d'organisation du travail adaptée à leurs besoins (Christensen, 1992). Force est de constater que les femmes ayant des enfants en bas âge auraient refusé de retourner sur le marché de l'emploi si cela n'avait été des possibilités de télétravail (Christensen, 1992).

L'implantation d'un programme de télétravail peut servir à améliorer l'image publique d'une organisation (Meall, 1993). Il s'agit en effet d'un excellent moyen de manifester son désir de promouvoir les régimes de travail souples auprès d'employés actuels et potentiels (Christensen, 1992).

### **c. Les avantages du travail à distance pour la société**

Le télétravail comporte des avantages pour l'employé et l'organisation, mais aussi pour la société.

Premièrement, la diminution des déplacements entre le domicile et le lieu de travail contribue à améliorer la qualité de l'environnement (Harpaz, 2002). La réduction du trafic sur les routes entraîne moins d'accidents de la route et moins de pression sur les transports publics (Harpaz, 2002). La réalisation régulière du télétravail peut aider à ralentir l'usure des routes (Alvi et McIntyre, 1993 ; Nilles, 1994).

Deuxièmement, le télétravail peut permettre d'intégrer, dans le cadre de conditions d'emploi normales, des populations qui ne faisaient pas partie de la main-d'œuvre en raison de divers handicaps (Hotch, 1993), ainsi que d'élargir les bassins de candidatures en faisant appel à plus de chômeurs (Christensen, 1990 ; Harpaz, 2002). Réduisant la contrainte géographique des régions rurales éloignées des centres urbains, le télétravail peut ainsi favoriser le développement économique de ces dernières grâce à l'usage des technologies informatiques et de communication (Meall, 1993 ; Petitpas, 1997). Et en dernier lieu, cela peut aider à protéger les infrastructures et faire des économies d'énergie (pour les dépenses municipales) (Harpaz, 2002).

### **d. Les inconvénients du travail à distance pour le télétravailleur**

La mise en œuvre de programmes de télétravail ne comporte pas que des avantages pour le travailleur. Il peut aussi présenter des inconvénients — plus particulièrement, ceux-ci surviennent lorsque le télétravail a été mis en œuvre de manière inappropriée ou lorsque la flexibilité offerte par le télétravail n'est pas adaptée aux exigences particulières de l'emploi (Morgan, 2004).

Notons certains inconvénients dans le contexte du développement de carrière, des perspectives et des aspects sociaux de ne pas travailler dans un bureau régulier (Moens et al., 2022a, b). Plus particulièrement, le télétravail diminue les chances de promotion et entrave le développement professionnel (Misutka, 1992 ; Moens et al., 2022). Le télétravail peut nuire aux relations du télétravailleur avec ses collègues (Moens et al., 2022) et détériorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise en l'excluant des réseaux formels et informels de l'organisation ainsi qu'à sa culture et à ses valeurs (Moens et al., 2022a). D'ailleurs, des études effectuées en temps de

pandémie ont montré que certains télétravailleurs n'ont pas été bien accueillis et intégrés dans le cadre de leur travail (USDA, 2021). Le télétravail peut aussi provoquer une fatigue digitale (technologique) (Microsoft, 2021) ; un problème de déconnexion où les travailleurs ont tendance à travailler plus longtemps, davantage que leurs collègues de bureau en consacrant plus d'heures aux activités professionnelles que ces derniers (Bailyn, 1994 ; Eurofound, 2020 ; McCulley, 2020 ; Statistique Canada, 2021). Certains travailleurs arriveraient à travailler lors de leurs périodes de dîner (McCulley, 2020), ou pendant leur temps libre pour répondre aux exigences professionnelles (Eurofound, 2020). D'autres arriveraient à travailler même en étant malades (Steidelmüller et al., 2020).

Alors que les employés préfèrent cette forme d'organisation du travail dans l'intention d'améliorer leur qualité de vie (Bailyn, 1994), un sentiment général d'isolement y est associé, tant social que professionnel (Doswell, 1992 ; Ipsen et al., 2021 ; USDA, 2021 ; Moens et al., 2022 a, b ; PwC, 2021). D'ailleurs, le sentiment d'isolement lié au télétravail constitue un des principaux freins au développement de cette forme d'organisation du travail (Ipsen et al., 2021 ; USDA, 2021 ; Moens et al., 2022 a, b ; PwC, 2021). De plus, la difficulté de mettre des frontières entre sa vie professionnelle et sa vie familiale est un inconvénient majeur (Mann et Holdsworth, 2003).

#### **e. Les inconvénients du travail à distance pour l'employeur**

Un des plus importants freins au développement du télétravail réside dans la difficulté d'évaluer la rentabilité financière de l'implantation d'un tel programme (Doswell, 1992) alors que les entreprises engagent des investissements dans les systèmes d'information et pour des espaces de travail « *smart* » (Taskin, 2021). Cette situation provient du fait que de nombreux coûts et bénéfices associés à un programme de télétravail sont difficilement quantifiables ou mal estimés (accidents de travail, coût de l'assistance technique, productivité, qualité du travail) (Taskin, 2021). De plus, l'incompatibilité des différents réseaux de télécommunication, la perte, le vol ou l'endommagement d'informations confidentielles (Misutka, 1992), ainsi que toute autre embûche d'ordre technique peuvent diminuer considérablement les gains de productivité d'un tel programme (Doswell, 1992).

Au niveau des gestionnaires, le sentiment de perte de contrôle sur les subordonnés ainsi que la difficulté à vérifier si les employés travaillent réellement lorsqu'ils sont à leur domicile



constituent des barrières très importantes au développement du télétravail (Christensen, 1988). Cette perte de contrôle implique des difficultés à évaluer la performance des télétravailleurs (USDA, 2021). À cela s'ajoute le risque de sécurité qui préoccupe les gestionnaires par rapport à la connectivité Internet et *VPN* (réseau virtuel privé) incluant les équipements obsolètes (USDA, 2021). Par ailleurs, les nouvelles techniques de gestion indispensables au succès de tels programmes peuvent en plus entrer en conflit avec les méthodes de gestion habituelles (Christensen, 1992). Le nouveau modèle hybride entraîne une hausse de la charge de travail pour les gestionnaires, lesquels sont dépassés pour la plupart par leurs responsabilités (Baker et Zuech, 2021). Sans compter les difficultés rencontrées dans la logistique de partage de bureaux (Bloom, 2021).

Dans certains cas, l'organisation peut constater, au sein d'un groupe, une perte de créativité et d'esprit d'équipe (Doswell, 1992 ; Misutka, 1992). De plus, le télétravail risque de nuire aux nouveaux employés compte tenu de l'absence physique de collègues pour les parrainer (Côté-O'Hara, 1993).

Finalement, le télétravail pourrait entraîner une diminution de l'implication et de la loyauté et une socialisation problématique des nouvelles recrues (Duxbury et al., 1987).

#### **f. Les inconvénients du travail à distance pour la société**

Les principaux désavantages du télétravail pour les membres d'une communauté proviennent de son potentiel à augmenter l'exploitation des employés et au risque d'entraîner l'effritement du mouvement syndical dans son ensemble (Shamir et Salomon, 1985). Mais le plus important est la création d'une société détachée (Harpaz, 2002). Il est possible qu'avec la croissance significative du nombre de télétravailleurs, une société autiste (Baruch, 2001) émerge où les individus sont coupés et isolés les uns des autres et des institutions publiques (Harpaz, 2002). Cette nouvelle forme d'organisation du travail était en effet considérée comme étant une version sophistiquée du traditionnel travail industriel réalisé à domicile, lequel a toujours été associé à de piètres conditions de travail (Johnson, 1982 ; Allen et Wolkowitz, 1987) et à une situation affectant essentiellement les femmes ayant des enfants de bas âge (Cordova, 1986 ; Petitpas, 1997).

Enfin, l'augmentation éventuelle du nombre de télétravailleurs déménageant vers des régions rurales où la qualité de vie est meilleure pourrait contribuer à l'urbanisation de ces

dernières et par conséquent détériorer la qualité de vie qui faisait leur renommée (Spider, 1995 ; Petitpas, 1997).

La troisième partie de ce chapitre aborde l'efficacité du travail à distance en analysant les tâches effectuées dans le cadre du télétravail.

### **1.3. L'efficacité du travail à distance**

À une période où le télétravail est de plus en plus envisagé tant par les entreprises que par les employés, il est important de se pencher sur son efficacité en plus d'en évaluer les retombées tant pour les employés que pour les organisations.

Pour une organisation du travail efficace, une attention particulière devait être accordée aux composantes du travail que sont les tâches, notamment à travers une analyse des postes dans le cadre du travail à distance.

La prochaine section tente de définir un cadre de l'organisation du travail efficace en s'appuyant sur le *Job Characteristics Model (JCM)* et la théorie de l'ajustement au travail. Ensuite, une autre section aborde l'ajustement au travail à distance et ses déterminants avant d'analyser les facteurs influençant l'efficacité du travail à distance ainsi que les caractéristiques des travailleurs en fin de chapitre.

#### **1.3.1. Qu'est-ce qu'une organisation de travail efficace ?**

Cette section tente de définir ce qu'est une organisation de travail efficace en s'appuyant sur le modèle des caractéristiques de l'emploi (*Job Characteristics Model [JCM]*) et des théories subséquentes. Ce modèle constitue une des bases théoriques les plus connues et les plus complètes pour expliquer les caractéristiques de conception des emplois et leurs relations avec la motivation au travail (Torraco, 2005). Le JCM établit des caractéristiques de conception de tâches spécifiques et les conditions dans lesquelles elles améliorent la motivation au travail et les résultats liés au travail (Torraco, 2005).

Selon le JCM, n'importe quel travail peut être décrit en fonction des cinq dimensions fondamentales, à savoir la variété des compétences, l'identité de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et la rétroaction (Hackman et Oldham, 1980 ; Fried et Ferris, 1987 ; Torraco, 2005). Ces cinq dimensions influencent les états psychologiques des travailleurs qui sont plus susceptibles de conduire à des résultats de travail favorables (par exemple, une productivité au travail élevée et un faible taux d'absentéisme et de roulement) (Torraco, 2005). D'autres extensions et raffinements du JCM réfèrent à l'étude des effets du contexte de travail (par exemple, manque d'intimité, fortes densités de travail) sur la satisfaction au travail (Parker et Wall, 1998), un cadre pour la conception des tâches dans lequel les employés façonnent activement leur travail (Wrzesniewski et Dutton, 2001) et des méta-analyses des effets du JCM sur la motivation, la satisfaction et la performance (Fried et Ferris, 1987 ; Loher et al., 1985).

Comme précisé, le JCM a inspiré d'autres travaux sur les caractéristiques de l'emploi, parmi lesquels les travaux de Morgeson et Humphrey (2006). Afin de parvenir à une définition d'une organisation de travail efficace, nous partons du JCM qui, à la base, présente les tâches principales qui caractérisent une organisation du travail. Cependant, le *Job Characteristics Model* présente certaines faiblesses liées notamment à l'évolution ou au contexte changeant du travail. D'ailleurs ses auteurs s'inscrivent parmi les auteurs qui reconnaissent maintenant que les caractéristiques des emplois qui ont reçu beaucoup d'attention dans le passé peuvent ne pas saisir toutes les dimensions des emplois qui façonnent les réponses des employés dans les organisations contemporaines (Grant et Parker, 2009 ; Oldham et Hackman, 2010 ; Oldham et Fried, 2016). Par exemple, le JCM a suggéré que pour améliorer les résultats psychologiques et comportementaux au travail, les cinq caractéristiques essentielles de l'emploi devraient être développées. Certaines études suggèrent que, bien que les cinq caractéristiques essentielles du travail soient associées à des résultats positifs, des résultats spécifiques sont associés uniquement ou principalement à certaines de ces caractéristiques plutôt qu'à d'autres (Fried et Ferris, 1987). De plus, ce modèle s'adapte à un contexte de travail de bureau et ne tient pas tout à fait compte du télétravail.

Dans un contexte de travail à distance, nous complétons cette section avec d'autres théories ou travaux (sur les caractéristiques des tâches) inspirés du JCM. Parmi lesquels ceux de Morgeson et Humphrey (2006) autour du *The work design questionnaire*. Dans le cadre de ce travail, nous nous attardons plus spécifiquement à l'autonomie dans l'organisation du travail, l'autonomie des

méthodes de travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problème et la créativité comme caractéristiques de l'emploi (Breugh, 1985 ; Morgeson et Humphrey, 2006 ; Saba et Dolan, 2021).

L'autonomie dans l'organisation du travail (*Work Scheduling Autonomy*) fait référence à la mesure dans laquelle les travailleurs sentent qu'ils peuvent contrôler l'horaire/l'ordre/le calendrier de leurs activités de travail (Breugh, 1985). L'autonomie des méthodes de travail, pour sa part, est définie comme le degré de discrétion/choix dont disposent les individus concernant les procédures (méthodes) qu'ils utilisent dans le cadre de leur travail (Breugh, 1985). La recherche sur l'autonomie perçue au travail montre que celle-ci est un déterminant hautement significatif de la satisfaction au travail (Davis et Bordieri, 1988 ; Taylor et al., 2003). Une étude récente réalisée en Pologne a examiné en particulier la relation entre l'autonomie professionnelle, la motivation situationnelle au travail, l'engagement au travail, entre autres. Elle arrive à conclusion que le fait d'accorder aux employés une plus grande autonomie dans leur travail pourrait conduire à un engagement plus énergique, enthousiaste et dévoué dans leur travail (Malinowska et al., 2018).

Le travail d'équipe fait référence à la gamme de processus comportementaux interactifs et interdépendants parmi les membres de l'équipe qui convertissent les apports de l'équipe (par exemple, les caractéristiques des membres, le financement de l'organisation, la composition des membres de l'équipe) en résultats (performance de l'équipe, satisfaction des membres de l'équipe) (Marks et al., 2001 ; Rousseau et al., 2006 ; McEwan et al., 2017).

La recherche sur le sujet indique que le travail d'équipe est positivement lié à d'importants facteurs d'efficacité d'équipe, notamment la performance de l'équipe, la cohésion du groupe, l'efficacité collective et la satisfaction des membres (McEwan et al., 2017).

Une étude menée par Siassakos et al. (2011) a cherché à déterminer si la performance d'une équipe dans une situation d'urgence simulée est liée aux compétences et aux comportements génériques en matière de travail d'équipe. Les résultats ont montré que les compétences génériques en matière de travail en équipe sont probablement le principal déterminant de la variation des performances des équipes d'urgence de la maternité (Siassakos et al., 2011).

Selon la théorie du traitement de l'information sociale, les employés fondent leurs évaluations sur les informations sociales relatives à l'emploi disponible dans l'environnement et non sur les caractéristiques objectives de l'emploi (Salancik et Pfeffer, 1978 ; Oldham et Fried, 2016). Les études ont testé cette idée en contrastant les effets des conditions objectives du travail avec les indices informationnels sur le travail fourni par d'autres personnes (Griffin, 1983 ; O'Reilly et Caldwell, 1979). Les méta-analyses de ces travaux ont montré que les informations fournies par les autres avaient un impact sur l'évaluation du travail des employés, mais que l'effet de ces informations était plus faible que celui des propriétés objectives du travail (Taber et Taylor, 1990 ; Spector, 1992 ; Oldham et Fried, 2016). Aidé par les développements technologiques, le traitement de l'information permet aux télétravailleurs la portabilité croissante des ordinateurs et des fichiers de données, les capacités de transmission par fax et par courrier électronique, la possibilité de participer à des sessions interactives de « chat » en ligne avec des collègues et/ou des clients, les capacités vidéo qui permettent des réunions virtuelles en temps réel sans la présence physique de tous les participants dans une salle et la mise en réseau des systèmes informatiques et des lignes de données (Mello, 2007).

Le terme « problème » se réfère à une situation spécifique ou à un ensemble de situations connexes auxquelles une personne doit répondre afin de fonctionner efficacement dans son environnement (D'Zurilla et Goldfried, 1971). La définition adoptée de la résolution de problème est celle de Gagné (1966) évoquée comme suit :

« La résolution d'un problème est un événement qui doit être classé, dans la mesure où le comportement de l'individu est concerné, comme un acte d'apprentissage [puisque] les événements observés dans la résolution de problèmes comprennent un changement dans la performance humaine, ce qui nous amène à déduire un changement dans la capacité humaine » (Gagné, 1966, p. 130).

En ce qui concerne la créativité, elle est définie comme des produits, des idées ou des procédures qui satisfont à deux conditions. Ils sont nouveaux ou originaux et sont potentiellement pertinents ou utiles pour une organisation (Oldham et Cummings, 1996). Des recherches récentes ont trouvé une relation positive entre le télétravail et la créativité (Vega et al., 2015 ; Naotunna et Zhou, 2021). Bien que ce n'est pas toujours le cas lors des grandes réunions à distance (Bloom, 2021 ; Brucks et Levav, 2022 ; HBR, 2022). En effet, les personnes qui se rencontrent en personne bénéficient d'une stimulation créative en se promenant visuellement dans l'espace où elles se

trouvent, ce qui les rend plus susceptibles de se promener également sur le plan cognitif (Andrews, 2022 ; Brucks et Levav, 2022).

Des chercheurs ont suggéré que de nombreuses tâches créatives peuvent être accomplies tout en télétravaillant (Smith, 2007). Même si le travail créatif dans les organisations contemporaines se fait souvent en équipe (Hunter et al., 2012). Des recherches indiquent que les caractéristiques situationnelles d'un dispositif de télétravail s'alignent sur les caractéristiques contextuelles favorables à la créativité (Amabile, 1996 ; Amabile et Grysiewicz, 1989). Et étant donné que les employés travaillant à domicile ont plus de contrôle sur la façon dont ils segmentent leur journée (Hill et al., 1996), ils devraient être moins sensibles à de tels obstacles, et donc avoir un plus grand potentiel créatif. De plus, les résultats suggèrent que travailler dans un environnement de travail autonome et responsabilisant facilite la créativité, contrairement à ceux étroitement surveillés (Alge et al., 2006 ; Vega et al., 2015).

La performance créative fait référence à un individu qui génère et évalue des idées (Vega et al., 2015). Des recherches ont souligné que les télétravailleurs ont une performance créative objective supérieure par rapport aux employés de bureau (Vega et al., 2015). Toutefois celles-ci n'arrivent pas à confirmer cette tendance concernant les performances créatives autoévaluées (la génération d'idées et l'évaluation des idées). Ces résultats sont similaires à des recherches récentes menées auprès de 600 volontaires, suggérant que les réunions en face à face donnent lieu à des idées plus créatives et inventives, tandis que les réunions Zoom étouffent la créativité (Andrews, 2022 ; Brucks et Levav, 2022).

Enfin, quatre dimensions motivent les performances des employés liées à la mise en œuvre du télétravail, expliquant les avantages et inconvénients de ce dernier (Verdani et Pusparini, 2021). Premièrement, le télétravail offre une flexibilité pour déterminer quand, où, et comment travailler dans lequel le travailleur a un contrôle et une autonomie complets (Verdani et Pusparini, 2021). Deuxièmement, la rétroaction explique les connaissances acceptées par chaque individu, ce qui est essentiel pour le processus d'apprentissage axé sur la performance (Verdani et Pusparini, 2021). Troisièmement, la diversité des expertises explique la nécessité de variations dans l'activité et les compétences requises pour le poste (Firth-Cozens, 2001). Enfin, l'identité professionnelle qui

explique l'interdépendance des processus influencés par le télétravail est difficile à mesurer (Verdani et Pusparini, 2021).

Le JCM et les recherches subséquentes qui ont contribué à son enrichissement ne sont pas les seuls modèles ou théories pouvant expliquer l'efficacité de l'organisation du travail. Il faut cependant reconnaître qu'en plus d'être l'une des théories les plus connues et les plus complètes pour expliquer les caractéristiques de conception des emplois — comme précisé plus haut, depuis son développement il y a plus de vingt-cinq ans, le JCM a engendré un nombre impressionnant de recherches connexes sur la conception du travail. Ces études montrent que le JCM a exercé une influence persistante sur la conception du travail et a catalysé un éventail impressionnant de recherches connexes (Torraco, 2005). De plus, afin de parvenir à une analyse de l'efficacité du travail à distance comme mode d'organisation du travail, la conception des tâches comme l'une des composantes des postes est primordiale.

L'adoption du travail à distance comme mode d'organisation du travail crée une nouvelle relation entre l'employé et son environnement (Raghuram et al., 2001). Par conséquent, l'employé doit s'ajuster à ce nouvel environnement. Ce qui fait que son efficacité dans cette nouvelle forme d'organisation du travail dépend de son ajustement à celle-ci. Il est donc nécessaire de prendre en compte cet aspect. Pour cela, nous faisons appel à la théorie de l'ajustement au travail afin de mesurer l'efficacité de l'organisation du travail à distance. La section suivante aborde la question.

### **1.3.2. L'ajustement au travail à distance et ses déterminants**

Conformément à la théorie de l'ajustement au travail, l'adoption du travail à distance à presque tous les postes par les entreprises apparaît comme un changement de l'environnement de travail qui affecte la relation employé-environnement (Raghuram et al., 2001 ; Carrillo et al., 2021 ; Bloom, 2021).

Raghuram et al. (2001) ont étudié dans quelle mesure les individus sont capables de s'ajuster aux nouvelles exigences environnementales dans le contexte de la transition des modes de travail traditionnels vers les modes de travail virtuel. Ils ont étudié les employés d'un grand fournisseur de réseaux de télécommunications qui étaient avertis de l'utilisation des médias

électroniques, qui bénéficiaient d'un soutien technique considérable de leur employeur et qui se sont portés volontaires pour participer au programme de travail virtuel du fournisseur.

En nous appuyant sur leurs travaux, nous mesurons le concept de l'ajustement à l'organisation du travail à distance en évaluant les indicateurs critiques de l'ajustement des employés aux nouveaux contextes de travail, à savoir la satisfaction à l'égard du travail à distance, mieux faire le travail, l'efficacité du travail, la continuation en télétravail et la capacité à équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles (adapté de Raghuram et al., 2001 ; Carillo et al., 2021). Nous considérons l'ajustement à l'organisation du travail à distance comme un état global d'ajustement qui évalue le plus précisément le niveau d'ajustement aux exigences environnementales (adapté de Carillo et al., 2021).

Dans les écrits sur la gestion des ressources humaines, une étude a reproduit et étendu la recherche sur l'ajustement au travail des expatriés en examinant les antécédents de l'ajustement au travail et ses résultats en termes de bien-être psychologique (Aryee et Stone, 1996). Les résultats ont révélé que le conflit de rôle est négativement et significativement lié à l'ajustement au travail, tandis que la discrétion du rôle, le soutien des collègues et l'ambiguïté des méthodes de travail (clarté) sont positivement et significativement liés à l'ajustement au travail. L'ajustement au travail est positivement et significativement lié à la satisfaction au travail (Aryee et Stone, 1996).

Dans la même ligne, une autre a examiné la résilience en tant qu'antécédent de l'ajustement au travail des expatriés et de leurs intentions de départ. Les résultats de cette enquête menée auprès de 175 expatriés en Corée du Sud indiquent que la résilience est positivement liée à l'ajustement au travail des expatriés et que ces effets positifs sont plus prononcés lorsque les expatriés perçoivent leur climat organisationnel comme très inclusif (Davies et al., 2019).

D'autres études ont été menées auprès de nouveaux arrivants expérimentés entrants dans une organisation de services professionnels dans le but d'évaluer l'éventail des stratégies d'ajustement identifiées comme étant utilisées par les nouveaux arrivants expérimentés eux-mêmes pour parvenir à un ajustement positif (Cooper-Thomas et al., 2012). Par ailleurs, l'ajustement au travail à court terme est associé à l'utilisation efficace de la résolution de problèmes (Kendall et Murphy, 2003).



Selon Griffin et Hesketh (2005) la performance résulte d'une bonne adéquation entre la personne et son environnement. Ce qui implique qu'elle n'est pas un concept stable (Griffin et Hesketh, 2005). En ce sens que Campbell (1990) distingue également les composantes de la performance en fonction de leur caractère unique ou commun aux emplois, ce qui donne lieu à deux catégories :

- a. Les composantes communes à tous les emplois (par exemple, faire preuve d'efforts et maintenir une discipline personnelle).
- b. Les composantes qui sont partagées au sein d'une organisation (par exemple, les tâches non spécifiques à un emploi telles que la résolution de problèmes et la prise de décision).

Toutefois, les recherches sur l'ajustement au travail soulignent le fait que de bonnes performances peuvent conduire à un sentiment de satisfaction (Sonnetag et Frese, 2002 ; Griffin et Hesketh, 2005).

Pour la satisfaction au travail, elle correspond à la réponse psychologique d'une personne à son travail et comprend des composantes cognitives, affectives et comportementales (Hulin et Judge, 2003). Des distinctions sont faites entre une réponse globale, appelée satisfaction globale à l'égard de l'emploi, et des réponses à des caractéristiques particulières de l'emploi, telles que les conditions de travail, le salaire ou l'indépendance dans la prise de décision (Brown et Lent, 2005). Des recherches sur l'adéquation-personne-environnement montrent que les deux composantes de l'adéquation c'est-à-dire les facteurs liés à la personne et les facteurs liés à l'environnement influencent indépendamment la satisfaction. Parmi les exemples de l'influence indépendante de l'environnement, les recherches découlant du modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976), montrent que les caractéristiques du travail lui-même, telles que le traitement de l'information (Humphrey et al., 2007), le degré d'autonomie et le retour d'information, sont liées à la satisfaction (Frye, 1996).

En somme, les tâches dans le cadre du travail à distance doivent être caractérisées par l'autonomie dans l'organisation du travail, l'autonomie des méthodes de travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problèmes et la créativité (Breaugh, 1985 ; Saba et Dolan, 2021). Cependant, face au nouvel environnement entraîné par cette forme d'organisation du travail, les employés doivent s'y ajuster. Par conséquent, l'efficacité de l'organisation du travail à distance passe par l'ajustement des employés au télétravail. Cet

ajustement comprend la satisfaction à l'égard du travail à distance, mieux faire le travail, l'efficacité du travail, la continuation en télétravail et la capacité à équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles.

### **1.3.3. Les facteurs influençant l'efficacité du travail à distance**

Cette section présente quelques éléments influençant l'efficacité du travail à distance. Parmi lesquels on retrouve les conditions de travail à distance, le soutien organisationnel et la connectivité organisationnelle.

#### **1.3.3.1. Les conditions de travail à distance**

L'efficacité du télétravail peut être affectée par la façon dont l'espace de travail physique est aménagé (Kossek et al., 2006), en partie du fait que l'un des principaux symboles utilisés par les personnes pour séparer les environnements de travail et de famille est l'espace physique (Fonner et Stache, 2012). Si les individus ne respectent pas les éléments qui facilitent la représentation de l'espace et négligent les pratiques de définition des espaces, il y aura un plus grand risque de se tromper sur le fait que le télétravail est idéal ou non pour eux (Hill et al., 2003 ; Wapshott et Mallet, 2012 ; Solís, 2016). Il est du ressort de ceux qui souhaitent travailler avec succès à partir d'un bureau virtuel de trouver des moyens de mieux établir des frontières entre le travail et la vie personnelle et familiale (Solís, 2016).

Pour certains auteurs, la première condition de réussite d'un régime de télétravail est une gestion efficace de l'emploi du temps et une atmosphère de confiance et de respect mutuels entre l'employé et l'employeur (Nilles, 1998 ; Pyöryä, 2011). Les modalités de travail sont un attribut important qui peut influencer sur la relation entre le télétravail et le conflit entre le travail et la vie personnelle (Hong et Jex, 2022). Le télétravail régulier ou le télétravail irrégulier peuvent avoir des effets différents (Aguilera et al., 2016). En effet, dans des recherches antérieures, la présence de quarts de travail irréguliers était considérée comme l'un des prédicteurs de l'épuisement professionnel, avec le conflit de rôle (Singh et al., 2013). Il a également été rapporté que les quarts de travail irréguliers et l'épuisement professionnel étaient significativement corrélés (Singh et al., 2013). Une augmentation du nombre de jours de télétravail réduit le nombre d'heures dont une personne a besoin pour accomplir ses tâches (Solís, 2016). Cette augmentation permet aussi de

réduire l'interférence familiale et professionnelle (Hill et al., 2003 ; Maruyama et al., 2009 ; Solís, 2016).

Des recherches antérieures sur les effets des TIC sur le télétravail ont conclu qu'il existe une relation positive entre les technologies et la possibilité de travailler en dehors des locaux de l'employeur (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). D'autre part, des études ont inclus la technologie comme facteur clé du télétravail (Baruch et Nicholson, 1997 ; Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020).

### **1.3.3.2. Le soutien organisationnel**

Le soutien organisationnel fait référence à la mesure dans laquelle les organisations rémunèrent les employés pour leurs efforts, les aident quand ils en ont besoin, rendent leur travail intéressant et leur offrent des conditions de travail appropriées (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kohont et Ignjatovic, 2022). Il est le degré auquel les employés croient que leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Eisenberger et al., 1997 ; Bentley et al., 2016 ; Kohont et Ignjatovic, 2022).

Les théoriciens de l'échange social soutiennent que les ressources reçues des autres sont plus appréciées si elles sont basées sur un choix discrétionnaire plutôt que sur des circonstances indépendantes de la volonté du donateur (Rhoades et Eisenberger, 2002). Une telle aide-volontaire est accueillie comme une indication que le donateur apprécie et respecte véritablement le bénéficiaire (Eisenberger et al., 1987 ; Gouldner, 1960). Ainsi, les récompenses organisationnelles et les conditions de travail favorables telles que la rémunération, les promotions, l'enrichissement du travail et l'influence sur les politiques organisationnelles contribuent davantage au soutien organisationnel perçu si l'employé estime qu'elles résultent des actions volontaires de l'organisation, par opposition aux contraintes externes telles que les négociations syndicales ou gouvernementales et les réglementations en matière de santé et de sécurité (Eisenberger et al., 1986 ; Eisenberger et al., 1997 ; Shore et Shore, 1995).

Des études ont constaté que le soutien organisationnel perçu est lié à l'engagement affectif envers l'organisation, tout en étant distinct de celui-ci (Eisenberger et al., 1990 ; Rhoades et al., 2001 ; Shore et Tetrick, 1991), aux attentes en matière d'effort et de récompense (Eisenberger et al., 1990), à l'engagement de continuité (Shore et Tetrick, 1991), à l'échange leader-membre

(Settoon et al, 1996 ; Wayne, Shore, et Liden, 1997), le soutien du superviseur (Shore et Tetrick, 1991), la politique organisationnelle perçue (Andrews et Kacmar, 2001), la justice procédurale (Andrews et Kacmar, 2001 ; Rhoades et al, 2001), et la satisfaction au travail (; Eisenberger et al., 1997 ; Shore et Tetrick, 1991 ; Rhoades et Eisenberger, 2002).

Les employés bénéficiant d'un soutien organisationnel sont fiers d'appartenir à l'organisation, ce qui se reflète dans leur affiliation, leur satisfaction au travail (Witt, 1991 ; Wiesenfeld et al., 2001 ; Riggle et al., 2009), leur performance au travail, la diminution du taux de roulement (Aubé et al., 2007), une humeur positive plus élevée, l'augmentation de l'enthousiasme des employés, le désir d'aider les autres (Eisenberger et al., 2001), et la constitution des stocks de ressources capables de neutraliser les facteurs de stress sur le lieu de travail (Rhoades et Eisenberger, 2002).

L'importance du soutien organisationnel ne se limite pas aux cadres de travail traditionnels d'une organisation (Kohont et Ignjatovic, 2022). Des recherches prouvent qu'il est extrêmement important dans le contexte du télétravail, car il améliore la satisfaction des employés, réduit leur fardeau psychologique (Bentley et al., 2016) et la peur de l'isolement. D'autres recherches ont également constaté que les télétravailleurs accordent plus d'importance au soutien organisationnel que les employés sur le lieu de travail d'une organisation (Bartel et al., 2011).

### **1.3.3.3. La connectivité organisationnelle**

La connectivité organisationnelle est définie comme la mesure dans laquelle les individus perçoivent qu'ils sont au cœur de la communauté organisationnelle, qu'ils y sont visibles et qu'ils y sont impliqués (Raghuram et al., 2001). Les individus souhaitent intrinsèquement faire partie d'un contexte social plus large (Baumeister et Leary, 1995). Les employés ont le sentiment qu'il existe une communauté sur laquelle ils peuvent compter pour obtenir du soutien et des informations grâce aux liens avec le contexte social. Ce sentiment est utile pour répondre aux exigences immédiates du travail et pour définir une relation à plus long terme avec l'organisation (Raghuram et al., 2001). De plus, les liens avec la communauté organisationnelle offrent des possibilités d'exposition et de visibilité qui permettent aux individus de démontrer leurs capacités et donc de se sentir plus confiants dans leur sécurité d'emploi et leur évolution de carrière (Chao et al., 1992).

Lorsque les gestionnaires et les employés travaillent ensemble à partir de différents emplacements physiques, la communication devient plus compliquée (Huws et al., 1990 ; Kowalski et Swanson, 2005). De nouvelles compétences en communication sont nécessaires pour éviter que les télétravailleurs ne se sentent isolés (Kowalski et Swanson, 2005). De plus, les télétravailleurs ont besoin de savoir ce qu'on attend d'eux et de sentir qu'ils font toujours partie de l'organisation (Kowalski et Swanson, 2005).

Dans un cadre organisationnel, un ajustement efficace dépend donc en partie du sentiment d'appartenance des employés à leur organisation (Raghuram et al., 2001). Le développement et le maintien de ce lien peuvent être particulièrement difficiles dans un environnement de travail virtuel, car les contacts informels avec les superviseurs et les pairs peuvent être moins fréquents (Cascio, 2000). L'une des causes d'inquiétude les plus fréquemment citées par les travailleurs virtuels est la possibilité que leur présence peu fréquente dans l'organisation les rende invisibles et que cela entrave leur progression de carrière (Watad et Di Sanzo, 2000). La connectivité organisationnelle peut être fonction du comportement de communication et de socialisation de chaque travailleur virtuel. Certains peuvent être plus doués que d'autres pour maintenir le contact avec les partenaires d'interaction, soit par le biais de médias tels que le téléphone ou les courriels, soit en s'efforçant de nouer des relations lorsqu'ils rencontrent leurs partenaires d'interaction face à face (Raghuram et al., 2001). Les travailleurs virtuels qui ont peu de liens avec l'organisation peuvent manquer de perspicacité quant aux comportements souhaités qu'ils devraient adopter pour obtenir des résultats immédiats en matière de performance ou des opportunités de carrière futures (Raghuram et al., 2001). Toutefois, lorsqu'ils ont un lien organisationnel suffisant, ils sont susceptibles de se sentir au cœur de l'organisation et d'y être impliqués, ce qui peut favoriser l'attachement à l'organisation et dissiper toute inquiétude concernant leur progression de carrière (Raghuram et al., 2001).

#### **1.3.3.4. Les caractéristiques individuelles**

Des recherches antérieures sur les effets des TIC sur le télétravail ont conclu qu'il existe une relation positive entre les technologies et la possibilité de travailler en dehors des locaux de l'employeur (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). D'autre part, des études ont inclus la technologie comme facteur clé du télétravail (Baruch et Nicholson, 1997 ; Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020).

Lorsque les gestionnaires et les employés travaillent ensemble à partir de différents emplacements physiques, la communication devient plus compliquée (Huws et al., 1990 ; Kowalski et Swanson, 2005). De nouvelles compétences en communication sont nécessaires pour éviter que les télétravailleurs ne se sentent isolés (Kowalski et Swanson, 2005). De plus, les télétravailleurs ont besoin de savoir ce qu'on attend d'eux et de sentir qu'ils font toujours partie de l'organisation (Kowalski et Swanson, 2005).

En ce qui concerne le profil des travailleurs, les écrits ont montré que la prévalence du télétravail est associée à des caractéristiques sociodémographiques telles que le sexe, l'âge, l'éducation (de Graaff et Rietveld, 2007 ; Loo et Wang, 2018), le type de travail ou d'industrie (Haddad et al., 2009 ; Loo et Wang, 2018 ; Haider et Anwar, 2021).

En effet, les études sur le travail à distance indiquent que les travailleuses favorisent le télétravail pour aider à l'équilibre entre le travail et la vie privée (Bélanger, 1999). Des recherches récentes sur le sujet ont également trouvé une association positive entre les femmes et le télétravail (Pigini et Staffolani, 2019). Cependant, des résultats contradictoires sont rapportés dans d'autres études. Par exemple, des études ont constaté que les travailleuses étaient associées à une probabilité plus faible de télétravail de 25 % (Lopez-Igual et Rodriguez-Modrono, 2020). L'une des raisons de cette moindre adoption du télétravail par les femmes est que celles-ci pourraient être représentées dans des professions exigeant une grande proximité personnelle (Berniell et Fernandez, 2021). Dans le même temps, d'autres études ont observé que le sexe n'était pas un facteur prédictif statistiquement significatif du travail à domicile (Møller-Jensen et al., 2003 ; Niu et al., 2021). Étant donné que les hommes sont souvent employés dans des secteurs économiques, tels que la construction, où le travail ne peut être effectué à domicile, des recherches ont constaté qu'ils étaient moins susceptibles de pratiquer le télétravail (Jiao et Azimian, 2021 ; Haider et Anwar, 2021).

Quant à l'âge, des recherches sur les déterminants de l'adoption du télétravail ont révélé que l'âge était un prédictif non significatif (Bélanger, 1999 ; Lopez-Igual et Rodriguez-Modrono, 2020). De même, une étude japonaise a révélé que l'âge du travailleur n'était pas un facteur de différenciation statistiquement significatif pour les changements de lieu de travail (Niu et al., 2021). Pourtant, une recherche sur le télétravail axée sur la pandémie a révélé que les jeunes adultes de moins de 35 ans étaient plus susceptibles de participer au télétravail (Jiao et Azimian, 2021).

À côté du profil du travailleur et du type d'emploi, l'expérience de télétravail est optimale lorsque le télétravailleur évolue dans un espace réservé au travail et sans interruption due à des problèmes technologiques ou à des charges personnelles ou familiales (Chen et Karahanna, 2018 ; Baruch, 2000 ; Hartig et al., 2007 ; Kossek et al., 2006). Faute de quoi, la productivité et la satisfaction des télétravailleurs s'en trouvent fortement diminuées (Saba et Cachat-Rosset, 2020).

En ce qui concerne la créativité, des chercheurs ont suggéré que de nombreuses tâches créatives peuvent être accomplies tout en télétravaillant (Smith, 2007). Même si le travail créatif dans les organisations contemporaines se fait souvent en équipe (Hunter et al., 2012). Des recherches indiquent que les caractéristiques situationnelles d'un dispositif de télétravail s'alignent sur les caractéristiques contextuelles favorables à la créativité (Amabile, 1996 ; Amabile et Gryskiewicz, 1989). Et étant donné que les employés travaillant à domicile ont plus de contrôle sur la façon dont ils segmentent leur journée (Hill et al., 1996), ils devraient être moins sensibles à de tels obstacles, et donc avoir un plus grand potentiel créatif. De plus, les résultats suggèrent que travailler dans un environnement de travail autonome et responsabilisant facilite la créativité, contrairement à ceux étroitement surveillés (Alge et al., 2006 ; Vega et al., 2015).

La performance créative fait référence à un individu qui génère et évalue des idées (Vega et al., 2015). Des recherches ont souligné que les télétravailleurs ont une performance créative objective supérieure par rapport aux employés de bureau (Vega et al., 2015). Toutefois celles-ci n'arrivent pas à confirmer cette tendance concernant les performances créatives autoévaluées (la génération d'idées et l'évaluation des idées). Ces résultats sont similaires à des recherches récentes menées auprès de 600 volontaires, suggérant que les réunions en face à face donnent lieu à des idées plus créatives et inventives, tandis que les réunions Zoom étouffent la créativité (Andrews, 2022 ; Brucks et Levay, 2022).

## Chapitre 2 — La problématique, le modèle et la question de recherche

### 2.1. La problématique de recherche

Bien avant la pandémie, on constatait un intérêt grandissant pour le télétravail. Plusieurs facteurs économiques sont responsables de cet intérêt depuis quelque temps (Codère, 1995 ; Tremblay et al., 2006 ; Taskin, 2006 ; Tremblay et Le Bot, 2001). Les principaux facteurs sont les mutations du marché du travail liées à la tertiarisation des activités, les changements technologiques rapides, la pénurie de main-d'œuvre spécialisée, la mondialisation des marchés et le contexte de concurrence mondiale (Codère, 1995 ; Taskin, 2002). Sans oublier le rôle de la crise économique de 2008 forçant les entreprises comme les pays à chercher des moyens d'améliorer leur performance (Almudena et Avgoustaki, 2022).

Le travail à distance offre des possibilités de travailler en dehors des locaux de l'employeur du fait de ses différentes formes qu'il peut prendre. Il présente des avantages et des inconvénients pour le travailleur, l'employeur ou encore la société. Avec l'apparition de la crise sanitaire de la COVID-19, les entreprises ont été obligées de fonctionner à distance. La pratique du télétravail a connu une ampleur sans précédent. D'ailleurs, la majorité des études sur le télétravail post-COVID-19 portent sur sa pérennisation (Nguyen, 2021) et les conditions qui s'imposent (Chambel et al., 2022).

Le télétravail constitue une forme d'organisation du travail innovante. À la lumière du *Job Characteristics Model* et des théories subséquentes, une organisation de travail efficace est caractérisée par l'autonomie dans l'organisation du travail, l'autonomie des méthodes de travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problèmes et la créativité (Hackman et Oldham, 1980 ; Breugh, 1985 ; Fried et Ferris, 1987 ; Torraco, 2005 ; Morgeson et Humphrey, 2006 ; Saba et al., 2021).

Force est de constater que pendant la pandémie, le déploiement du travail à distance a affecté presque tous les postes (OCDE, 2021). Les récents écrits indiquent que certains postes s'y prêtent mieux que d'autres en télétravail (Bourhis, 2001 ; Walrave, 2010 ; Codère, 1997 ; OCDE,



2021). Cette configuration du lieu de travail implique une nouvelle relation employé-environnement et entraîne un ajustement à ce nouvel environnement (Raghuram et al., 2001 ; Carillo et al., 2021). En nous inspirant de la théorie de l'ajustement au travail, nous estimons que l'efficacité du travail à distance dépend de l'ajustement des employés au travail à distance. L'ajustement au travail à distance est mesuré par la satisfaction à l'égard du travail à distance, mieux-faire le travail, l'efficacité du travail, la continuation en télétravail et la capacité à équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles (Raghuram et al., 2001 ; Carillo et al., 2021).

À ce jour, les recherches qui font le lien entre les caractéristiques des tâches et l'efficacité de l'organisation du travail à distance sont encore peu nombreuses. L'organisation du travail fait généralement référence à la façon dont les processus de travail sont structurés et gérés, comme la conception des tâches (NIOSH, 1996 ; Wilson et al., 2004), et fait des tâches une partie intégrante au cœur de cette structure. Une telle modalité de travail est différente de l'aménagement du temps de travail qui vise l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise (optimisation des ressources et recherche de flexibilité), l'amélioration des conditions de travail et de vie au travail (sur des questions de pénibilité, de santé, de sécurité, d'équilibre vie professionnelle-vie familiale), et l'amélioration des situations d'emploi (gestion des compétences, des formations professionnelles, des âges et des effectifs) (Moulette et al., 2019).

De ce fait, l'efficacité du travail passe par une bonne compréhension des tâches en vue d'une réorganisation du travail. La mesure des tâches par rapport à l'ajustement au travail à distance permettra de déterminer les tâches qui sont plus compatibles (que d'autres) au travail à distance. Et c'est la raison pour laquelle cette étude s'attarde à l'analyse de l'organisation et l'identification des tâches à distance en vue d'une plus grande efficacité du télétravail à long terme.

Pour y parvenir, nous avons pour objectif d'étudier les effets de l'autonomie au travail, du travail d'équipe, du traitement de l'information, de la résolution de problème et de la créativité sur l'ajustement au travail à distance. De plus, nous analysons l'influence des conditions de travail à distance, du soutien organisationnel et de la connectivité organisationnelle sur cette relation, tout en tenant compte de l'influence du profil sociodémographique sur cet ajustement.

## **2.2. Le modèle et la question de recherche**

Cette section présente le modèle conceptuel et la question de recherche.

### **2.2.1. Le modèle conceptuel**

Le modèle adopté pour ce travail est constitué de quatre composantes. La variable indépendante étant les différentes caractéristiques des tâches. Selon la théorie des caractéristiques de l'emploi, les caractéristiques de l'emploi comprennent l'autonomie dans l'organisation du travail, l'autonomie des méthodes de travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problèmes et la créativité (Hackman et Oldham, 1980 ; Fried et Ferris, 1987 ; Torraco, 2005 ; Saba et al., 2021).

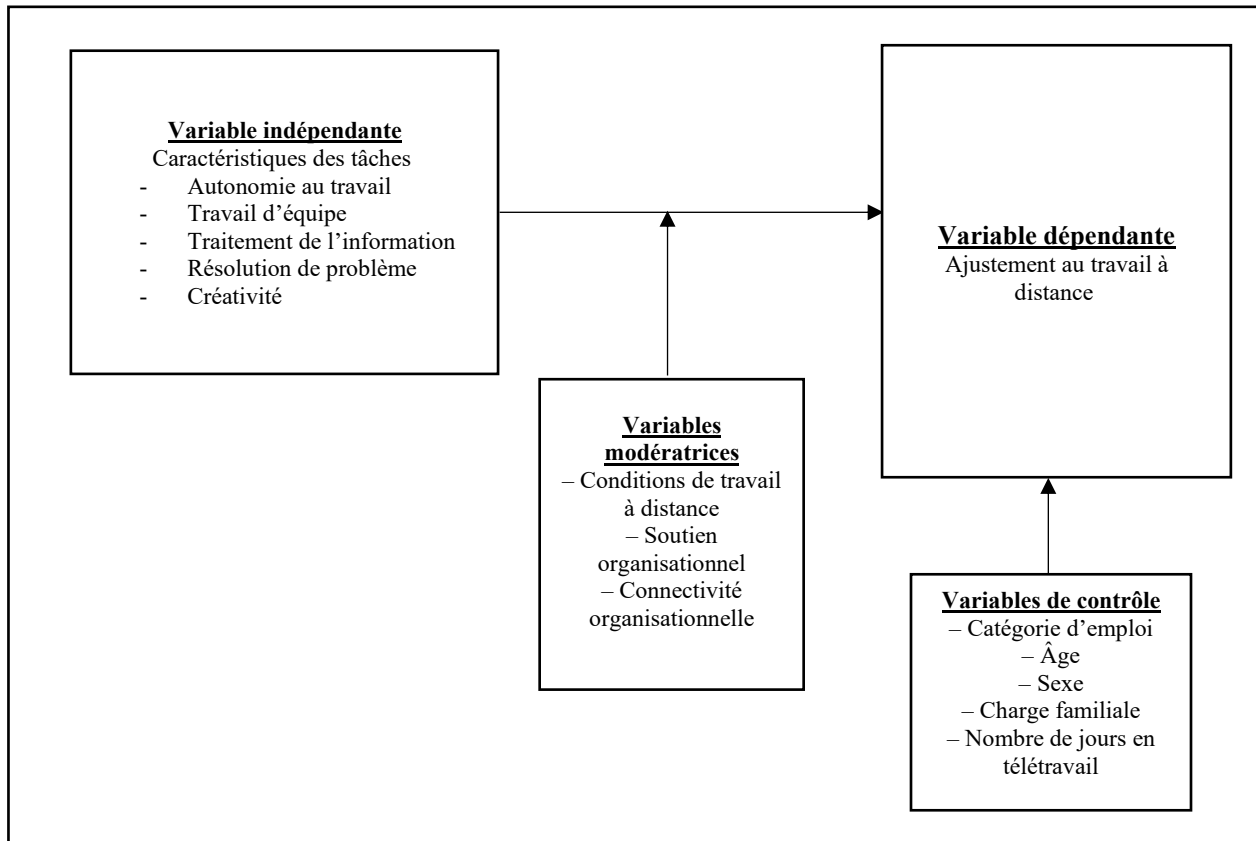
En ce qui concerne la variable dépendante, elle correspond au niveau d'ajustement au travail à distance. Dans cette étude, les principales dimensions retenues sont la satisfaction à l'égard du travail à distance, mieux faire le travail, l'efficacité du travail, la continuation en télétravail et la capacité à équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles (Raghuram et al., 2001 ; Carillo et al., 2021). (Raghuram, 2001 ; Carillo et al., 2021).

Les conditions de travail à distance, le soutien organisationnel et la connectivité organisationnelle sont la variable d'influence dans la relation présumée entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. L'étude suppose que les caractéristiques des tâches ont un impact sur l'ajustement au travail à distance, mais cet impact est influencé par les conditions de travail à distance, le soutien organisationnel et la connectivité organisationnelle.

Les variables de contrôle comprennent le sexe, l'âge, la catégorie d'emploi, la charge familiale et le nombre de jours en télétravail. Le profil sociodémographique de l'employé influence aussi son ajustement au travail à distance. Par exemple, les écrits sont nombreux à souligner que les jeunes pratiquent beaucoup plus le télétravail que les personnes âgées. Le choix de ces variables a pour but d'aider à mieux comprendre quel profil du travailleur s'ajuste le mieux au travail à distance, entre homme et femme, professionnel et cadre, avec plus de charges familiales ou moins et finalement, entre travailler totalement à distance ou partiellement. Carillo et al. (2021) ont pris en compte l'effet de l'âge et du genre dans l'étude de l'ajustement au télétravail en temps de crise. La revue de littérature souligne également l'influence de la catégorie d'emploi, de la charge

familiale et du nombre de jours en télétravail dans la réalisation du travail à distance (Lopez-Igual et Rodriguez-Modrono, 2020 ; De Vries et al., 2019).

**Figure 1. Modèle conceptuel**



### 2.2.2. La question de recherche

Le présent mémoire interroge les effets des caractéristiques des tâches sur l'efficacité de l'organisation du travail à distance en introduisant les effets modérateurs des conditions de travail à distance, du soutien organisationnel et de la connectivité organisationnelle. Nous vérifions également les effets du profil sur l'ajustement au travail à distance.

Plusieurs sous-questions découlent de la question de recherche. Elles ont été analysées afin d'offrir une réponse complète au questionnement initial.

1. Dans quelle mesure les caractéristiques des tâches contribuent-elles à une plus grande efficacité de l'organisation du travail à distance ?
2. Dans quelle mesure les conditions de travail à distance influencent-elles la relation entre les caractéristiques des tâches et l'efficacité de l'organisation du travail à distance ?
3. Dans quelle mesure le soutien organisationnel influence-t-il la relation entre les caractéristiques des tâches et l'efficacité de l'organisation du travail à distance ?
4. Dans quelle mesure la connectivité organisationnelle influence-t-elle la relation entre les caractéristiques des tâches et l'efficacité de l'organisation du travail à distance ?
5. Dans quelle mesure le profil du travailleur influence-t-il l'efficacité de l'organisation du travail à distance ?

La question de recherche est exploratoire et se base sur cinq hypothèses de recherche.

### **2.3. Les hypothèses de recherche**

Cette section présente les hypothèses pour chaque sous-question de recherche et les prédictions en lien avec les variables de contrôle.

Il est important de souligner que le vide laissé par les études sur le télétravail s'explique par le fait que le travail adopté dans une large mesure n'a pas encore été étudié dans le détail des tâches pour mieux définir celles qui sont plus compatibles de celles qui le sont moins. De ce fait, la première hypothèse porte sur la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. L'ajustement au travail à distance comprend la satisfaction à l'égard du travail à distance, mieux faire le travail, l'efficacité du travail, la continuation en télétravail et la capacité à équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles (Raghuram et al., 2001 ; Carillo et al., 2021). Les caractéristiques de l'emploi sont l'autonomie dans l'organisation du travail, l'autonomie des méthodes de travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problèmes et la créativité (Hackman et Oldham, 1980 ; Fried et Ferris, 1987 ; Torraco, 2005 ; Morgeson et Humphrey, 2006 ; Saba et al., 2021). Ces

dimensions influencent les états psychologiques des travailleurs qui sont plus susceptibles de conduire à des résultats de travail favorables (Torraco, 2005). Les recherches découlant du modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976) montrent que les caractéristiques du travail lui-même, telles que le traitement de l'information (Humphrey et al., 2007), le degré d'autonomie et le traitement de l'information, sont liées à la satisfaction (Frye, 1996).

La recherche sur l'autonomie perçue au travail montre que celle-ci est un déterminant hautement significatif de la satisfaction au travail (Davis et Bordieri, 1988 ; Talyor et al., 2003 ; Gözükarar et Çolakoğlu, 2016). Le fait d'accorder aux employés une plus grande autonomie dans leur travail pourrait accroître leur régulation intrinsèque et identifiée et, par conséquent, conduire à un engagement plus énergique, enthousiaste et dévoué dans leur travail (Malinowska et al., 2018). Le travail à distance a été montré comme essentiellement pratiqué par des professions caractérisées par une grande autonomie professionnelle (Aguilera et al., 2016). Cependant, la mise en place de pratiques de travail à distance s'est également traduite par une plus grande autonomie de travail pour les employés. Ainsi, les salariés contraints d'adopter le télétravail développeraient une plus grande autonomie perçue, qui est une caractéristique clé de l'ajustement au travail (Gajendran et Harrison, 2007). Plus précisément, il a été constaté que l'autonomie influence positivement l'équilibre travail-famille et la satisfaction des télétravailleurs (Allen et al., 2015 ; Golden et al., 2006 ; Carillo, 2021).

La recherche sur le sujet indique que le travail d'équipe est positivement lié à d'importantes variables d'efficacité d'équipe, notamment la performance de l'équipe, la cohésion du groupe, l'efficacité collective et la satisfaction des membres (McEwan et al., 2017). Toutefois, une étude israélienne portant sur 200 *start-ups* locales révèle que pour 79 % d'entre elles, le travail d'équipe est négativement impacté par le télétravail (Cahier et Canivenc, 2021). D'ailleurs, selon Bloom (2020), la collaboration en personne est nécessaire à la créativité et à l'innovation. Ses recherches ont montré que les réunions en face à face sont essentielles pour développer de nouvelles idées et garder le personnel motivé et concentré (Bloom, 2020 ; Duport, 2020 ; Cahier et Canivenc, 2021).

Selon Raghuram et al. (2001), dans une situation où les personnes sont spatialement et temporellement distribuées, le travail d'équipe peut compromettre l'ajustement des individus. Les travailleurs virtuels qui perçoivent qu'ils doivent continuellement compter sur leurs collègues virtuels (ce qui les rend réciproquement ou séquentiellement interdépendants avec les autres)

peuvent subir des contraintes de temps, une perte de contrôle et une baisse de la productivité personnelle (DeSanctis, Staudenmeyer et Wong, 1999). En revanche, les employés qui perçoivent un degré d'indépendance plus élevé sont susceptibles de connaître un plus grand ajustement à un contexte de travail qui exploite la dislocation spatiale et temporelle.

En ce qui concerne le traitement de l'information, celui-ci permet aux télétravailleurs la portabilité croissante des ordinateurs et des fichiers de données, les capacités de transmission par fax et par courrier électronique, la possibilité de participer à des sessions interactives de « chat » en ligne avec des collègues et/ou des clients, les capacités vidéo qui permettent des réunions virtuelles en temps réel sans la présence physique de tous les participants dans une salle et la mise en réseau des systèmes informatiques et des lignes de données (Mello, 2007).

Pour la résolution de problème, des études récentes montrent que les personnes qui se rencontrent en personne bénéficient d'une stimulation créative en se promenant visuellement dans l'espace où elles se trouvent, ce qui les rend plus susceptibles de se promener également sur le plan cognitif (Andrews, 2022 ; Brucks et Levav, 2022). C'est en ce sens que l'étude de Levav et Brucks (2022) révèle que les équipes en personne génèrent plus d'idées que les équipes à distance travaillant sur le même problème. Par ailleurs, l'ajustement au travail à court terme est associé à l'utilisation efficace de la résolution de problèmes (Kendall et Murphy, 2003).

Enfin, concernant la créativité, des recherches récentes ont trouvé une relation positive entre le télétravail et la créativité (Vega et al., 2015 ; Naotunna et Zhou, 2021).

Comme mentionné plus haut, le manque d'écrits sur le sujet ne nous permet pas de prendre position concernant la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. Par conséquent, nous suggérons une prédiction entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance.

### **H1 : Les caractéristiques des tâches prédisent l'ajustement au travail à distance.**

Notre première hypothèse est répartie en 5 sous-hypothèses formulées à partir des dimensions des caractéristiques des tâches comme suit :

**H1a : L'autonomie au travail a une relation positive avec l'ajustement au travail à distance.**

**H1b : Le travail d'équipe a une relation négative avec l'ajustement au travail à distance.**

**H1c : Le traitement de l'information a une relation positive avec l'ajustement au travail à distance.**

**H1d : La résolution de problème a une relation négative avec l'ajustement au travail à distance.**

**H1e : La créativité a une relation positive avec l'ajustement au travail à distance.**

La deuxième hypothèse porte sur la modération par les conditions à distance de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. Les conditions de travail à distance comprennent le potentiel d'être distrait, d'être gêné par le bruit, la présence de bonnes conditions physiques et la mise à disposition d'outils TIC de télétravail adéquats (adapté de Newman, 1977 ; Staples et al., 1999 ; Carillo et al., 2021). La première condition de réussite du travail à distance est une gestion efficace de l'emploi du temps et une atmosphère de confiance et de respect mutuels entre l'employé et l'employeur (Nilles, 1998 ; Pyörä, 2011).

Certains auteurs soulignent que l'efficacité du travail à distance peut être affectée par la façon dont l'espace de travail physique est aménagé (Kossek et al., 2006), en partie du fait que l'un des principaux symboles utilisés par les personnes pour séparer les environnements de travail et de famille est l'espace physique (Fonner et Stache, 2012). De ce fait, il est du ressort de ceux qui souhaitent travailler avec succès à partir d'un bureau virtuel de trouver des moyens de mieux établir des frontières entre le travail et la vie personnelle et familiale (Solís, 2016).

Un bon environnement de travail physique influence positivement la performance des employés (Carillo et al., 2021). Les distractions, le bruit et les interruptions nuiront probablement à la performance, tout comme des conditions physiques inadéquates (par exemple, un mobilier et un espace inadéquats) (Gist et Mitchell, 1992). Des conditions de travail physiques positives sont associées à des niveaux plus élevés d'auto-efficacité du travail à distance des employés (Staples et al., 1999). Les écrits sur le télétravail ont trouvé un lien positif fort entre l'environnement de

télétravail et l'ajustement au télétravail (Carillo et al., 2021). Cependant, en raison d'un manque de travaux étudiant la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance, nous explorons la modération de ladite relation par les conditions de travail à distance.

**H2 : Les conditions de travail à distance modèrent la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance.**

Notre deuxième hypothèse est divisée en 5 sous-hypothèses en tenant compte des dimensions des caractéristiques des tâches comme suit :

**H2a : L'autonomie au travail influence positivement l'ajustement au travail à distance quand les conditions de travail à distance sont bonnes. Inversement, lorsque les conditions de travail à distance sont mauvaises, l'effet de l'autonomie au travail sur l'ajustement au travail à distance est moindre.**

**H2b : Le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail, mais cet effet est moindre quand les conditions de travail à distance sont bonnes. Inversement, le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail, mais cet effet est amplifié quand les conditions de travail à distance sont mauvaises.**

**H2c : Le traitement de l'information a une relation positive avec l'ajustement au travail à distance. Inversement, lorsque les conditions de travail à distance sont mauvaises, l'effet du traitement de l'information sur l'ajustement au travail à distance est moindre.**

**H2d : La résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail, mais cet effet est moindre quand les conditions de travail à distance sont bonnes. Inversement, la résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail, mais cet effet est amplifié quand les conditions de travail à distance sont mauvaises.**

**H2e : La créativité influence positivement l'ajustement au travail à distance quand les conditions de travail à distance sont bonnes. Inversement, lorsque les conditions de travail à distance sont mauvaises, l'effet de la créativité sur l'ajustement au travail à distance est moindre.**



La troisième hypothèse porte sur la modération par le soutien organisationnel de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. Des études ont constaté que le soutien organisationnel perçu est lié à l'engagement affectif envers l'organisation, tout en étant distinct de celui-ci (Eisenberger et al., 1990 ; Rhoades et al., 2001 ; Shore et Tetrick, 1991), aux attentes en matière d'effort et de récompense (Eisenberger et al., 1990), à l'engagement de continuité (Shore et Tetrick, 1991), à l'échange leader-membre (Settoon et al., 1996 ; Wayne et al., 1997), et la satisfaction au travail (Eisenberger et al., 1997 ; Shore et Tetrick, 1991 ; Rhoades et Eisenberger, 2002).

Les employés bénéficiant d'un soutien organisationnel sont fiers d'appartenir à l'organisation, ce qui se reflète dans leur satisfaction au travail (Witt, 1991 ; Wiesenfeld et al., 2001 ; Riggle et al., 2009), leur performance au travail, la diminution du taux de roulement (Aubé et al., 2007), une humeur positive plus élevée, l'augmentation de l'enthousiasme des employés, le désir d'aider les autres (Eisenberger et al., 2001). Dans un contexte de télétravail, et considérant le manque d'écrits faisant le lien entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au télétravail, nous explorons la modération de cette relation par le soutien organisationnel.

**H3 : Le soutien organisationnel modère la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance.**

Notre troisième hypothèse est divisée en 5 sous-hypothèses en tenant compte des dimensions des caractéristiques des tâches comme suit :

**H3a : L'autonomie au travail influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient du soutien organisationnel. Inversement, lorsque les employés ont un faible soutien organisationnel, l'effet de l'autonomie au travail sur l'ajustement au travail à distance est moindre.**

**H3b : Le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'un fort soutien organisationnel. Inversement, le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail à distance, mais cet effet est aggravé lorsque les employés bénéficient d'un faible soutien organisationnel.**

**H3c : Le traitement de l'information influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient du soutien organisationnel. Inversement, lorsque les employés ont un faible soutien organisationnel, l'effet du traitement de l'information sur l'ajustement au travail à distance est moindre.**

**H3d : La résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'un fort soutien organisationnel. Inversement, la résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance, mais cet effet est aggravé lorsque les employés bénéficient d'un faible soutien organisationnel.**

**H3e : La créativité influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient du soutien organisationnel. Inversement, lorsque les employés ont un faible soutien organisationnel, l'effet de la créativité sur l'ajustement au travail à distance est moindre.**

La quatrième hypothèse porte sur la modération par la connectivité organisationnelle de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. Un ajustement efficace dépend donc en partie du sentiment d'appartenance des employés à leur organisation (Raghuram et al., 2001). Les liens avec la communauté organisationnelle offrent des possibilités d'exposition et de visibilité qui permettent aux individus de démontrer leurs capacités et donc de se sentir plus confiants dans leur sécurité d'emploi et leur évolution de carrière (Chao et al., 1992). Les employés ont le sentiment qu'il existe une communauté sur laquelle ils peuvent compter pour obtenir du soutien et des informations grâce aux liens avec le contexte social. Ce sentiment est utile pour répondre aux exigences immédiates du travail et pour définir une relation à plus long terme avec l'organisation (Raghuram et al., 2001). Les travailleurs virtuels qui ont peu de liens avec l'organisation peuvent manquer de perspicacité quant aux comportements souhaités qu'ils devraient adopter pour obtenir des résultats immédiats en matière de performance ou des opportunités de carrière futures (Raghuram et al., 2001). Toutefois, lorsqu'ils ont un lien organisationnel suffisant, ils sont susceptibles de se sentir au cœur de l'organisation et d'y être impliqués, ce qui peut favoriser l'attachement à l'organisation et dissiper toute inquiétude concernant leur progression de carrière (Raghuram et al., 2001). D'ailleurs, Raghuram et al. (2001) ont trouvé une association positive entre la connectivité organisationnelle et l'ajustement au travail

à distance. La modération de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par la connectivité organisationnelle est explorée à travers l'hypothèse 4 (H4) et ses sous-hypothèses.

**H4 : La connectivité organisationnelle modère la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance.**

Notre quatrième hypothèse est divisée en 5 sous-hypothèses en tenant compte des dimensions des caractéristiques des tâches comme suit :

**H4a : L'autonomie au travail influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés ont une forte connectivité organisationnelle. Inversement, lorsque les employés ont une faible connectivité organisationnelle, l'effet de l'autonomie au travail sur l'ajustement au travail à distance est moindre.**

**H4b : Le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'une forte connectivité organisationnelle. Inversement, le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail à distance, mais cet effet est aggravé lorsque les employés bénéficient d'une faible connectivité organisationnelle.**

**H4c : Le traitement de l'information influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés ont une forte connectivité organisationnelle. Inversement, lorsque les employés ont une faible connectivité organisationnelle, l'effet du traitement de l'information sur l'ajustement au travail à distance diminue.**

**H4d : La résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'une forte connectivité organisationnelle. Inversement, la résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance, mais cet effet est aggravé lorsque les employés bénéficient d'une faible connectivité organisationnelle.**

**H4e : La créativité influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés ont une forte connectivité organisationnelle. Inversement, lorsque les employés**

**ont une faible connectivité organisationnelle, l'effet de la créativité sur l'ajustement au travail à distance diminue.**

La cinquième hypothèse se base sur la relation entre les caractéristiques sociodémographiques et l'ajustement au travail à distance. Des recherches récentes sur le télétravail ont trouvé une association positive entre les femmes et le télétravail (Pigini et Staffolani, 2019) et ont constaté que les hommes sont moins susceptibles de pratiquer le télétravail (Jiao et Azimian, 2021 ; Haider et Anwar, 2021). Si des recherches sur le télétravail arrivent à la conclusion que l'âge du travailleur n'est pas un facteur de différenciation statistiquement significatif pour les changements de lieu de travail (Niu et al., 2021), d'autres, axées sur la pandémie, révèlent que les jeunes adultes de moins de 35 ans étaient plus susceptibles de participer au télétravail (Jiao et Azimian, 2021).

Pour ce qui est de la réalisation du télétravail, l'expérience de télétravail est optimale lorsque le télétravailleur évolue dans un espace réservé au travail et sans interruption due à des charges familiales (Chen et Karahanna, 2018 ; Konradt et coll. 2003 ; Baruch, 2000 ; Hartig et coll. 2007 ; Kossek et coll. 2006). L'une des préoccupations au sujet du travail à distance concerne le nombre de jours de travail. Une augmentation du nombre de jours de télétravail réduit le nombre d'heures dont une personne a besoin pour accomplir ses tâches (Solís, 2016). Cette augmentation permet aussi de réduire l'interférence familiale et professionnelle (Hill et al., 2003 ; Maruyama et al., 2009 ; Solís, 2016).

**H5 : Les femmes, les jeunes, les travailleurs avec moins de charges familiales et travaillant un nombre de jours bien définis s'ajustent mieux au travail à distance.**

Le chapitre 3 traite la méthodologie de recherche du travail.

## **Chapitre 3 – La méthodologie de recherche**

Ce chapitre est divisé en trois parties. La première présente le type de recherche, l'enquête d'où proviennent les données utilisées aux fins d'analyses de cette étude, l'instrument de collecte de données et le portrait de l'échantillon. La deuxième partie est consacrée à la validité de la recherche et la structuration des variables. Enfin, la troisième partie présente les mesures des variables.

### **3.1. La population étudiée et la collecte des données**

Les données analysées dans le présent mémoire proviennent d'une enquête menée auprès d'une institution publique canadienne<sup>2</sup> par la Chaire BMO en diversité et Gouvernance de l'Université de Montréal. Cette institution présente un milieu de travail caractérisé par une grande variété de tâches et d'unités, dans lequel on couvre des spécificités organisationnelles différentes.

Cette étude avait comme objectif de mieux comprendre les conditions pour un télétravail efficace pour les organisations et serein pour les télétravailleurs ainsi que de tirer les bonnes leçons pour l'avenir et d'orienter les politiques de télétravail. Le numéro de certificat d'éthique à la recherche est CERSES-20-049-D.

La procédure de collecte de données respecte les critères de validité énoncés par Blais et Durand (2010), c'est-à-dire la disponibilité des informateurs, la capacité de répondre, la transmission fidèle de l'information et l'enregistrement fidèle de l'information. L'instrument de collecte de données pour cette enquête était un questionnaire élaboré par l'équipe de recherche de la Chaire BMO en diversité et Gouvernance de l'Université de Montréal sous la supervision de la professeure Tania Saba.

L'enquête a été réalisée entre décembre 2021 et mars 2022 à la suite de la pandémie de la COVID-19 au Canada. Tous les répondants ont signé un formulaire de consentement éclairé. Aucune compensation monétaire n'a été octroyée. Le questionnaire a été diffusé à travers le

---

<sup>2</sup> Pour des raisons de confidentialité, certains détails concernant cette institution ne peuvent être dévoilés.

courriel interne de l'institution et adressé aux employés de ladite institution. Il a été complété, au total, par 893 répondants. L'échantillon final est de 822 répondants.

### **3.2. L'opérationnalisation des variables**

Cette partie présente la manière dont les principales variables utilisées sont opérationnalisées. Pour chaque variable, les indicateurs et leurs échelles de mesure sont mis en évidence. Un tableau pour chaque variable résume l'ensemble de ces informations.

#### **3.2.1. La variable dépendante**

La variable dépendante soit l'ajustement au travail à distance comprend cinq indicateurs, à savoir la satisfaction à l'égard du télétravail, mieux faire le travail, l'efficacité du travail, la continuation en télétravail et la capacité à équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles (Tableau 2). Ces derniers proviennent de Raghuram et al. (2001). Les répondants devaient répondre à la question suivante : « *Concernant votre situation de télétravail, vous diriez que :* ». Chaque indicateur est mesuré par une question comme suit :

1. Pour la satisfaction à l'égard du télétravail : Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) du télétravail.
2. Pour l'indicateur, mieux faire le travail : Le télétravail me permet d'effectuer mon travail mieux que je ne le pouvais quand je travaillais au bureau.
3. Pour la continuation en télétravail : Si, après la crise, on me donnait le choix de continuer en télétravail ou de retourner à mon lieu de travail habituel, je préférerais continuer en télétravail.
4. Pour la capacité à équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles : Depuis que j'ai commencé à télétravailler, j'ai été en mesure d'équilibrer mon travail et ma vie personnelle.
5. Pour l'efficacité du travail : Depuis que j'ai commencé à télétravailler, mon efficacité a augmenté.

Pour chaque indicateur de ces dimensions, les répondants devaient indiquer, sur une échelle de Likert allant de 1 à 5 qui correspondait de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord », à quel point l'affirmation était représentative de la satisfaction à l'égard du télétravail, mieux faire le travail, l'efficacité du travail, la continuation en télétravail et la capacité à équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles.

**Tableau 1. Mesure de la variable dépendante : Ajustement au travail à distance**

Indicateurs	Questions	Source
Satisfaction à l'égard du télétravail	Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) du télétravail.  1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord	Raghuram et al. (2001)
Mieux faire le travail	Le télétravail me permet d'effectuer mon travail mieux que je ne le pouvais quand je travaillais au bureau.  1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord	Raghuram et al. (2001)
Efficacité du travail	Depuis que j'ai commencé à télétravailler, mon efficacité a augmenté.  1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord	Raghuram et al. (2001)
Continuation en télétravail	Si, après la crise, on me donnait le choix de continuer en télétravail ou de retourner à mon lieu de travail habituel, je préférerais continuer en télétravail  1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord	Raghuram et al. (2001)

Capacité à équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles	Depuis que j'ai commencé à télétravailler, j'ai été en mesure d'équilibrer mon travail et ma vie personnelle.  1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord	Raghuram et al. (2001)
--	---	------------------------

### 3.2.2. La variable indépendante

En ce qui a trait à la variable indépendante (Tableau 3), soient les caractéristiques des tâches, les dimensions retenues sont l'autonomie au travail regroupant l'autonomie dans l'organisation du travail et l'autonomie des méthodes de travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problème et la créativité. Ces dimensions proviennent du *The Work Design Questionnaire (WDQ)* de Morgeson et Humphrey (2006).

Les indicateurs retenus pour mesurer l'autonomie dans l'organisation du travail sont (1) Prendre mes propres décisions sur la façon de planifier mon travail, (2) Décider de l'ordre dans lequel les choses sont faites au travail, (3) Planifier la façon dont je travaille.

Les indicateurs retenus pour mesurer l'autonomie des méthodes de travail sont (1) Prendre des décisions sur les méthodes à utiliser pour accomplir mon travail, (2) Avoir une grande liberté et indépendance dans la manière dont j'effectue mon travail, (3) Décider par moi-même de la manière dont je vais effectuer mon travail.

Les indicateurs retenus pour mesurer le travail d'équipe sont (1.a) Mon travail exige que j'accomplisse ma part du travail avant que les autres n'accomplissent la leur, (1.b) D'autres emplois dépendent directement de mon travail, (1.c) Si mon travail n'est pas fait, les autres tâches ne peuvent être accomplies ; (2.a) Mon travail est fortement influencé par le travail des autres, (2.b) Mon travail dépend du travail de plusieurs personnes différentes pour pouvoir être accompli, (2.c) Mon travail ne peut être accompli que si d'autres personnes accomplissent leurs tâches.

Les indicateurs permettant de mesurer le niveau de contrôle sont (1) Mon emploi comporte une grande variété de tâches, (2) Mon emploi implique de faire un certain nombre de choses



différentes, (3) Mon emploi exige l'exécution d'un large éventail de tâches, (4) Mon emploi implique l'exécution d'une grande variété de tâches.

Les indicateurs permettant de mesurer le traitement de l'information sont (1) Mon travail m'oblige à gérer un grand nombre d'informations, (2) Mon travail exige que je réfléchisse beaucoup, (3) Mon travail m'oblige à gérer plus d'une chose à la fois, (4) Mon travail m'oblige à analyser beaucoup d'informations.

Les indicateurs permettant de mesurer la résolution de problème sont (1) Mon travail consiste à résoudre des problèmes qui ne sont pas faciles à régler, (2) Mon travail exige que je sois créatif, (3) Mon travail consiste souvent à résoudre des problèmes que je n'ai jamais rencontrés auparavant, (4) Mon travail exige que je trouve des idées ou des solutions inédites à chaque nouveau problème.

Les indicateurs permettant de mesurer la créativité sont (1) Mon poste exige des compétences variées, (2) Mon poste exige que j'utilise une variété de compétences différentes pour accomplir mon travail, (3) Mon poste exige que j'utilise un certain nombre de compétences complexes ou de haut niveau, (4) Mon poste exige l'utilisation d'un nombre important de compétences.

Pour chaque indicateur de la variable indépendante, les répondants devaient indiquer, sur une échelle de 1 à 5 qui correspondait de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord », à quel point l'affirmation était représentative des caractéristiques de ses tâches en télétravail.

**Tableau 2. Mesure de la variable indépendante : Caractéristiques des tâches**

<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Échelle Likert</b>
Autonomie dans l'organisation du travail	Prendre mes propres décisions sur la façon de planifier mon travail.  Décider de l'ordre dans lequel les choses sont faites au travail.  Planifier la façon dont je travaille.	1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord
Autonomie des méthodes de travail	Prendre des décisions sur les méthodes à utiliser pour accomplir mon travail.  Avoir une grande liberté et indépendance dans la manière dont j'effectue mon travail.  Décider par moi-même de la manière dont je vais effectuer mon travail.	1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord
Travail d'équipe	Mon travail exige que j'accomplisse ma part du travail avant que les autres n'accomplissent la leur.  D'autres emplois dépendent directement de mon travail.  Si mon travail n'est pas fait, les autres tâches ne peuvent être accomplies.	1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord
	Mon travail est fortement influencé par le travail des autres.  Mon travail dépend du travail de plusieurs personnes différentes pour pouvoir être accompli.  Mon travail ne peut être accompli que si d'autres personnes accomplissent leurs tâches.	1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord
Traitement de l'information	Mon travail m'oblige à gérer un grand nombre d'informations.  Mon travail exige que je réfléchisse beaucoup. Mon travail m'oblige à gérer plus d'une chose à la fois.  Mon travail m'oblige à analyser beaucoup d'informations.	1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord
Résolution de problème	Mon travail consiste à résoudre des problèmes qui ne sont pas faciles à régler.	1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord

	<p>Mon travail exige que je sois créatif.</p> <p>Mon travail consiste souvent à résoudre des problèmes que je n'ai jamais rencontrés auparavant.</p> <p>Mon travail exige que je trouve des idées ou des solutions inédites à chaque nouveau problème.</p>	
Créativité	<p>Mon poste exige des compétences variées.</p> <p>Mon poste exige que j'utilise une variété de compétences différentes pour accomplir mon travail.</p> <p>Mon poste exige que j'utilise un certain nombre de compétences complexes ou de haut niveau.</p> <p>Mon poste exige l'utilisation d'un nombre important de compétences.</p>	

Adapté de Morgeson et Humphrey (2006)

### 3.2.3. Les variables modératrices

La variable modératrice est par définition une variable qui affecte la direction et/ou l'intensité de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Dans cette étude, nous estimons que les variables modératrices des conditions de travail à distance, du soutien organisationnel et de la connectivité organisationnelle modèrent la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. Alors que les indicateurs des conditions de travail à distance sont une adaptation de Carillo et al. (2021), ceux du soutien organisationnel et de la connectivité organisationnelle proviennent de Kim et Kankanhalli (2009) et de Raghuram et al. (2001), respectivement.

Les indicateurs des conditions de travail à distance présentés au tableau 4 sont (1) Il est facile de me laisser distraire en travaillant à distance. (2) Je suis dérangé(e) par le bruit dans mon travail à distance. (3) J'ai un accès Internet satisfaisant à distance. (4) Je suis bien installé(e) pour travailler à distance. (5) J'ai un accès satisfaisant aux outils professionnels depuis la maison (logiciels professionnels, messagerie, dossiers partagés, vidéoconférence...) à distance.

Les indicateurs permettant de mesurer le soutien organisationnel sont (1) L'organisation me fournit des conseils sur une nouvelle façon de travailler avec les outils de télétravail, (2) La direction m'apporte les ressources nécessaires pour me permettre de changer ma façon de travailler avec les outils de télétravail, (3) L'organisation me donne le soutien nécessaire pour changer ma façon de travailler avec les outils de télétravail, (4) L'organisation m'a fourni des formations, des webinaires, des ressources qui m'ont été utiles pour le télétravail.

Les indicateurs permettant de mesurer la connectivité organisationnelle sont (1) Je suis conscient(e) des problèmes dans mon entreprise qui peuvent influencer mes plans de carrière, (2) Je suis au courant des possibilités spécifiques d'exposition ou de visibilité sur le lieu de travail, (3) Les événements sociaux organisés à mon travail sont suffisants pour créer un sentiment d'appartenance, (4) Les réunions de travail organisées à mon travail permettent d'établir de bonnes relations avec les collègues.

Pour les indicateurs des variables modératrices, les répondants devaient indiquer, sur une échelle de 1 à 5 qui correspondait de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord », à quel point l'affirmation était représentative de ses conditions de télétravail, du soutien organisationnel et de la connectivité organisationnelle.

**Tableau 3. Mesure des variables modératrices : conditions de travail à distance, soutien organisationnel et connectivité organisationnelle**

Variables	Indicateurs	Échelle Likert
Conditions de travail à distance	<p>Il est facile de me laisser distraire en travaillant à la maison.</p> <p>Je suis dérangé(e) par le bruit dans mon travail à la maison.</p> <p>J'ai un accès Internet satisfaisant à la maison.</p> <p>Je suis bien installé(e) pour travailler à la maison.</p> <p>J'ai un accès satisfaisant aux outils professionnels depuis la maison (logiciels professionnels, messagerie, dossiers partagés, vidéoconférence...).</p> <p>1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord</p>	Adapté de Carillo et al. (2021)
Soutien organisationnel	<p>L'organisation me fournit des conseils sur une nouvelle façon de travailler avec les outils de télétravail.</p> <p>La direction m'apporte les ressources nécessaires pour me permettre de changer ma façon de travailler avec les outils de télétravail.</p> <p>L'organisation me donne le soutien nécessaire pour changer ma façon de travailler avec les outils de télétravail.</p> <p>L'organisation m'a fourni des formations, des webinaires, des ressources qui m'ont été utiles pour le télétravail.</p> <p>1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord</p>	Kim et Kankanhalli (2009)
Connectivité organisationnelle	<p>Je suis conscient(e) des problèmes dans mon entreprise qui peuvent influencer mes plans de carrière.</p> <p>Je suis au courant des possibilités spécifiques d'exposition ou de visibilité sur le lieu de travail.</p>	Raghuram et al. (2001)

	<p>Les événements sociaux organisés à mon travail sont suffisants pour créer un sentiment d'appartenance.</p> <p>Les réunions de travail organisées à mon travail permettent d'établir de bonnes relations avec les collègues.</p> <p>1 = Pas du tout d'accord 5 = Tout à fait d'accord</p>	
--	---	--

### 3.2.4. Les variables de contrôle

Les variables de contrôle sont au nombre de cinq à savoir la catégorie d'emploi, le sexe, l'âge, la charge familiale et le nombre de jours en télétravail.

La catégorie d'emploi a été mesurée à l'aide de la question « Quelle est votre catégorie d'emploi ? ». Nous avons procédé au recodage de cette variable en regroupant les catégories relatives aux indicateurs « cadres » et « professionnels » en passant de 6 à 2 à savoir (1) Cadre, et (2) Professionnel.

L'âge a été mesuré à l'aide de la question « *Quel est votre âge ?* ». Les répondants devaient saisir eux-mêmes leur âge par un nombre entier.

Pour le sexe, à la question *Quel est votre genre ?* les répondants avaient le choix entre (1) Homme, (2) Femme.

Quant au nombre de jours en télétravail, les répondants devaient répondre à la question *Combien de jours par semaine travaillez-vous à distance ?* en indiquant sur une échelle de 0 à 5 le nombre de jours télétravaillés.

Enfin, pour mesurer la charge familiale, la question suivante a été adoptée : *Si des personnes sont dépendantes de vous au quotidien (enfants, parents...), combien d'heures d'attention au total vous demandent-elles chaque jour qui empiètent sur votre temps de travail ?* Pour y parvenir, les répondants devaient choisir entre (1) Aucune personne ne dépend de moi

pendant mon temps de travail, (2) Moins d'1 heure, (3) De 1 à 2 heures, (4) De 2 à 3 heures, (5) Plus de 3 heures.

### **3.3. La validité interne**

La validité interne est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement de la cible sont solides et qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables (Gauthier et Bourgeois, 2016). Une manière de vérifier la validité interne c'est de s'assurer que les variables ont un bon encrage dans la recherche. En effet, la revue des écrits abonde sur les caractéristiques des tâches (Hackman et Oldham, 1980 ; Loher et al., 1985 ; Breugh, 1985 ; Fried et Ferris, 1987 ; Parker et Wall, 1998 ; Torraco, 2005 ; Morgeson et Humphrey, 2006 ; Malinowska et al., 2018 ; Saba et al., 2021). En outre, l'ajustement au travail à distance fait aussi l'objet de quelques études (Raghuram et al., 2001 ; Carillo et al., 2021). Les variables modératrices et de contrôle font l'objet également de nombreuses recherches (Golden et al., 2008 ; Kim et Kankanhalli, 2009 ; Raghuram et al., 2001 ; Carillo et al., 2021). Il convient aussi de mentionner que la mise en relation des variables a des validations théoriques et des bases empiriques solides.

### **3.4. La validité externe**

La validité externe est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés pour les fins de l'étude (Gauthier et Bourgeois, 2016). Nous pouvons affirmer que la validité externe de cette étude est assez solide considérant la taille de l'échantillon utilisé dans cette étude. Toutefois, le fait que la majorité des employés sondés proviennent d'un secteur d'activité précis empêche la généralisation de cette étude sur le plan national. Sur le plan international ou mondial, cela pourrait nécessiter une étude comparative. En effet, l'ajustement au travail à distance peut varier en fonction des cultures (Carillo et al., 2021).

### **3.5. Le plan d'analyse**

La réponse à la question de départ constitue le but de la recherche. À cet effet, le chercheur formule des hypothèses et procède aux observations qu'elles requièrent. Il s'agit ensuite de constater si les informations recueillies correspondent bien aux hypothèses ou, en d'autres termes, si les résultats observés correspondent aux résultats attendus par les hypothèses (Quivy et Van Campenhoudt, 2011). Pour y arriver, nous avons fait des analyses factorielles, quantitatives descriptives et bivariées en utilisant le logiciel SPSS. Pour tester les hypothèses, nous avons construit des modélisations multivariées au moyen du logiciel SPSS.

Notre modèle de recherche est composé de plusieurs variables latentes (variables dépendante, indépendante et modératrices). Une variable latente est une variable qu'on ne peut calculer qu'à l'aide de variables observées. Elle permet de prendre en compte plus finement les composantes d'un phénomène complexe. L'analyse factorielle est une méthode statistique qui permet de comprendre comment on peut regrouper les différentes composantes d'une variable latente en des dimensions appelées facteurs (Ford et al., 1986). Dans le cadre de l'analyse factorielle, nous allons utiliser la technique de l'analyse en composante principale (ACP) afin d'estimer la variance des variables latentes. Nous utilisons également la méthode de rotation Oblimin direct afin de chercher la structure appropriée pour les données. Les facteurs retenus ont été soumis à une rotation orthogonale et oblique pour tenter d'éliminer l'indétermination de leur position finale. Les facteurs ont été interprétés suivant la saturation factorielle de chaque indicateur composant le facteur. Le seuil minimal recommandé est de 0,30 (Fabrigar et al., 1999 ; Hair et al., 1998). Nous avons également effectué une analyse de fiabilité en utilisant l'Alpha de Cronbach. Ce dernier permet de déterminer si plusieurs items mesurent une même dimension. Selon Tabachnick et Fidell (2007), l'Alpha de Cronbach varie de 0 à 1, le seuil minimal est de 0,70.

#### **3.5.1. Les analyses descriptives**

Une analyse quantitative descriptive est faite afin d'examiner et de décrire la distribution des variables dans notre échantillon (Weis, 2004). Pour cela, nous avons calculé la fréquence, l'étendue, la moyenne et l'écart-type de chacune des variables à l'étude.



### **3.5.2. Les analyses bivariées**

L'analyse bivariée permet d'évaluer l'existence de relation significative entre deux variables ainsi que la force de cette association. Elle est l'étape intermédiaire entre la description de la base de données et l'analyse de régression (Bettache, 2007). Une matrice de corrélations de Pearson est produite pour évaluer la présence ou non de liens significatifs entre deux variables à la fois. Cette matrice permet de déterminer la force de l'association entre les variables dépendantes, modératrices, indépendantes et de contrôle. Cela permet aussi de déterminer si deux variables se trouvent en situation de colinéarité. Nous sommes en présence de colinéarité quand deux ou plusieurs variables ont une corrélation supérieure ou égale à 0,70. Ainsi, le coefficient de Pearson ( $r$ ) est utilisé pour déterminer le sens de la relation entre les variables. Concrètement, il s'agit d'analyser les liens statistiques entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. Cela nous permet de vérifier et de mettre en évidence la présence ou l'absence d'un lien entre chacune des variables et de déceler les liens de dépendance entre elles. Un intervalle de -1 et 1 est utilisé. Quand le résultat est nul ou proche de zéro, il n'y a pas d'association entre les variables. Une association sera qualifiée de faible si la corrélation est proche de 0,30, de modérée quand c'est autour de 0,50, de forte quand elle s'approche de 0,70 et de parfaite quand elle est proche de 1 ou -1 (Cohen et.al, 2003). Par ailleurs, les corrélations sont considérées comme significatives au niveau  $p < 0,05^*$ .

### **3.5.3. Les analyses multivariées**

Les données qui sont à la base de ce mémoire ont une structure hiérarchique qui requiert donc l'usage des analyses multivariées. L'analyse multivariée permet d'étudier les interrelations entre plusieurs variables figurant dans une base de données et, si possible, d'en généraliser les conclusions par inférence statistique (Stafford et Bodson, 2006). Pour tester les hypothèses de recherche, nous avons mesuré un ensemble de modèles de régression. D'abord, deux modèles de régression ont été réalisés pour étudier la relation entre les dimensions des caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. Le premier modèle prend en compte l'autonomie au travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problème et la créativité ; alors que le second ajoute les variables de contrôle et permet ainsi de vérifier la première hypothèse et les sous-hypothèses y relatives. Ensuite, pour tester les hypothèses de modulation, dix autres

modèles sont réalisés, à raison de deux modèles par dimension des caractéristiques des tâches. Dans un premier temps, nous mettons en relation avec l'ajustement au travail à distance, chaque dimension des caractéristiques des tâches et ses interactions respectives. Les interactions sont construites avec les variables modératrices (les démarches sont décrites au chapitre 4). Dans un second temps, nous ajoutons les variables de contrôle afin de vérifier les hypothèses de modération et les sous-hypothèses y relatives. Ce processus est répété pour chaque dimension des caractéristiques des tâches. Enfin, deux derniers modèles complètent les régressions en mettant en relation les variables de contrôle et l'ajustement au travail à distance. Ce qui nous donne un total de 14 modèles.

## **Chapitre 4 —Les résultats**

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de notre recherche qui servent à tester les hypothèses émises précédemment et à répondre à la question de recherche. Dans un premier temps, les statistiques descriptives portant sur la composition de l'échantillon après nettoyage des données, ainsi que sur chaque variable du modèle sont présentées. Dans un second temps, nous effectuons des analyses factorielles exploratoires et produisons des analyses bivariées pour décrire les relations entre les variables à l'étude. Enfin, les analyses multivariées nous permettent de tester nos hypothèses.

### **4.1. Le nettoyage des données**

L'échantillon initial était composé de 893 employés d'une institution publique canadienne. Il a fallu traiter les données afin de repérer et supprimer les valeurs manquantes et aberrantes. L'analyse de fréquence de chaque variable a donc permis de déceler ces valeurs manquantes. Soixante et onze valeurs manquantes ont été repérées et supprimées. Ce qui a réduit l'échantillon à 822 observations. Ces valeurs manquantes représentent 7,95 % de l'échantillon initial. Bien en dessous des 10 % recommandés (Tabachnick et Fidell, 2007). Le tableau 5 présente l'échantillon avant et après nettoyage pour chacune des variables à l'étude.

**Tableau 4. Résumé du nettoyage des données**

	Observation avant nettoyage		Observation après nettoyage	
	Valide	Manquant	Valide	Manquant
<b>Variable indépendante : Caractéristiques des tâches</b>				
Autonomie au travail	862	87	822	0
Travail d'équipe	862	87	822	0
Traitement de l'information	853	96	822	0
Résolution de problème	853	96	822	0
Créativité	848	101	822	0
<b>Variable dépendante</b>				
Ajustement au travail à distance	866	83	822	0
<b>Variabiles modératrices</b>				
Conditions de travail à distance	871	78	822	0
Soutien organisationnel	847	102	822	0
Connectivité organisationnelle	844	105	822	0
<b>Variabiles de contrôle</b>				
Age	892	57	822	0
Genre	885	64	822	0
Charge familiale	893	56	822	0
Catégorie d'emploi	888	61	822	0
Nombre de jours de télétravail	880	69	822	0

## 4.2. L'analyse factorielle

Le tableau 6 présente les variables dépendante, indépendante et modératrices avec leurs items et leurs poids factoriels. L'observation du tableau permet de voir que tous les items ont été chargés dans leur dimension respective. Leur poids factoriel dépasse le seuil minimal recommandé par la recherche. Pour déterminer si les items inclus dans les dimensions mesurent adéquatement lesdites dimensions, nous avons effectué une analyse de fiabilité. Pour ce faire, nous avons utilisé l'Alpha de Cronbach. Ce dernier permet de déterminer si plusieurs items mesurent une même dimension. Selon Tabachnick et Fidell (2007), l'Alpha de Cronbach varie de 0 à 1, le seuil minimal est de 0,70.

De plus, l'observation du tableau a permis de remarquer que toutes les variables ont un Alpha de Cronbach supérieur à 0,70, hormis la connectivité organisationnelle. Dans notre démarche, nous avons procédé à l'élimination de l'indicateur « *Je suis conscient(e) des problèmes au sein de mon organisation qui peuvent influencer mes plans de carrière* » de la variable « connectivité organisationnelle » afin de maximiser l'Alpha de Cronbach de cette variable. Pour les dimensions de la variable indépendante soit les caractéristiques des tâches, l'autonomie a un alpha de 0,92, alors que celui du travail d'équipe est de 0,89. Les dimensions « traitement de l'information » et « résolution de problème » ont un alpha de Cronbach de 0,88 et 0,86 respectivement. L'alpha de la dimension créativité est de 0,88.

En ce qui concerne la variable dépendante soit l'ajustement au travail à distance, son alpha de Cronbach est de 0,88.

Pour les variables modératrices, les conditions de travail à distance ont un alpha de 0,74, le soutien organisationnel de 0,91 et la connectivité organisationnelle de 0,58. Bien que l'alpha de Cronbach de la connectivité organisationnelle soit inférieur au seuil recommandé, nous avons décidé de garder ladite variable, car l'échelle a eu une bonne validité dans des études antérieures (Golden, 2006). En outre, des recherches récentes ont procédé de la même manière (ex : Haines et al., 2022).

**Tableau 5. Poids factoriels, moyenne, écart-type et alpha de Cronbach des variables à l'étude**

Variables	Dimensions	Indicateurs	Poids factoriel	Moyenne	Écart-type	Alpha de Cronbach
<b>Variable indépendante</b>						
Caractéristiques des tâches	Autonomie au travail	Prendre mes propres décisions sur la façon de planifier mon travail.	,61	4,34	,74	,92
		Décider de l'ordre dans lequel les choses sont faites au travail.	,63	4,30	,78	
		Planifier la façon dont je travaille.	,55	4,45	,66	
		Prendre des décisions sur les méthodes à utiliser pour accomplir mon travail.	,67	4,26	,79	
		Avoir une grande liberté et indépendance dans la manière dont j'effectue mon travail.	,72	4,26	,84	
		Décider par moi-même de la manière dont je vais effectuer mon travail.	,67	4,31	,77	
	Travail d'équipe	Mon travail exige que j'accomplisse ma part du travail avant que les autres n'accomplissent la leur.	,96	2,97	1,13	,89
		D'autres emplois dépendent directement de mon travail.	1,13	3,16	1,24	
		Si mon travail n'est pas fait, le travail d'autres ne peut pas être achevé.	1,10	3,18	1,21	
		Mon travail est fortement influencé par le travail des autres.	1,00	3,18	1,12	
		Mon travail dépend du travail de plusieurs personnes différentes pour pouvoir être accompli.	1,08	3,13	1,16	
		Mon travail ne peut être accompli que si d'autres personnes accomplissent leurs tâches.	1,08	3,04	1,16	

	Traitement de l'information	Mon travail m'oblige à gérer un grand nombre d'informations.	,65	4,36	0,77	,88
		Mon travail exige que je réfléchisse beaucoup.	,56	4,27	0,81	
		Mon travail m'oblige à gérer plus d'une chose à la fois.	,78	4,43	0,77	
		Mon travail m'oblige à analyser beaucoup d'informations.	,68	4,31	0,81	
	Résolution de problème	Mon travail consiste à résoudre des problèmes qui ne sont pas faciles à régler.	,80	3,64	1,07	,86
		Mon travail exige que je sois créatif.	,79	3,74	1,02	
		Mon travail consiste souvent à résoudre des problèmes que je n'ai jamais rencontrés auparavant.	,93	3,44	1,09	
		Mon travail exige que je trouve des idées ou des solutions inédites à chaque nouveau problème.	,99	3,27	1,10	
	Créativité	Mon poste exige des compétences variées.	,53	4,27	0,74	,88
		Mon poste exige que j'utilise un certain nombre de compétences complexes ou de haut niveau.	,83	3,78	1,05	
		Mon poste exige l'utilisation d'un nombre important de compétences.	,73	3,98	0,94	
	<b>Variable dépendante</b>					
	Ajustement au travail à distance	Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) du télétravail.	,66	4,47	0,83	,88
	Le télétravail me permet d'effectuer mon travail mieux que je ne le pouvais quand je travaillais au bureau.	,98	3,77	1,14		
	Si, après la crise, on me donnait le choix de continuer en télétravail ou de retourner à mon lieu de travail habituel, je préférerais continuer en télétravail.	,88	4,20	1,03		

		Depuis que j'ai commencé à télétravailler, j'ai été en mesure d'équilibrer mon travail et ma vie personnelle.	,79	4,18	1,09	
		Depuis que j'ai commencé à télétravailler, ma productivité a augmenté.	,90	3,93	1,07	
<b>Variables modératrices</b>						
Conditions de travail		Il est facile de me laisser distraire en travaillant à la maison.	,78	4,09	1,07	,74
		Je suis dérangé(e) par le bruit dans mon travail à la maison.	,54	4,48	,92	
		J'ai un accès Internet satisfaisant à la maison.	,79	4,41	,95	
		Je suis bien installé(e) pour travailler à la maison.	,56	4,17	1,09	
		J'ai un accès satisfaisant aux outils professionnels depuis la maison (logiciels professionnels, messagerie, dossiers partagés, vidéoconférence...)	,62	4,50	,82	
Soutien organisationnel		L'organisation me fournit des conseils sur une nouvelle façon de travailler avec les outils de télétravail.	1,03	3,39	1,14	,91
		La direction m'apporte les ressources nécessaires pour me permettre de changer ma façon de travailler avec les outils de télétravail.	1,03	3,50	1,14	
		L'organisation me donne le soutien nécessaire pour changer ma façon de travailler avec les outils de télétravail.	1,03	3,53	1,11	
		L'organisation m'a fourni des formations, des webinaires, des ressources qui m'ont été utiles pour le télétravail.	0,98	3,39	1,17	



Connectivité organisationnelle		Je suis au courant des possibilités spécifiques d'exposition ou de visibilité sur le lieu de travail.	,47	3,19	0,98	,58
		Les événements sociaux organisés à mon travail sont suffisants pour créer un sentiment d'appartenance.	1,02	3,10	1,18	
		Les réunions de travail organisées à mon travail permettent d'établir de bonnes relations avec les collègues.	,82	3,73	1,04	

N = 822

L'analyse factorielle a permis de construire les variables dépendante, indépendante et modératrices (avec leurs items et leur poids factoriel). L'analyse descriptive présentée à la prochaine section aborde les caractéristiques de la distribution de l'échantillon.

### **4.3. Les analyses descriptives**

Cette section fait ressortir les caractéristiques de la distribution de l'échantillon pour chacune des variables à l'étude. Le tableau 7 présente la fréquence, la moyenne de l'échantillon, l'écart-type et l'étendue pour chacune des variables du modèle de recherche.

L'ajustement au travail à distance qui est la variable dépendante a été mesuré suivant une échelle dont l'étendue varie de 1 à 5. La moyenne est de 4,11 pour un écart-type de 0,85. Cela dit, les individus composant cet échantillon connaissent en moyenne un ajustement élevé au travail à distance.

Du côté des variables modératrices, les conditions de travail à distance, le soutien organisationnel et la connectivité organisationnelle ont une étendue entre 1 et 5. La moyenne pour les conditions de travail est de 4,33. Ce qui traduit des conditions de travail élevées pour les individus de cet échantillon. Pour le soutien organisationnel et la connectivité organisationnelle, ils ont une moyenne de 3,46 et 3,34 respectivement. De ce fait, les individus de l'échantillon ont un soutien organisationnel et une connectivité organisationnelle relativement élevés.

Pour les variables de contrôle, l'âge est compris entre 24 et 75 ans pour une moyenne de 44,65 et un écart-type de 9,42. Pour le sexe, 25,7 % des répondants sont des hommes alors que 74,3 % sont des femmes. Parmi les répondants, 13,9 % sont des cadres alors que 86,1 % ont le statut de professionnel. Quant à la charge familiale, elle varie entre 1 et 5 avec une moyenne de 1,69. De ce fait, les répondants ont plus d'une personne à charge. Pour le nombre de jours en télétravail, il a été mesuré à l'aide d'une échelle dont l'étendue varie entre 1 et 5. Sa moyenne est de 4,72 et un écart-type de 0,73. Donc, les individus de l'échantillon télétravaillent en moyenne plus de 4 jours par semaine.

**Tableau 6. Résultats des analyses descriptives**

<b>Variables</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Étendue</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
<b>Variable dépendante</b>				
Ajustement au travail à distance		1-5	4,11	0,86
<b>Variable indépendante</b>				
<u>Caractéristiques des tâches</u>				
Autonomie au travail		1-5	4,32	0,65
Traitement de l'information		1-5	4,35	0,69
Travail d'équipe		1-5	3,11	0,94
Résolution de problème		1-5	3,52	0,90
Créativité		1-5	4,01	0,83
<b>Variables modératrices</b>				
Conditions de travail à distance		1-5	4,33	0,69
Soutien organisationnel		1-5	3,46	1,02
Connectivité organisationnelle		1-5	3,34	0,79
<b>Variables de contrôle</b>				
Âge		24— 75	44,65	9,42
Genre			1,74	0,43
1 = Homme	211 (25,7 %)			
2 = Femme	611 (74,3 %)			
Charge familiale		1-5	1,69	0,95
Catégorie d'emploi				0,34
1 = Cadre	114 (13,9 %)			
2 = Professionnel	708 (86,1 %)			
Nombre de jours en télétravail		1-5	4,72	0,73

N = 822

En ce qui a trait à la variable indépendante que sont les caractéristiques des tâches, elle a été mesurée avec une échelle variant de 1 à 5 avec les dimensions comme l'autonomie au travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problème et la créativité. Le travail d'équipe et la résolution des problèmes ont une moyenne respective de 3,11 et 3,52 alors que leur écart-type est de 0,94 et 0,90 respectivement. Cela dit, dans l'exécution de leurs tâches, les répondants ont en moyenne un travail d'équipe et une résolution de problème relativement élevés. De leur côté, l'autonomie, le traitement de l'information et la créativité ont une moyenne respective de 4,32, 4,35 et 4,01 alors que leur écart-type respectif est de 0,65, 0,69 et 0,83. De ce fait, les individus de l'échantillon ont une autonomie au travail élevée, une grande capacité à traiter l'information et une grande créativité.

#### **4.4. Les analyses bivariées**

La matrice de corrélation de Pearson a été produite. Aucune colinéarité n'a été constatée entre les variables à l'étude puisqu'aucune corrélation n'avoisine ou ne dépasse 0,70. Cela dit, toutes les variables sont considérées dans le cadre de nos analyses.

##### **4.4.1. L'ajustement au travail à distance**

L'analyse des matrices de corrélation reproduite dans le tableau 8 suggère que l'ajustement au travail à distance est corrélé positivement et significativement avec l'autonomie au travail ( $r = 0,26, p < 0,01$ ), la catégorie d'emploi ( $r = 0,11, p < 0,01$ ), le genre ( $r = 0,10, p < 0,01$ ) et les conditions de travail à distance ( $r = 0,61, p < 0,01$ ). L'ajustement au travail à distance est également corrélé positivement et significativement au soutien organisationnel ( $r = 0,24, p < 0,01$ ) et la connectivité organisationnelle ( $r = 0,32, p < 0,01$ ). L'ajustement au travail à distance est lié positivement au traitement de l'information ( $r = 0,06, p > 0,05$ ) et la créativité ( $r = 0,01, p > 0,05$ ).

L'ajustement au travail à distance est lié négativement et significativement au travail d'équipe ( $r = -0,09, p > 0,05$ ). Il est négativement lié à la charge familiale ( $r = -0,02, p > 0,05$ ) et à l'âge ( $r = -0,03, p > 0,05$ ).

#### 4.4.2. Les différentes caractéristiques des tâches

La matrice de corrélations révèle que la variable « autonomie au travail » est liée positivement et significativement au genre ( $r = 0,10$ ,  $p < 0,01$ ), à l'âge ( $r = 0,76$ ,  $p < 0,05$ ), aux conditions de travail à distance ( $r = 0,22$ ,  $p < 0,01$ ), au soutien organisationnel ( $r = 0,74$ ,  $p < 0,05$ ) et à la connectivité organisationnelle ( $r = 0,92$ ,  $p < 0,01$ ). Elle est positivement liée à la charge familiale ( $r = 0,00$ ,  $p > 0,05$ ) et négativement liée au nombre de jours en télétravail ( $r = -0,02$ ,  $p > 0,05$ ).

La variable « traitement de l'information » est positivement et significativement liée aux conditions de travail ( $r = 0,10$ ,  $p < 0,01$ ) alors qu'elle est négativement et significativement liée à la catégorie d'emploi ( $r = -0,19$ ,  $p < 0,01$ ). Elle est négativement liée au genre ( $r = -0,03$ ,  $p > 0,05$ ), à la catégorie d'emploi ( $r = -0,08$ ,  $p < 0,05$ ) et est positivement liée au soutien organisationnel ( $r = 0,01$ ,  $p > 0,05$ ), à la connectivité organisationnelle ( $r = 0,04$ ,  $p > 0,05$ ), à l'âge ( $r = 0,02$ ,  $p > 0,05$ ), à la charge familiale ( $r = 0,02$ ,  $p > 0,05$ ) et au nombre de jours en télétravail ( $r = 0,02$ ,  $p > 0,05$ ).

La variable « travail d'équipe » est négativement et significativement liée à l'ajustement au travail à distance ( $r = -0,09$ ,  $p < 0,01$ ), à la connectivité organisationnelle ( $r = -0,71$ ,  $p < 0,05$ ), au genre ( $r = -0,15$ ,  $p < 0,01$ ) et à la catégorie d'emploi ( $r = -0,16$ ,  $p < 0,01$ ). Elle est positivement liée au soutien organisationnel ( $r = 0,43$ ,  $p > 0,05$ ), à l'âge ( $r = 0,00$ ,  $p > 0,05$ ), à la charge familiale ( $r = 0,02$ ,  $p > 0,05$ ). Cependant, cette variable est négativement liée aux conditions de travail à distance ( $r = -0,05$ ,  $p > 0,05$ ) et au nombre de jours en télétravail ( $r = -0,03$ ,  $p > 0,05$ ).

La variable « résolution de problème » est liée négativement à l'ajustement au travail à distance ( $r = -0,05$ ,  $p > 0,05$ ), aux conditions de travail à distance ( $r = -0,01$ ,  $p > 0,05$ ), au soutien organisationnel ( $r = -0,04$ ,  $p > 0,05$ ) et à la connectivité organisationnelle ( $r = -0,02$ ,  $p > 0,05$ ). Elle est négativement et significativement liée au genre ( $r = -0,20$ ,  $p < 0,01$ ), à la catégorie d'emploi ( $r = -0,24$ ,  $p < 0,01$ ) et au nombre de jours en télétravail ( $r = -0,08$ ,  $p < 0,05$ ). Elle est positivement liée à l'âge ( $r = 0,00$ ,  $p > 0,05$ ) et à la charge familiale ( $r = 0,01$ ,  $p > 0,05$ ).

La variable « créativité » est liée positivement à l'ajustement au travail à distance ( $r = 0,01$ ,  $p > 0,05$ ), aux conditions de travail à distance ( $r = 0,05$ ,  $p > 0,05$ ), à la connectivité organisationnelle ( $r = 0,04$ ,  $p > 0,05$ ), à l'âge ( $r = 0,03$ ,  $p > 0,05$ ) et à la charge familiale ( $r = 0,00$ ,  $p > 0,05$ ). Elle est négativement et significativement liée à la catégorie d'emploi ( $r = -0,17$ ,  $p > 0,01$ ).

**Tableau 7. Résultats des analyses bivariées**

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1.	Ajustement au télétravail	1													
2.	Autonomie au travail	,26**	1												
3.	Traitement de l'information	,06	,23**	1											
4.	Travail d'équipe	-,09**	-,04	,20**	1										
5.	Résolution de problème	-,05	,19**	,57**	,29**	1									
6.	Créativité	,01	,21**	,65**	,23**	,68**	1								
7.	Conditions de travail à distance	,61**	,22**	,10**	-,05	-,01	,05	1							
8.	Soutien organisationnel	,24**	,07*	,01	,04	-,04	-,06	,25**	1						
9.	Connectivité organisationnelle	,32**	,09**	,04	-,07*	-,02	,04	,29**	,38**	1					
10.	Genre <sup>3</sup>	,10**	,10**	-,03	-,15**	-,20**	-,13**	,06	,05	,00	1				
11.	Age	-,03	,07*	,02	,00	,00	,03	,08*	-,00	-,06	,02	1			
12.	Charge familiale	-,02	,00	,02	,02	,01	,00	-,10**	,00	-,03	-,01	-,02	1		
13.	Catégorie d'emploi	,11**	-,08*	-,19**	-,16**	-,24**	-,17**	-,03	,03	,04	-,00	-,13**	-,03	1	
14.	Nombre de jours en télétravail	,13**	-,02	,02	-,03	-,08*	-,06	,11**	,08*	,11**	,05	-,01	,00	-,00	1

\*\* p<0,01 ; \* p<0,05 ; N = 822

<sup>3</sup> 1 = Homme ; 2 = Femme

#### 4.4.3. Les conditions de travail à distance

L'analyse des matrices de corrélation reproduite au tableau 8 suggère que la variable « conditions de travail à distance » est associée positivement et significativement à l'ajustement au travail à distance ( $r = 0,61, p < 0,01$ ), au nombre de jours en télétravail ( $r = 0,11, p < 0,01$ ), à l'âge ( $r = 0,88, p < 0,05$ ), à l'autonomie ( $r = 0,22, p < 0,01$ ), au traitement de l'information ( $r = 0,10, p < 0,01$ ), au soutien organisationnel ( $r = 0,25, p < 0,01$ ) et à la connectivité organisationnelle ( $r = 0,29, p < 0,01$ ).

La variable « charge familiale » ( $r = -0,10, p < 0,01$ ) est associée négativement et significativement aux conditions de travail à distance. La variable « genre » ( $r = 0,08, p < 0,05$ ) est associée positivement et significativement aux conditions de travail à distance. La variable « créativité » ( $r = 0,05, p > 0,05$ ) est associée positivement aux conditions de travail à distance. Les variables « catégorie d'emploi » ( $r = -0,03, p > 0,05$ ) et « travail d'équipe » ( $r = -0,05, p > 0,05$ ) sont associées négativement aux conditions de travail à distance.

#### 4.4.4. Le soutien organisationnel

La variable « soutien organisationnel » est associée positivement et significativement à l'ajustement au travail à distance ( $r = 0,24, p < 0,01$ ). Elle est aussi associée positivement et significativement à l'autonomie au travail ( $r = 0,74, p < 0,05$ ), à la connectivité organisationnelle ( $r = 0,38, p < 0,05$ ), et au nombre de jours en télétravail ( $r = 0,86, p < 0,05$ ).

Les variables « charge familiale » ( $r = 0,008, p > 0,05$ ), « catégorie d'emploi » ( $r = 0,03, p > 0,05$ ) « genre » ( $r = 0,05, p > 0,05$ ), « travail d'équipe » ( $r = 0,04, p > 0,05$ ) et « traitement de l'information » ( $r = 0,01, p > 0,05$ ) sont associées positivement à la variable « soutien organisationnel ». Les variables « résolution de problème » ( $r = -0,04, p > 0,05$ ) et « créativité » ( $r = -0,06, p > 0,05$ ) pour leur part ne sont pas associées positivement et significativement au soutien organisationnel.

#### **4.4.5. La connectivité organisationnelle**

Les variables « nombre de jours de travail » ( $r = 0,11$ ,  $p < 0,01$ ), « ajustement au travail à distance » ( $r = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ) et « autonomie au travail » ( $r = 0,92$ ,  $p < 0,01$ ) sont positivement et significativement associées à la variable « connectivité organisationnelle ». Cependant, la variable « travail d'équipe » ( $r = -0,07$ ,  $p < 0,05$ ) est associée négativement et significativement à la variable « connectivité organisationnelle ».

Les variables « genre » ( $r = 0,00$ ,  $p > 0,05$ ), « catégorie d'emploi » ( $r = 0,06$ ,  $p < 0,05$ ), et « traitement de l'information » ( $r = 0,04$ ,  $p > 0,05$ ) sont associées positivement à la variable « connectivité organisationnelle ». Les variables « âge » ( $r = -0,06$ ,  $p > 0,05$ ) et « résolution de problème » ( $r = -0,02$ ,  $p > 0,05$ ) ne sont pas positivement associées à la variable « connectivité organisationnelle ».

#### **4.5. Les analyses multivariées**

Dans cette section, nous répondons aux cinq sous-questions de recherche. Pour ce faire, nous avons procédé par une analyse de régression hiérarchique dans le but de tester un ensemble de modèles nous permettant de valider ou d'infirmer les hypothèses. Pour la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au télétravail, nous avons réalisé 2 modèles. Le premier prend en compte l'influence des dimensions de cette variable sur l'ajustement au travail à distance alors que le second intègre aussi les variables de contrôle. La relation entre les caractéristiques sociodémographiques et l'ajustement au télétravail est testée au modèle 14, une fois que toutes les autres variables ont été ajoutées au modèle.

Pour étudier les effets modérateurs des conditions de télétravail, du soutien organisationnel et de la connectivité organisationnelle sur la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance, nous avons créé quinze termes d'interaction (à raison de cinq par variable modératrice) en soustrayant d'abord de chacune des dimensions de la variable indépendante sa moyenne. Ensuite, nous avons construit une variable centrée pour chacune des variables modératrices afin d'obtenir une variable centrée pour chaque dimension de la variable indépendante et des variables modératrices (Hayes et al., 2017). Enfin, la multiplication des variables centrées des caractéristiques des tâches et des variables modératrices nous permet d'avoir quinze variables d'interaction comme suit :



- A. Conditions\_TxAutonomie : Conditions de travail à distance x Autonomie au travail
- B. Conditions\_TxTravail\_E : Conditions de travail à distance x Travail d'équipe
- C. Conditions\_TxResolution\_P : Conditions de travail à distance x Résolution de problème
- D. Conditions\_TxCréativité : Conditions de travail à distance x Créativité
- E. Conditions\_TxTraitement\_I : Conditions de travail à distance x Traitement de l'information
- F. Soutien\_OxAutonomie : Soutien organisationnel x Autonomie au travail
- G. Soutien\_OxTravail\_E : Soutien organisationnel x Travail d'équipe
- H. Soutien\_OxTraitement\_I : Soutien organisationnel x Traitement de l'information
- I. Soutien\_OxRésolution\_P : Soutien organisationnel x Résolution de problème
- J. Soutien\_OxCréativité : Soutien organisationnel x Créativité
- K. Connectivité\_OxAutonomie : Connectivité organisationnelle x Autonomie au travail
- L. Connectivité\_OxTravail\_E : Connectivité organisationnelle x Travail d'équipe
- M. Connectivité\_OxTraitement\_I : Connectivité organisationnelle x Traitement de l'information
- N. Connectivité\_OxRésolution\_P : Connectivité organisationnelle x Résolution de problème
- O. Connectivité\_OxCréativité : Connectivité organisationnelle x Créativité

De plus, pour étudier la modération desdites variables, nous avons élaboré un premier modèle avec les dimensions de la variable indépendante prises séparément suivies des variables modératrices et des termes d'interaction. Dans le deuxième modèle, nous avons ajouté les variables de contrôle aux variables du premier modèle. À noter que ce processus est répété pour chaque dimension de la variable indépendante.

#### **4.5.1. Les résultats portant sur la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance**

Notre première hypothèse suggère une liaison entre les différentes variables mesurant les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. Pour tester cette relation, nous avons réalisé 2 modèles. Dans le premier modèle, nous avons mis en relation les dimensions des caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. Ensuite, nous avons ajouté les variables de contrôle dans l'équation pour le modèle 2.

Le tableau 9 nous montre que, dans le modèle 1, seules l'autonomie au travail ( $\beta = 0,35$ ,  $p = 0,00$ ) et la résolution de problème ( $\beta = -0,14$ ,  $p = 0,00$ ) ont des effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. Alors que l'autonomie au travail prédit un meilleur ajustement au travail à distance, la résolution de problème prédit l'inverse. Pour les autres dimensions, le traitement de l'information et la créativité sont liés positivement à l'ajustement au travail à distance, contrairement au travail d'équipe. Dans ce cas-ci, les différentes caractéristiques des tâches prédisent seulement 9 % de la variation de l'ajustement au travail à distance. Dans le modèle 2, avec l'ajout des variables de contrôle, nous avons remarqué que l'autonomie au travail ( $\beta = 0,35$ ,  $p = 0,00$ ) et la résolution de problème ( $\beta = -0,10$ ,  $p = 0,02$ ) prédisent toujours l'ajustement au travail à distance dans leur sens respectif. Cette fois, les différentes caractéristiques des tâches (autonomie au travail et résolution de problème) prédisent 12,3 % de la variation de l'ajustement au télétravail. **L'hypothèse 1 est donc vérifiée partiellement.**

Nos résultats montrent que l'autonomie au travail influence positivement l'ajustement au travail à distance. **La sous-hypothèse H1a est donc vérifiée.**

Cependant, la résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance. **La sous-hypothèse H1b est donc vérifiée.**

Enfin, le travail d'équipe, le traitement de l'information et la créativité n'ont pas d'effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. **Par conséquent, les sous-hypothèses H1c, H1d et H1e ne sont pas vérifiées.**

#### **4.5.2. La modération de la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par les conditions de travail à distance**

L'hypothèse 2 soutient que la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance est modérée par les conditions de travail à distance.

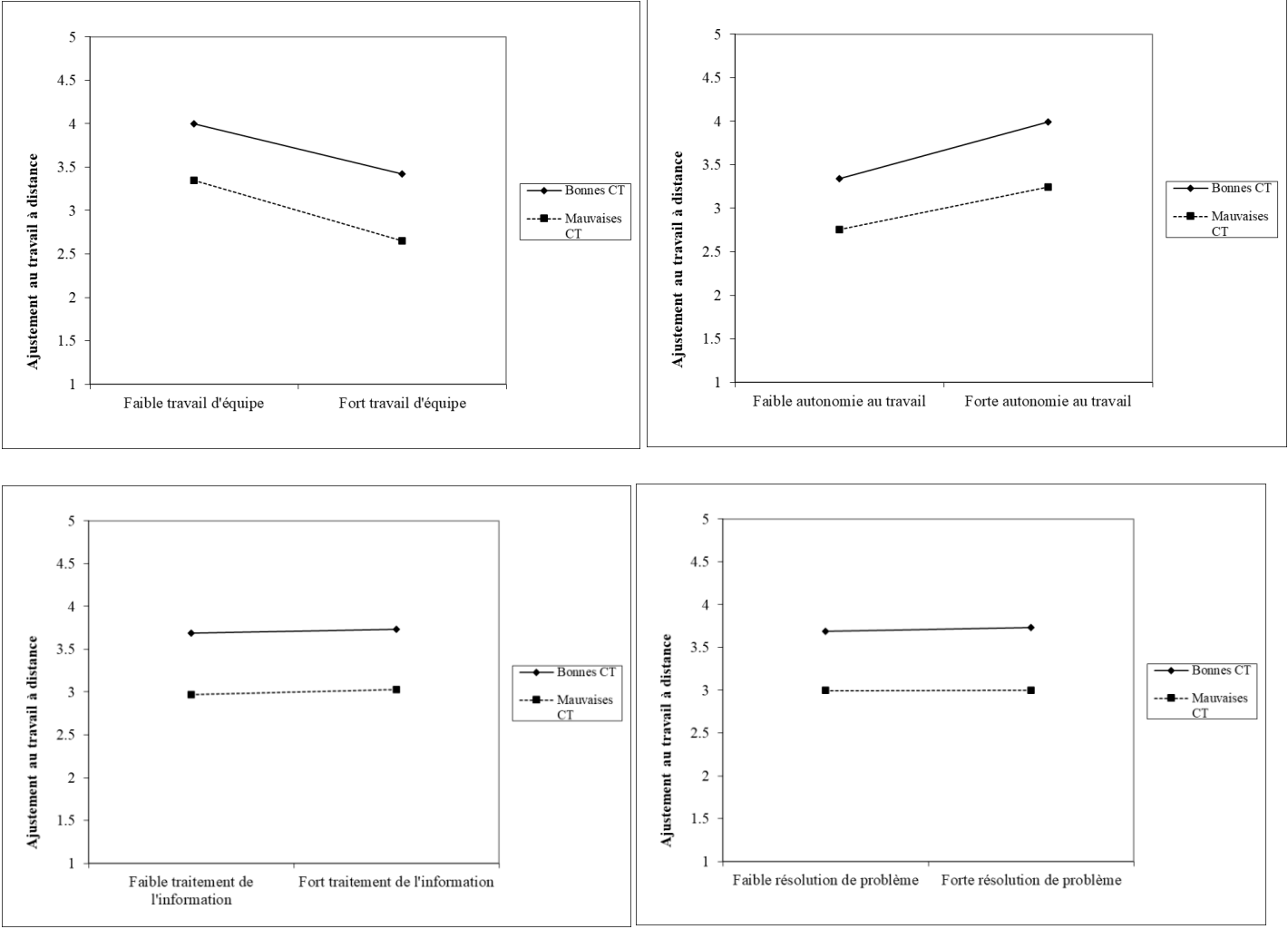
Le tableau 9 nous permet de voir que dans le modèle 5, l'interaction entre les conditions de travail à distance et les différentes caractéristiques des tâches est significative au niveau de l'autonomie au travail ( $\beta = 0,08$ ,  $p = 0,01$ ) et prédit un meilleur ajustement au travail à distance. Dans ce cas-ci cette interaction permet d'expliquer 41,8 % de la variance. Il en est de même pour la créativité ( $\beta = 0,04$ ,  $p = 0,00$ ) au niveau du modèle 11. Les interactions des conditions de travail

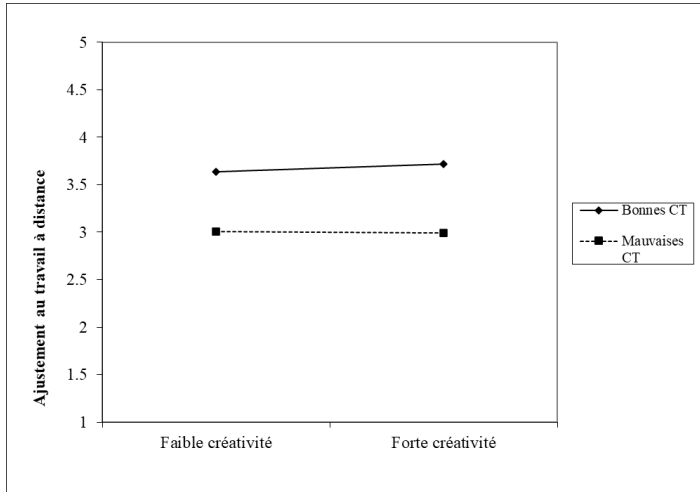
avec la résolution de problème ( $\beta = 0,01$ ,  $p = 0,71$ ), le travail d'équipe ( $\beta = 0,04$ ,  $p = 0,22$ ) et le traitement de l'information ( $\beta = -0,03$ ,  $p = 0,39$ ) n'ont pas d'effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. Dans les modèles 6 et 12, avec l'ajout des variables de contrôle, nous avons remarqué que les interactions entre l'autonomie au travail ( $\beta = 0,08$ ,  $p = 0,01$ ), la créativité ( $\beta = 0,04$ ,  $p = 0,00$ ) et les conditions de travail à distance sont toujours significatives pour expliquer l'ajustement au travail à distance. Les interactions des conditions de travail à distance avec la résolution de problème ( $\beta = 0,02$ ,  $p = 0,55$ ), le travail d'équipe ( $\beta = 0,05$ ,  $p = 0,09$ ) et le traitement de l'information ( $\beta = -0,00$ ,  $p = 0,83$ ) n'ont pas d'effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. Dans les modèles 6 et 12, l'interaction explique la variation de l'ajustement au travail à distance à 44,9 % et 44,7 % respectivement. **L'hypothèse 2 est donc vérifiée partiellement.**

La figure 2 nous montre que l'interaction entre les conditions de travail à distance et les différentes caractéristiques des tâches au niveau de l'autonomie au travail et la créativité est significative. En conséquence, les caractéristiques des tâches (notamment l'autonomie au travail et la créativité) ont une relation positive avec l'ajustement au travail à distance lorsque les employés ont de bonnes conditions de travail à distance. Inversement, lorsque les employés n'ont pas de bonnes conditions de travail à distance, les différentes caractéristiques des tâches (notamment l'autonomie au travail et la créativité) ont une relation positive moins forte avec l'ajustement au travail à distance. **Les sous-hypothèses H2a et H2e sont donc vérifiées.**

Cependant, la résolution de problème, le travail d'équipe et le traitement de l'information n'ont pas d'effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. **Les sous-hypothèses H2b, H2c et H2d ne sont donc pas vérifiées.**

**Figure 2. Modération de la relation entre les cinq variables mesurant les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par les conditions de travail à distance (CT)**





**Tableau 8. Analyses multivariées (prédiction de l'ajustement au travail à distance)**

Variables	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
Constante	2,72(.25)**	1,39(.42)**	,65(.18)**	-, 21 (.30)	-,39(.22)	-1,25(.32)**	,47(.21)*	-,55(.32)	,61(.19)	-,38(.32)
<b>Variable indépendante : Caractéristiques des tâches</b>										
Travail d'équipe	-,06(.03)	-,04(.03)	-,06(.02)*	-,03(.02)						
Autonomie au travail	,35(.04)**	,35(.04)**			,22(.04)**	,24(.04)**				
Traitement de l'information	,10(.05)	,08(.05)					-,00(.03)	,03(.03)		
Résolution de problème	-,14(.04)**	-,10(.04)*							-,04(.02)	,00(.02)
Créativité	,02(.05)	,03(.05)								
<b>Variable modératrice</b>										
Conditions de travail à distance			,69(.03)**	,70(.03)**	,65(.03)**	,66(.03)**	,69(.03)**	,70(.03)**	,69(.03)**	,71(.03)
Soutien organisationnel			,04(.02)	,03(.02)	,03(.02)	,02(.02)	,02(.02)	,02(.02)	,03(.02)	,02(.02)
Connectivité organisationnelle			,15(.03)**	,14(.03)**	,15(.03)**	,14(.03)**	,16(.03)**	,14(.03)**	,15(.03)**	,14(.03)
<b>Termes d'interaction</b>										
Conditions TxAutonomie					,08(.03)**	,08(.03)*				
Conditions TxTravail E			,04(.03)	,05(.03)						
Conditions TxTraitement I							-,03(.04)	-,00(.04)		
Conditions TxRésolution P									,01(.03)	,02(.03)
Conditions TxCréativité										
Soutien OxAutonomie					-,05(.03)	-,04(.03)				
Soutien OxTravail E			,05(.02)*	,05(.02)*						
Soutien OxTraitement I							,06(.03)	,05(.03)		
Soutien OxRésolution P									-,00(.02)	-,003(.02)
Soutien OxCréativité										
Connectivité OxAutonomie					,03(.05)	,01(.04)				
Connectivité OxTravail E			,01(.03)	,01(.03)						
Connectivité OxTraitement I							,08(.04)*	,09(.04)*		
Connectivité OxRésolution P									,07(.03)*	,07(.03)*
Connectivité OxCréativité										
<b>Caractéristiques sociodémographiques</b>										
Charge familiale		-,01(.03)		,04(.02)		,03(.02)		,04(.02)		,04(.02)
Nombre de jours en télétravail		,14(.03)**		,05(.03)		,05(.03)		,04(.03)		,04(.03)
Genre <sup>4</sup>		,09(.06)		,12(.05)		,10(.05)*		,14(.05)**		,13(.05)*
Âge		-,00(.00)		-,00(.00)		-,00(.00)*		-,00(.00)*		-,00(.00)*
Catégorie d'emploi		,28(.08)**		,32(.07)		,33(.06)**		,32(.06)**		,31(.07)**
<b>Variance</b>										
ddl	5	10	7	12	7	12	7	12	7	12
F	16,20**	11,39**	80,06**	51,77**	83,68**	55,03**	79,28**	52,05**	78,75**	51,09**
R <sup>2</sup>	,09	,12	,40	,40	,41	,44	,40	,43	,40	,43
R <sup>2</sup> ajusté	,08	,11	,43	,42	,41	,44	,40	,42	,39	,42

\*\* p<0,01 ; \* p<0,05 ; N = 822

<sup>4</sup> 1 = Homme ; 2 = Femme

Variables	M11	M12	M13	M14
Constante	,77(.20)**	-,19(.31)	2,74(.32)**	-2,311(1,17)*
<b>Variable indépendante : Caractéristiques des tâches</b>				
Travail d'équipe				-,02(.02)
Autonomie au travail				,54(.26)
Traitement de l'information				-,00(.04)
Résolution de problème				-,03(.03)
Créativité	-,04(.02)	-,00(.02)		,01(.04)
<b>Variable modératrice</b>				
Conditions de télétravail	,66(.03)	,67(.03)**		,66(.03)**
Soutien organisationnel	,02(.02)	,02(.02)		,02(.02)
Connectivité organisationnelle	,15(.03)	,13(.03)**		,14(.03)**
<b>Termes d'interaction</b>				
Conditions TxAutonomie				,06(.03)
Conditions TxTravail E				,05(.03)
Conditions TxTraitement I				-,00(.06)
Conditions TxRésolution P				,06(.06)
Conditions TxCréativité	,04(.00)**	,04(.00)**		-,07(.06)
Soutien OxAutonomie				-,06(.03)
Soutien OxTravail E				,04(.02)
Soutien OxTraitement I				,14(.04)**
Soutien OxRésolution P				-,03(.03)
Soutien OxCréativité	-,01(.02)	-,01(.02)		-,07(.04)
Connectivité OxAutonomie				,02(.05)
Connectivité OxTravail E				-,01(.03)
Connectivité OxTraitement I				,05(.05)
Connectivité OxRésolution P				,05(.04)
Connectivité OxCréativité	,04(.03)	,05(.03)		-,01(.05)
<b>Caractéristiques sociodémographiques</b>				
Charge familiale		,03(.02)	-,01(.03)	,03(.02)
Nombre de jours en télétravail		,05(.03)	,14(.04)**	,05(.03)
Genre <sup>5</sup>		,11(.05)*	,19(.06)**	,07(.05)
Age		-,00(.00)**	-,00(.00)	-,00(.00)*
Catégorie d'emploi		,33(.06)**	,27(.08)**	,32(.06)**
<b>Variance</b>				
ddl	7	12	5	28
F	82,78**	54,50**	6,83**	25,07**
R <sup>2</sup>	,41	,44	,04	,47
R <sup>2</sup> ajusté	,41	,43	,03	,45

\*\* p<0,01 ; \* p<0,05 ; N = 822

<sup>5</sup> 1 = Homme ; 2 = Femme

### **4.5.3. La modération de la relation entre les cinq variables mesurant les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par le soutien organisationnel**

L'hypothèse 3 soutient que la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance est modérée par le soutien organisationnel.

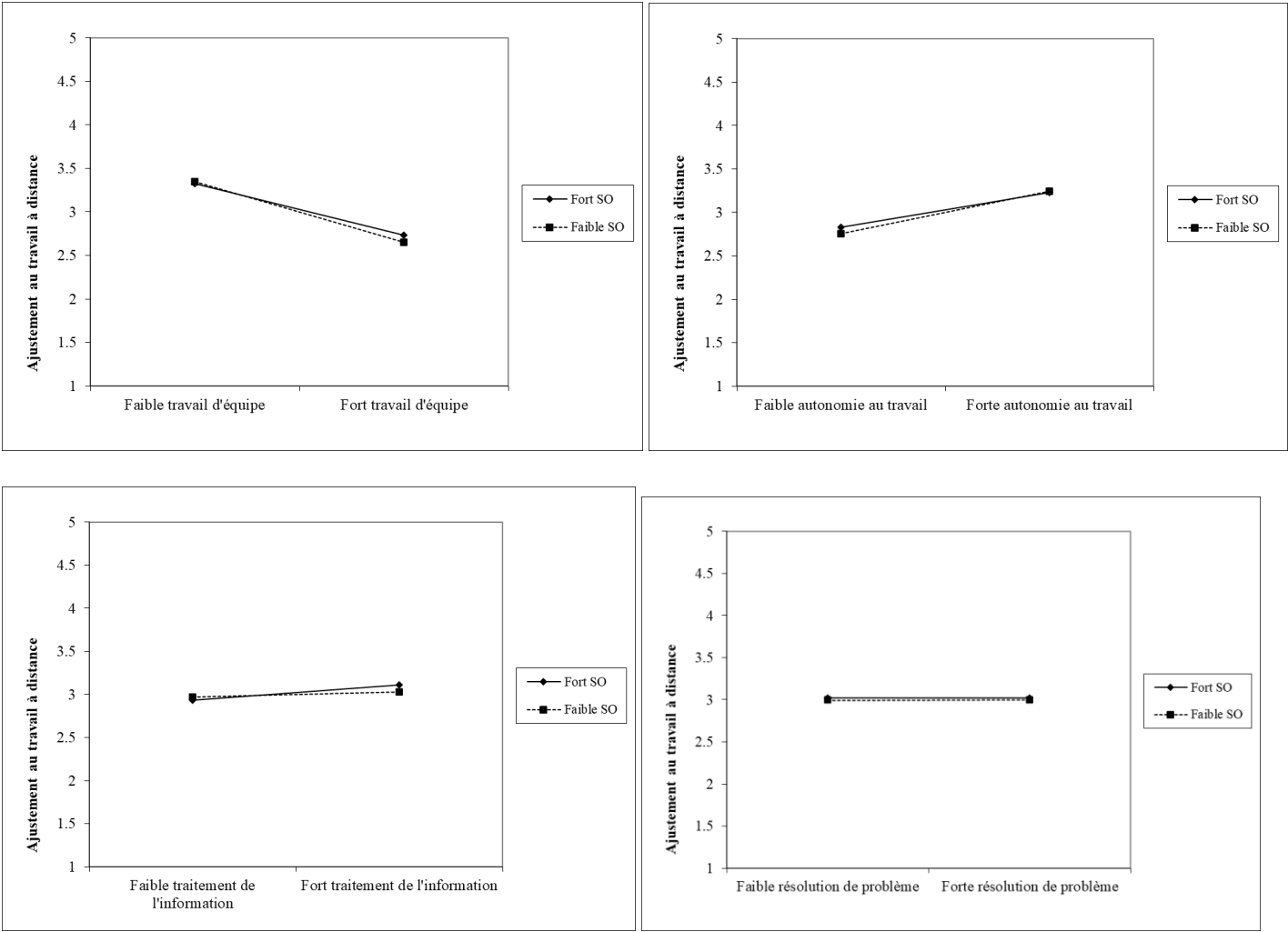
Le tableau 9 nous permet de voir que dans le modèle 3 l'interaction entre le soutien organisationnel et les caractéristiques des tâches est significative au niveau du travail d'équipe ( $\beta = 0,05$ ,  $p = 0,03$ ) prédisant un meilleur ajustement au travail à distance. Dans ce cas-ci, cette interaction permet seulement d'expliquer 40,8 % de la variance. Les interactions du soutien organisationnel avec l'autonomie au travail ( $\beta = -0,05$ ,  $p = 0,13$ ), la créativité ( $\beta = -0,01$ ,  $p = 0,67$ ) le traitement de l'information ( $\beta = 0,06$ ,  $p = 0,06$ ) et la résolution de problème ( $\beta = -0,00$ ,  $p = 0,97$ ) n'ont pas d'effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. Dans le modèle 4, avec l'ajout des variables de contrôle, nous avons remarqué que l'interaction entre le travail d'équipe ( $\beta = 0,05$ ,  $p = 0,04$ ) et le soutien organisationnel est toujours significative pour expliquer l'ajustement au travail à distance. Les interactions du soutien organisationnel avec l'autonomie au travail ( $\beta = -0,04$ ,  $p = 0,23$ ), la créativité ( $\beta = -0,01$ ,  $p = 0,62$ ), le traitement de l'information ( $\beta = 0,09$ ,  $p = 0,02$ ) et la résolution de problème ( $\beta = -0,00$ ,  $p = 0,90$ ) n'ont pas d'effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. Dans le modèle 4, l'interaction avec le travail d'équipe explique 40,3 % de la variation de l'ajustement au travail à distance. **L'hypothèse 3 est donc partiellement vérifiée.**

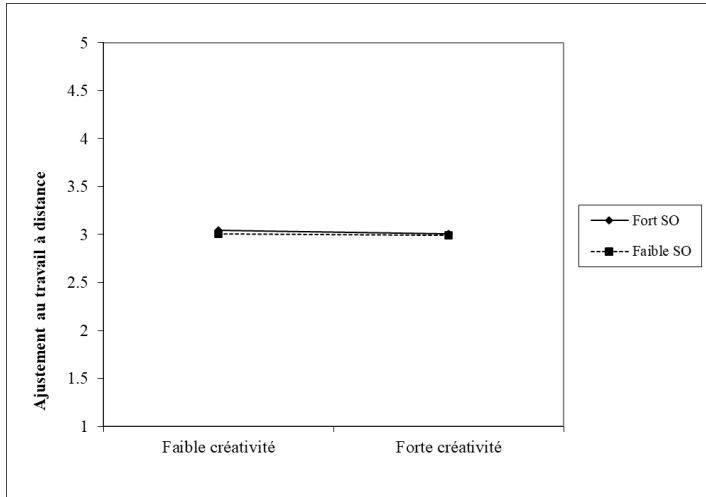
Comme le montre la figure 3, l'interaction entre le soutien organisationnel et les différentes caractéristiques des tâches au niveau du travail d'équipe est significative pour expliquer l'ajustement au travail à distance. Les différentes caractéristiques des tâches (travail d'équipe) ont une relation positive avec l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'un soutien organisationnel élevé. Inversement, lorsque les employés sont soutenus faiblement par l'organisation, les différentes caractéristiques des tâches (travail d'équipe) ont une relation positive moins forte avec l'ajustement au travail à distance. **La sous-hypothèse H3b n'est donc pas vérifiée.**

Pour les dimensions autonomie au travail, créativité, traitement de l'information et résolution de problème, leur interaction avec le soutien organisationnel n'a pas d'effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. **De ce fait, les sous-hypothèses H3a, H3c, H3d et H3e ne sont pas vérifiées.**



**Figure 3. Modération de la relation entre les cinq variables mesurant les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par le soutien organisationnel (SO)**





#### **4.5.4. La modération de la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par la connectivité organisationnelle**

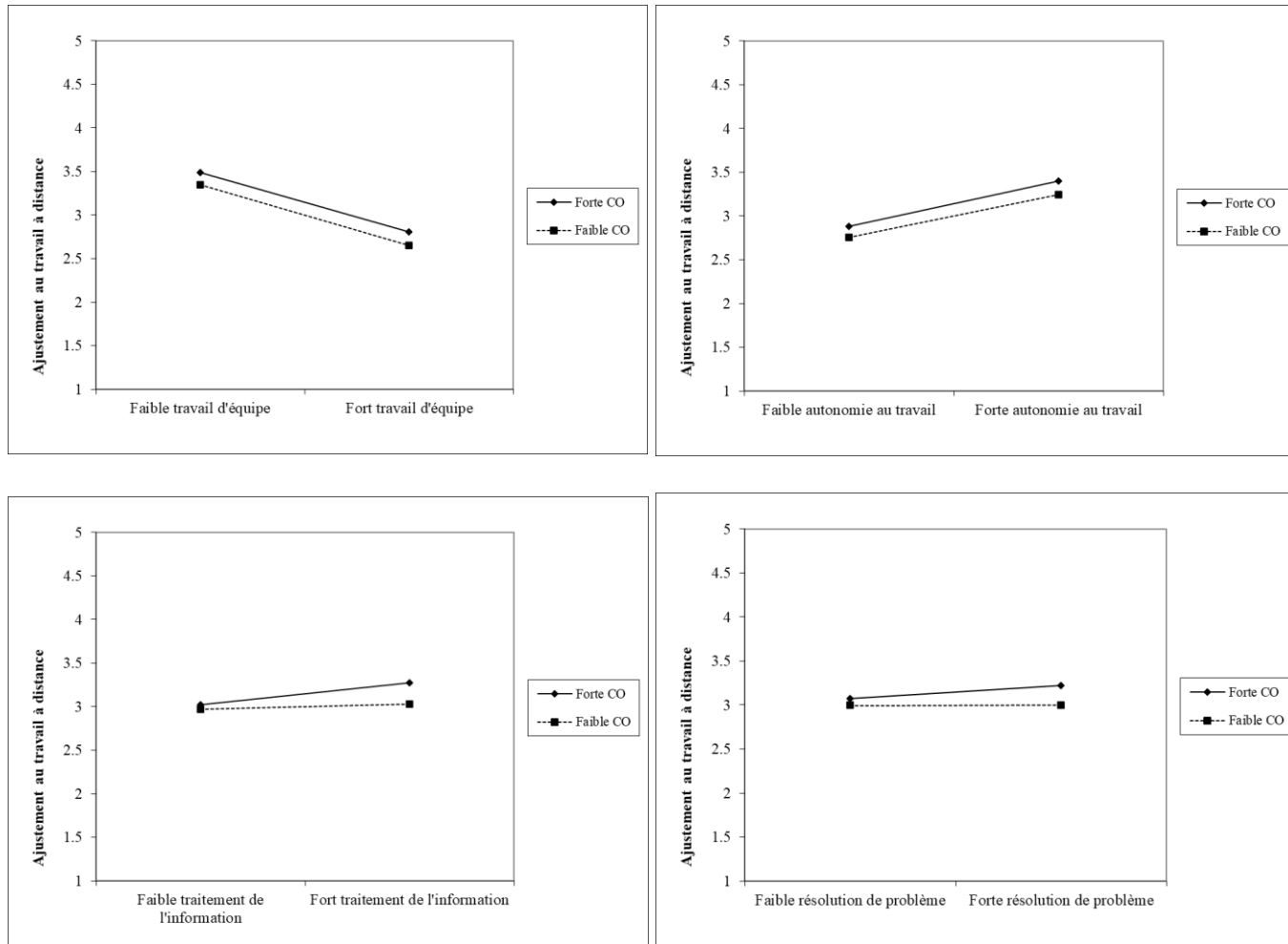
L'hypothèse 4 soutient que la connectivité organisationnelle modère la relation entre les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance.

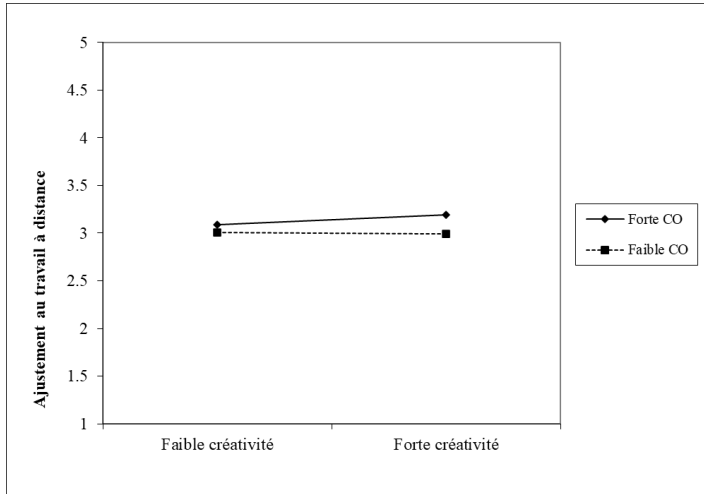
Le tableau 9 nous permet de voir que, dans les modèles 7 et 9, l'interaction entre la connectivité organisationnelle et les caractéristiques des tâches prédit un meilleur ajustement au travail à distance au niveau du traitement de l'information ( $\beta = 0,08$ ,  $p = 0,04$ ) et la résolution de problème ( $\beta = 0,07$ ,  $p = 0,02$ ) seulement. Dans ce cas-ci, cette interaction permet d'expliquer 40,5 % et 40,4 % de la variation de l'ajustement au travail à distance respectivement. L'autonomie au travail ( $\beta = 0,03$ ,  $p = 0,55$ ), le travail d'équipe ( $\beta = 0,01$ ,  $p = 0,74$ ) et la créativité ( $\beta = 0,04$ ,  $p = 0,22$ ) n'ont pas d'effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. Dans les modèles 8 et 10, avec l'ajout des variables de contrôle, nous avons remarqué que les interactions de la connectivité organisationnelle avec le traitement de l'information ( $\beta = 0,09$ ,  $p = 0,02$ ) et la résolution de problème ( $\beta = 0,07$ ,  $p = 0,03$ ) prédisent toujours l'ajustement au travail à distance. Ces interactions expliquent 43,6 % et 43,1 % de la variance, respectivement. Les interactions avec l'autonomie au travail ( $\beta = 0,01$ ,  $p = 0,71$ ), le travail d'équipe ( $\beta = 0,01$ ,  $p = 0,74$ ), la créativité ( $\beta = 0,05$ ,  $p = 0,10$ ), et la connectivité organisationnelle n'ont pas d'effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. **L'hypothèse 4 est donc vérifiée partiellement.**

Comme le montre la figure 4, l'interaction entre la connectivité organisationnelle et les caractéristiques des tâches au niveau du traitement de l'information et de la résolution de problème est significative pour expliquer l'ajustement au travail à distance. Dans notre sous-hypothèse H4c, nous avons prédit que le traitement de l'information influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés ont une forte connectivité organisationnelle. Inversement, lorsque les employés ont une faible connectivité organisationnelle, l'effet du traitement de l'information sur l'ajustement au travail à distance diminue. **Notre sous-hypothèse H4c est donc vérifiée.**

Dans notre sous-hypothèse H4d, nous avons prédit que la résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'une forte connectivité organisationnelle. Inversement, la résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance, mais cet effet est aggravé lorsque les employés bénéficient d'une faible connectivité de leur organisation. **La sous-hypothèse H4d n'est donc pas vérifiée.**

**Figure 4. Modération de la relation entre les cinq variables mesurant les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par la connectivité organisationnelle (CO)**





#### **4.4.5. La relation entre les caractéristiques sociodémographiques et l'ajustement au travail à distance.**

L'hypothèse 5 soutient que les femmes, les jeunes, les travailleurs avec moins de charges familiales et télétravaillant un nombre de jours bien défini s'ajustent mieux au travail à distance. Pour étudier cette relation, deux modèles ont été construits. Le premier modèle intègre uniquement les variables de contrôle pour analyser leurs effets sur l'ajustement au travail à distance. Le deuxième modèle prend en compte l'ensemble des variables indépendante, modératrice et de contrôle et les termes d'interaction.

Le tableau 9 nous permet de voir que, dans le modèle 13, la catégorie d'emploi ( $\beta = 0,27$ ,  $p = 0,00$ ), le genre ( $\beta = 0,19$ ,  $p = 0,00$ ) et le nombre de jours en télétravail ( $\beta = 0,14$ ,  $p = 0,00$ ) prédisent un meilleur ajustement au travail à distance. Les effets de l'âge ( $\beta = -0,00$ ,  $p = 0,45$ ) et de la charge familiale ( $\beta = -0,01$ ,  $p = 0,56$ ) ne sont pas significatifs pour expliquer l'ajustement au travail à distance. Dans ce cas-ci, les caractéristiques sociodémographiques permettent d'expliquer 4 % de la variation de l'ajustement au travail à distance.

Dans le modèle 14, l'ajout des variables d'interaction nous permet de constater que seulement la catégorie d'emploi ( $\beta = 0,32$ ,  $p = 0,00$ ) et l'âge ( $\beta = -0,00$ ,  $p = 0,01$ ) prédisent un meilleur ajustement au travail à distance. La charge familiale ( $\beta = 0,03$ ,  $p = 0,18$ ), le genre ( $\beta = 0,07$ ,  $p = 0,16$ ) et le nombre de jours en télétravail ( $\beta = 0,05$ ,  $p = 0,10$ ) n'ont pas d'effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. Dans cette interaction, les caractéristiques sociodémographiques expliquent 47 % de l'ajustement au travail à distance. De ce fait, les jeunes et les professionnels s'ajustent mieux au télétravail alors que le genre, la charge familiale et le nombre de jours en télétravail n'ont pas d'effets significatifs sur l'ajustement au travail à distance. **L'hypothèse 5 est donc partiellement vérifiée.**

**Tableau 9. Récapitulation des hypothèses**

Hypothèse et sous-hypothèse	Description	Vérfiée	Partiellement vérifiée	Non vérifiée
<b>H1</b>	Les caractéristiques des tâches prédisent l'ajustement au travail à distance.		✓	
H1a	L'autonomie au travail a une relation positive avec l'ajustement au travail à distance.	✓		
H1b	Le travail d'équipe a une relation négative avec l'ajustement au travail à distance.	✓		
H1c	Le traitement de l'information a une relation positive avec l'ajustement au travail à distance.			✓
H1d	La résolution de problème a une relation négative avec l'ajustement au travail à distance.			✓
H1e	La créativité a une relation positive avec l'ajustement au travail à distance.			✓
<b>H2</b>	Les conditions de travail à distance modèrent la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance.		✓	
H2a	L'autonomie au travail influence positivement l'ajustement au travail à distance quand les conditions de travail à distance sont bonnes. Inversement, lorsque les conditions de travail à distance sont mauvaises, l'effet de l'autonomie au travail sur l'ajustement au travail à distance est moindre.	✓		
H2b	Le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail, mais cet effet est moindre quand les conditions de travail à distance sont bonnes. Inversement, le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail, mais cet effet est amplifié quand les conditions de travail à distance sont mauvaises.			✓
H2c	Le traitement de l'information a une relation positive avec l'ajustement au travail à distance. Inversement, lorsque les conditions de travail à distance sont mauvaises, l'effet du traitement de l'information sur l'ajustement au travail à distance est moindre.			✓
H2d	La résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail, mais cet effet est moindre quand les conditions de travail à distance sont bonnes. Inversement, la résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail, mais cet effet est amplifié quand les conditions de travail à distance sont mauvaises.			✓
H2e	La créativité influence positivement l'ajustement au travail à distance quand les conditions de travail à distance sont bonnes. Inversement, lorsque les conditions de travail à distance sont mauvaises, l'effet de la créativité sur l'ajustement au travail à distance est moindre.	✓		
<b>H3</b>	Le soutien organisationnel modère la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance.		✓	
H3a	L'autonomie au travail influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient du soutien organisationnel. Inversement, lorsque les employés ont un faible soutien organisationnel, l'effet de l'autonomie au travail sur l'ajustement au travail à distance est moindre.			✓
H3b	Le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'un fort soutien organisationnel. Inversement, le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail à distance, mais cet effet est aggravé lorsque les employés bénéficient d'un faible soutien organisationnel.			✓

H3c	Le traitement de l'information influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient du soutien organisationnel. Inversement, lorsque les employés ont un faible soutien organisationnel, l'effet du traitement de l'information sur l'ajustement au travail à distance est moindre.			✓
H3d	La résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'un fort soutien organisationnel. Inversement, la résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance, mais cet effet est aggravé lorsque les employés bénéficient d'un faible soutien organisationnel.			✓
H3e	La créativité influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient du soutien organisationnel. Inversement, lorsque les employés ont un faible soutien organisationnel, l'effet de la créativité sur l'ajustement au travail à distance est moindre.			✓
<b>H4</b>	La connectivité organisationnelle modère la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance.		✓	
H4a	L'autonomie au travail influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés ont une forte connectivité organisationnelle. Inversement, lorsque les employés ont une faible connectivité organisationnelle, l'effet de l'autonomie au travail sur l'ajustement au travail à distance est moindre.			✓
H4b	Le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'une forte connectivité organisationnelle. Inversement, le travail d'équipe influence négativement l'ajustement au travail à distance, mais cet effet est aggravé lorsque les employés bénéficient d'une faible connectivité organisationnelle.			✓
H4c	Le traitement de l'information influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés ont une forte connectivité organisationnelle. Inversement, lorsque les employés ont une faible connectivité organisationnelle, l'effet du traitement de l'information sur l'ajustement au travail à distance diminue.	✓		
H4d	La résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'une forte connectivité organisationnelle. Inversement, la résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance, mais cet effet est aggravé lorsque les employés bénéficient d'une faible connectivité organisationnelle.			✓
H4e	La créativité influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés ont une forte connectivité organisationnelle. Inversement, lorsque les employés ont une faible connectivité organisationnelle, l'effet de la créativité sur l'ajustement au travail à distance diminue.			✓
<b>H5</b>	Les femmes, les jeunes, les travailleurs avec moins de charges familiales et travaillant un nombre de jours bien définis s'ajustent mieux au travail à distance.		✓	



Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats de la recherche et testé nos hypothèses en répondant à nos 5 sous-questions. La première, la deuxième, la troisième la quatrième et la cinquième hypothèse sont vérifiées partiellement. Nous avons trouvé que l'autonomie au travail a une relation positive avec l'ajustement au travail à distance. La résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance. En ce qui a trait aux variables de contrôle, nous avons trouvé que les jeunes et les professionnels s'ajustent mieux au télétravail alors que le genre, la charge familiale et le nombre de jours en télétravail ne contribuent pas de façon significative à l'ajustement au travail à distance. Pour les modérations, les conditions de travail à distance modèrent la relation entre les caractéristiques des tâches (notamment l'autonomie au travail et la créativité) et l'ajustement au travail à distance. Le soutien organisationnel modère la relation entre les différentes caractéristiques des tâches (notamment le travail d'équipe) et l'ajustement au travail à distance. La connectivité organisationnelle quant à elle, modère la relation entre les différentes caractéristiques des tâches (notamment le traitement de l'information et la résolution de problème) et l'ajustement au travail à distance.

## **Chapitre 5 —La discussion**

L'objectif de ce mémoire est d'étudier l'efficacité de l'organisation du travail à distance à travers l'ajustement au travail à distance en mettant en relation les différentes caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. Ensuite, de déterminer si ce lien est modéré en fonction des conditions de travail à distance, du soutien organisationnel et de la connectivité organisationnelle. De plus, l'objectif est également d'évaluer si le genre, l'âge, la catégorie d'emploi, la charge familiale et le nombre de jours en télétravail influencent l'ajustement au travail à distance. L'étude de ces liens est intéressante afin d'enrichir les connaissances en relations industrielles.

Ce chapitre est composé d'une discussion portant sur les résultats de notre recherche. La première section présente une discussion sur les résultats obtenus pour nos cinq hypothèses. La deuxième section est composée d'une discussion portant sur les résultats en lien avec la question de recherche et la troisième section fait état de la contribution du mémoire aux connaissances théoriques et pratiques en relations industrielles et de ses limites.

### **5.1. La synthèse de la démarche scientifique proposée**

De manière générale, ce mémoire visait à explorer les effets de l'autonomie au travail, du travail d'équipe, du traitement de l'information, de la résolution de problème et de la créativité sur l'ajustement au travail à distance. Spécifiquement, il s'agissait d'évaluer l'influence indirecte des caractéristiques des tâches (autonomie au travail, travail d'équipe, traitement de l'information, résolution de problème et créativité) sur l'ajustement au travail à distance via des mécanismes de modération tels que les conditions de travail à distance, le soutien organisationnel et la connectivité organisationnelle. La revue des écrits suggère que la recherche sur l'organisation du travail s'est beaucoup intéressée aux effets des caractéristiques des tâches sur la motivation au travail (Torraco, 2005). De ce fait, les recherches sont rares en ce qui concerne l'effet de ces caractéristiques sur l'ajustement des individus au travail à distance. Le peu d'études qui a abordé cette problématique suggère que certains postes s'y prêtent mieux que d'autres en télétravail (Bourhis, 2001 ; Walrave, 2010 ; Codère, 1997 ; OCDE, 2021). L'adoption du travail à distance à presque tous les postes par les entreprises apparaît comme un changement de l'environnement de travail qui affecte la relation

employé-environnement et implique une nouvelle relation employé-environnement (Raghuram et al., 2001 ; Carrillo et al., 2021 ; Bloom, 2021). Par conséquent, les employés doivent s'ajuster à ce nouvel environnement (Raghuram et al., 2001 ; Carillo et al., 2021). Compte tenu de la propension à vouloir continuer à déployer des organisations du travail qui incluent des modalités à distance, ce mémoire visait à étudier la compatibilité de l'ajustement au travail à distance en fonction des caractéristiques des tâches. Nous avons également opté d'inclure les effets modérateurs des conditions de travail à distance, du soutien organisationnel et de la connectivité organisationnelle pour déterminer leurs influences sur l'ajustement au travail à distance.

Le modèle de recherche a été élaboré dans le but de tester un ensemble d'équations nous permettant de valider, dans un premier temps, l'association directe entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. Dans un deuxième temps, les effets de modération des conditions de travail à distance, du soutien organisationnel et de la connectivité organisationnelle dans l'association entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance ont été examinés. Finalement, nous nous sommes intéressés aux effets de contrôle du profil sociodémographique sur l'ajustement au travail à distance. Cette étude s'est basée sur un échantillon de 893 employés d'une institution publique canadienne. Ce mémoire utilise des données à partir d'un devis transversal issues d'une étude réalisée par la Chaire BMO en diversité et gouvernance entre décembre 2021 et mars 2022. Les hypothèses ont été testées par des analyses descriptives, bivariées et des analyses de régression hiérarchique réalisées à l'aide du logiciel SPSS.

## **5.2. Les réponses aux sous-questions de recherche**

Rappelons que dans le cadre de ce mémoire, nous avons étudié le lien existant entre les cinq caractéristiques de tâches et l'ajustement au travail à distance, le tout modéré en fonction des conditions de travail à distance, du support organisationnel et de la connectivité organisationnelle. Cette relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance devait être observée en contrôlant cinq variables soient le genre, l'âge, la catégorie d'emploi, la charge familiale et le nombre de jours en télétravail. En analysant la matrice de corrélation, nous avons relevé que toutes nos variables sont corrélées entre elles.

Cinq hypothèses et vingt sous-hypothèses ont été émises dans le cadre de cette étude. La première hypothèse (H1) portait sur le lien entre les caractéristiques des tâches comprenant l'autonomie au travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problème et la créativité ; et l'ajustement au travail à distance et comportait cinq sous-hypothèses (H1a, H1b, H1c, H1d, H1e) relatives à chaque dimension. La seconde hypothèse (H2) reposait sur la modération par les conditions de travail à distance de la relation entre ces caractéristiques et l'ajustement au travail à distance et comportait-elle aussi cinq sous-hypothèses (H2a, H2b, H2c, H2d, H2e). La troisième hypothèse (H3) portait sur la modération de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par le soutien organisationnel et comportait cinq sous-hypothèses (H3a, H3b, H3c, H3d, H3e). La quatrième hypothèse (H4) portait sur la modération de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par la connectivité organisationnelle et comportait cinq sous-hypothèses (H4a, H4b, H4c, H4d, H4e). Enfin, la cinquième hypothèse (H5) concernait le rapport entre les variables de contrôle et l'ajustement au travail à distance.

### **5.2.1. La réponse portant sur la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance**

Notre première hypothèse (H1) était que les caractéristiques des tâches (comprenant l'autonomie au travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problème et la créativité) prédisent l'ajustement au travail à distance. Ce dernier est caractérisé par la satisfaction à l'égard du télétravail, mieux faire le travail, l'efficacité du travail, la continuation en télétravail et la capacité à équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles. Les résultats de notre recherche permettent de confirmer en partie cette hypothèse. En effet, ils confirment que l'autonomie au travail a une relation positive avec l'ajustement au travail à distance alors que la résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance. Ce qui valide nos sous-hypothèses H1a et H1d soutenant respectivement une relation positive entre l'autonomie au travail et l'ajustement au travail à distance et une relation négative entre la résolution de problème et l'ajustement au travail à distance.

Nos analyses multivariées nous permettent de constater un lien positif et significatif entre l'autonomie au travail et l'ajustement au travail à distance. En ce sens que l'autonomie au travail

améliore l'ajustement au travail à distance. Ceci est conforme aux écrits sur le sujet relatant le fait d'accorder aux employés une plus grande autonomie dans leur travail pourrait conduire à un engagement plus énergique, enthousiaste et dévoué dans leur travail (Malinowska et al., 2018). De plus, les écrits soutiennent que les caractéristiques de l'emploi sont liées à la satisfaction au travail (Hackman et Oldham, 1976 ; Frye, 1996 ; Torraco, 2005). Sans oublier le fait que l'autonomie au travail est un important déterminant significatif de la satisfaction au travail (Davis et Bordieri, 1988 ; Taylor et al., 2003).

Quant à la résolution de problème, elle est liée négativement à l'ajustement au travail à distance selon nos analyses. La revue des écrits montre que l'ajustement au travail à court terme est associé à l'utilisation efficace de la résolution de problème (Kendall et Murphy, 2003). Nos résultats sont conformes à des études récentes montrant que les personnes qui se rencontrent physiquement bénéficient d'une stimulation créative en se promenant visuellement dans l'espace où elles se trouvent, ce qui les rend plus susceptibles de se promener également sur le plan cognitif (Andrews, 2022 ; Brucks et Levav, 2022). Ce qui permet aux équipes en personne de générer plus d'idées que les équipes à distance travaillant sur le même problème (Brucks et Levav, 2022). Cela dit, étant à distance, il devient plus difficile pour quelqu'un de réaliser ses tâches lorsqu'un problème se présente. L'employé au bureau serait plus apte à résoudre plus rapidement un même problème que l'employé à distance. La présence d'autres collègues au bureau échangeant sur un même problème serait profitable à beaucoup plus d'échanges d'idées, de collaboration et de créativité.

### **5.2.2. La modération de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par les conditions de travail à distance**

Nos résultats permettent de confirmer partiellement notre deuxième sous-question selon laquelle la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance est modérée par les conditions de travail à distance. Nous avons trouvé que l'autonomie au travail et la créativité contribuent à l'ajustement au travail à distance moyennant des conditions de travail à distance adéquates. Nos sous-hypothèses H2a et H2e sont donc confirmées.

Ces résultats sont conformes aux études sur le travail à distance qui soutiennent que l'efficacité de celui-ci peut être affectée par la façon dont l'espace de travail physique est aménagé (Kossek et al., 2006). Bien que certaines études suggèrent que les réunions en face à face donnent lieu à des idées plus créatives et inventives contrairement aux réunions Zoom qui étouffent la créativité (Andrews, 2022 ; Brucks et Levav, 2022); pour d'autres recherches, les conditions de travail physiques positives sont associées à des niveaux plus élevés d'auto-efficacité du travail à distance des employés (Staples et al., 1999). Ou encore d'autres études qui confirment que l'efficacité du travail à distance dépend aussi de la qualité de la communication (Shin, 2003 ; Davis, 2011).

Lorsque les conditions de travail à distance sont mauvaises, c'est-à-dire lorsque l'employé se trouve dans un environnement mal équipé, potentiellement distrayant, où il peut être gêné par le bruit ou dérangé à tout moment ; son autonomie au travail et sa créativité peuvent se retrouver au plus bas niveau. Ce qui n'est pas sans conséquence sur son ajustement au travail à distance. En revanche, la présence de bonnes conditions physiques, un environnement adapté au télétravail, la mise à disposition d'outils TIC de télétravail adéquats peuvent renforcer une plus grande autonomie au travail et une plus grande créativité. Par conséquent, cela conduit à un meilleur ajustement au travail à distance.

### **5.2.3. La modération de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par le soutien organisationnel**

Nos résultats permettent de confirmer en partie notre troisième sous-question selon laquelle le soutien organisationnel modère la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance.

Nos résultats nous permettent de souligner que le travail d'équipe influence positivement l'ajustement au travail à distance moyennant un fort soutien organisationnel. Ce résultat est un peu surprenant, car nous avons prédit une influence négative du travail d'équipe sur l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'un fort soutien organisationnel. Inversement, le travail d'équipe influencerait négativement l'ajustement au travail à distance, mais cet effet serait aggravé lorsque les employés bénéficieraient d'un faible soutien organisationnel. D'ailleurs, selon

les écrits sur le travail à distance, le travail d'équipe est négativement impacté par le télétravail (Cahier et Canivenc, 2021). De plus, les travailleurs virtuels qui perçoivent qu'ils doivent continuellement compter sur leurs collègues virtuels peuvent subir des contraintes de temps, une perte de contrôle et une baisse de la productivité personnelle (DeSanctis et al., 1999).

Toutefois, les recherches sur le sujet indiquent également que le travail d'équipe est positivement lié à d'importantes variables d'efficacité d'équipe, notamment la performance de l'équipe, la cohésion du groupe, l'efficacité collective et la satisfaction des membres (McEwan et al., 2017).

Conformément aux recherches, les employés bénéficiant d'un soutien organisationnel sont fiers d'appartenir à l'organisation, ce qui se reflète dans leur affiliation, leur satisfaction au travail, leur performance au travail, la diminution du taux de roulement, une humeur positive plus élevée, l'augmentation de l'enthousiasme des employés, le désir d'aider les autres (Witt, 1991 ; Eisenberger et al., 2001 ; Wiesenfeld et al., 2001 ; Aubé et al., 2007 ; Riggle et al., 2009). Donc, cela conduit à un meilleur ajustement au travail à distance.

Une explication possible est que pendant la période pandémique, les employés travaillant à distance ont pu se sentir fortement soutenus par leur organisation du fait de pouvoir exécuter leurs tâches à domicile et auraient une collaboration fructueuse avec leurs collègues.

#### **5.2.4. La modération de la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance par la connectivité organisationnelle**

Nos résultats permettent de confirmer partiellement notre quatrième sous-question selon laquelle la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance est modérée lorsque les employés ont une forte connectivité organisationnelle. En effet, nous avons trouvé que le traitement de l'information et la résolution de problème améliorent l'ajustement au travail à distance moyennant une forte connectivité organisationnelle. Nos sous-hypothèses H4c et H4d sont donc confirmées.

Nos résultats permettent de détecter une tendance entre le traitement de l'information et l'ajustement au travail à distance moyennant une forte connectivité organisationnelle. Ce qui confirme les résultats des études sur le travail à distance soutenant que le traitement de

l'information permet aux télétravailleurs la portabilité croissante des ordinateurs et des fichiers de données, les capacités de transmission par fax et par courrier électronique, la possibilité de participer à des sessions interactives de « chat » en ligne avec des collègues et/ou des clients, les réunions virtuelles et la mise en réseau des systèmes informatiques et des lignes de données (Mello, 2007). Cela signifie aussi que les employés bénéficiant d'une forte connectivité organisationnelle exécutent mieux leurs tâches (notamment à l'aide d'outils TIC), sont plus efficaces lors des rencontres virtuelles ou en éprouvent moins de difficultés. Ce qui conduit à un meilleur ajustement au travail à distance. D'ailleurs, la recherche soutient que les employés ayant un lien organisationnel suffisant sont susceptibles d'obtenir des résultats immédiats en matière de performance, de se sentir au cœur de l'organisation et d'y être impliqués, ce qui peut favoriser l'attachement à l'organisation et dissiper toute inquiétude concernant leur progression de carrière (Raghuram et al., 2001).

Cependant, selon nos résultats, la résolution de problème influence positivement l'ajustement au travail à distance lorsque les employés bénéficient d'une forte connectivité organisationnelle. Ce qui infirme notre sous-hypothèse H4d soutenant une relation négative entre la résolution de problème et l'ajustement au travail à distance moyennant une forte connectivité organisationnelle. Les études récentes montrent que les personnes qui se rencontrent en personne bénéficient d'une stimulation créative, génèrent plus d'idées que les équipes à distance travaillant sur le même problème (Andrews, 2022 ; Brucks et Levav, 2022). Étant donné que le travail à distance a été adopté dans cette institution à la suite de la pandémie de la COVID-19 en 2020, une explication possible serait que la durée plus ou moins courte entre le début de la pratique du télétravail à grande échelle provoquée par la pandémie, et le début de l'enquête peut jouer sur l'appréciation des répondants en ce qui concerne leur ajustement au travail à distance. D'ailleurs, Kendall et Murphy (2003) ont trouvé des résultats similaires en suggérant une association de l'ajustement au travail à court terme à l'utilisation efficace de la résolution de problèmes. L'explication la plus évidente en dehors du contexte de la pandémie serait l'influence de la connectivité organisationnelle.



### **5.2.5. La relation entre les caractéristiques sociodémographiques et l'ajustement au travail à distance**

Nos résultats permettent de valider partiellement notre cinquième sous-question soutenant que les femmes, les jeunes, les travailleurs avec moins de charges familiales et télétravaillant un nombre de jours bien définis s'ajustent mieux au travail à distance. En effet, nous avons trouvé que les jeunes et les professionnels s'ajustent mieux au télétravail alors que la charge familiale et le nombre de jours en télétravail n'ont pas d'effet significatif sur l'ajustement au travail à distance.

Pour ce qui est des jeunes et des professionnels, nos résultats sont conformes à des recherches récentes sur le travail à distance axée sur la pandémie révélant que les jeunes adultes de moins de 35 ans étaient plus susceptibles de participer au travail à distance (Jiao et Azimian, 2021). Pour les professionnels, nos résultats sont aussi conformes à la recherche sur le travail à distance suggérant que les professionnels sont les plus nombreux à pratiquer le travail à distance (Bailey et Kurland, 2002).

### **5.3. La réponse portant sur la question de recherche**

Dans cette section, nous discutons les résultats obtenus permettant de répondre à notre question de recherche. Notre mémoire a cherché à analyser les effets des l'autonomie au travail, du travail d'équipe, du traitement de l'information, de la résolution de problème et de la créativité sur l'ajustement au travail à distance. Dans notre analyse, nous avons pris en compte les conditions de travail à distance, le soutien organisationnel, la connectivité organisationnelle, le genre, l'âge, la catégorie d'emploi, la charge familiale et le nombre de jours en télétravail, considérés comme des déterminants importants pour expliquer la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance.

Selon nos résultats, l'autonomie au travail a une relation positive avec l'ajustement au travail à distance alors que la résolution de problème influence négativement l'ajustement au travail à distance. Nous avons également trouvé que l'autonomie au travail et la créativité contribuent à l'ajustement au travail à distance moyennant des conditions de travail à distance adéquates. Les conditions de travail à distance expliquent 44,7 % à 44,9 % de l'ajustement au travail à distance.

Ces résultats confirment la revue des écrits selon laquelle l'efficacité du travail à distance peut être affectée par les conditions de travail dans lesquelles le travail se réalise (Kossek et al., 2006).

Nos résultats indiquent également une influence positive du travail d'équipe sur l'ajustement au travail à distance moyennant un fort soutien organisationnel. Le soutien organisationnel explique 40,3 % de l'ajustement au travail à distance. D'ailleurs, rappelons que les employés bénéficiant d'un soutien organisationnel sont fiers d'appartenir à l'organisation, ce qui se reflète dans leur affiliation, leur satisfaction au travail, leur performance au travail, la diminution du taux de roulement, une humeur positive plus élevée, l'augmentation de l'enthousiasme des employés, le désir d'aider les autres (Witt, 1991 ; Eisenberger et al., 2001 ; Wiesenfeld et al., 2001 ; Aubé et al., 2007 ; Riggle et al., 2009).

De leur côté, le traitement de l'information et la résolution de problème prédisent l'ajustement au travail à distance moyennant une forte connectivité organisationnelle. La connectivité organisationnelle explique environ 43,1 % à 43,6 % dudit ajustement. Cette relation confirme la recherche selon laquelle dans l'exécution de leurs tâches, les employés ayant un lien organisationnel suffisant, se sentant au cœur de l'organisation et d'y être impliqués sont susceptibles d'avoir de meilleures performances et par ricochet conduire à un meilleur ajustement au travail à distance (Raghuram et al., 2001 ; Carillo et al., 2021).

En ce qui concerne nos variables de contrôle, nos résultats indiquent que les jeunes et les professionnels ont un meilleur ajustement au travail à distance. Ce qui est conforme à la recherche sur le télétravail, car selon elle, les jeunes adultes sont plus susceptibles de participer au travail à distance (Jiao et Azimian, 2021) ; et les professionnels sont plus nombreux à le pratiquer (Bailey et Kurland, 2002).

#### **5.4. La contribution du mémoire aux connaissances théoriques et pratiques en relations industrielles et ses limites**

Dans cette partie, nous présentons les apports théoriques et pratiques de notre mémoire aux connaissances en relations industrielles. Par la suite, les limites de notre étude sont expliquées.

#### **5.4.1. La contribution aux connaissances théoriques en relations industrielles**

Notre mémoire a permis d'analyser certains déterminants de l'ajustement au télétravail, notamment les caractéristiques des tâches en tenant compte des conditions de travail à distance, du soutien organisationnel et de la connectivité organisationnelle et d'ajouter de nouvelles connaissances aux relations industrielles. En effet, selon nos résultats, les travailleurs qui exécutent leurs tâches dans de bonnes conditions de travail à distance, qui sont fortement soutenus par l'organisation et qui maintiennent une forte connectivité organisationnelle connaîtraient un meilleur ajustement au travail à distance. Les conditions de travail à distance expliquent 44,7 % à 44,9 % de l'ajustement au travail à distance. Le soutien organisationnel explique 40,3 % de l'ajustement au travail à distance alors que la connectivité organisationnelle en explique environ 43,1 % à 43,6 %. Il s'agit d'un apport aux connaissances théoriques très intéressant puisque les études sur le sujet sont assez rares.

Nous n'avons découvert aucun lien significatif entre certaines caractéristiques des tâches (comme le travail d'équipe, le traitement de l'information et la résolution de problème) et les conditions de travail à distance. Il en est de même pour l'autonomie au travail, le traitement de l'information, la résolution de problème et la créativité avec le soutien organisationnel. Selon nos résultats, l'autonomie au travail, le travail d'équipe et la créativité ne sont non plus liés significativement à la connectivité organisationnelle. Nous n'avons découvert aucune relation significative entre le genre et l'ajustement au travail à distance. De même pour la charge familiale et le nombre de jours en télétravail. Ceci est conforme à la recherche sur l'ajustement au travail à distance. Par exemple, Carillo et al. (2021) ont cherché à identifier et comprendre ce qui permet aux salariés de mieux s'ajuster au télétravail et n'ont pas trouvé de relation significative entre les caractéristiques individuelles (telles que le genre) et l'ajustement au travail à distance.

Notre recherche montre la pertinence de considérer, dans le cadre de l'adoption ou la continuité du travail à distance, de bonnes conditions de travail à distance, d'un soutien organisationnel élevé et d'une forte connectivité à l'organisation en fonction des caractéristiques des tâches. Les praticiens ont intérêt à favoriser des conditions de travail à distance adéquates afin de stimuler la créativité des télétravailleurs et augmenter leur autonomie au travail. Ils doivent également mettre en place des programmes pouvant soutenir les travailleurs dans l'exécution de

leurs tâches pour qu'ils soient plus performants en équipe. À noter que les pratiques pouvant garder le travailleur connecté à son organisation lui permettront d'être plus apte à résoudre les problèmes auxquels il est confronté dans le cadre de son travail, tout en faisant une bonne gestion de l'information.

Toutefois, même s'il est vrai qu'il faut éviter de tomber dans les pièges de l'âgisme dans un contexte de travail, nos résultats montrent que les jeunes sont plus efficaces au travail à distance. D'ailleurs, les recherches antérieures montrent l'association entre l'âge et le travail à distance ou encore le lien entre les générations et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) (de la Chevrotière, 2020).

Des études récentes ont été menées sur quelques antécédents de l'ajustement au travail à distance et ont identifié, par exemple, le climat psychologique pour le temps de présence (c'est-à-dire la perception d'un employé que son organisation valorise la présence physique au bureau) comme un antécédent de l'adaptation au travail à domicile. Ces dernières indiquent que les perceptions des attentes en matière de disponibilité influencent négativement la relation entre le climat psychologique pour le temps en face à face et l'adaptation au travail à temps plein (Afota et al., 2022). Notre enquête a été menée en temps de COVID-19. L'influence de la crise sur certaines pratiques ou certains outils mis en place par les organisations n'est toutefois pas à ignorer. À plus long terme, d'autres études pourraient étudier la relation entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance afin de confirmer ou infirmer sa modération par les conditions de travail à distance, du soutien organisationnel ou de la connectivité organisationnelle après la COVID-19. Ou encore si le statut de l'employé (temps plein, temps partiel) influence son ajustement au travail à distance. Enfin, la comparaison à l'international aiderait aussi à apprécier l'influence de la culture sur ladite relation.

Notons également que les coefficients de détermination de nos modèles, bâtis afin de répondre à la question principale de recherche, permettent d'expliquer 40 % à 47 % de la variation de l'ajustement au travail à distance. Considérant que l'ajustement au travail à distance peut être déterminé par une multitude de facteurs, le fait d'avoir identifié que nos variables influençaient un tel pourcentage de la variation de l'ajustement au travail à distance des répondants est en soi très révélateur. Il en est de même pour les caractéristiques des tâches qui influencent entre 9 et 12 % de

la variation de l'ajustement au travail à distance. Cela montre l'importance de l'effet des caractéristiques des tâches sur l'ajustement au travail à distance.

En tenant compte des nouvelles études, notre recherche contribue à améliorer le modèle des caractéristiques de l'emploi tout en l'adaptant à un contexte de télétravail. Bien que ce modèle ait inspiré beaucoup de travaux sur la conception du travail, cependant, le lien entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance n'a pas été l'objet de beaucoup d'études. Notre étude permet de renforcer le JCM par l'adoption des caractéristiques d'emploi telles que l'autonomie au travail, le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problème et la créativité.

Finalement, dans un contexte postpandémique, notre mémoire contribue à améliorer les connaissances sur les caractéristiques des tâches dans le cadre du travail à distance. En effet, selon notre étude, il serait pertinent de tenir compte des caractéristiques des tâches dans l'adoption des meilleures pratiques RH pour un meilleur ajustement au travail à distance. Par exemple, pour un emploi exigeant une grande créativité, les conditions de travail à distance sont les premiers éléments auxquels il faut penser. D'ailleurs, notre revue de littérature montre que le travail à distance et la créativité ne sont pas positivement associés. Notre recherche permet de souligner l'influence de ce facteur dans cette nouvelle association. Sans oublier la prédiction des conditions de travail à distance de l'autonomie au travail. Ce qui n'est pas négligeable. Notre étude permet aussi de souligner l'importance du soutien organisationnel pour des emplois exigeant beaucoup de collaboration (ex : des tâches interdépendantes) afin de parvenir à un meilleur ajustement au travail à distance. Cet aspect est encore une contribution importante puisque la plupart des études révèlent une association négative entre le travail à distance et le travail d'équipe. Bien que nos résultats ne soient pas différents des leurs, cependant, les nôtres montrent qu'un fort soutien de l'organisation permettrait au travailleur d'avoir un meilleur ajustement au travail à distance. Enfin, pour les emplois avec beaucoup d'informations à traiter et/ou la résolution de problème est très présente, la mise en place de programmes facilitant la connexion des employés à l'organisation serait très bénéfique pour leur ajustement au travail à distance. Tout en tenant compte de l'âge, car plus on est jeune, mieux on s'y ajuste ; et la catégorie d'emploi à laquelle ils appartiennent, car les professionnels sont plus aptes à s'ajuster au travail à distance.

#### **5.4.2. La contribution aux connaissances pratiques en relations industrielles**

Dans le cadre de l'ajustement au travail à distance, notre étude confirme la recherche selon laquelle certains postes s'y prêtent mieux que d'autres en télétravail (Bourhis, 2001 ; Walrave, 2010 ; Codère, 1997 ; OCDE, 2021). En analysant certaines caractéristiques de l'emploi telles que l'autonomie au travail (autonomie dans l'organisation du travail et autonomie des méthodes de travail), le travail d'équipe, le traitement de l'information, la résolution de problème et la créativité ; cette recherche confirme à travers notre hypothèse 1 (H1) qu'un emploi avec une forte autonomie au travail faciliterait l'ajustement de l'employé au travail à distance. Ce qui n'est pas le cas pour la résolution de problème qui influence négativement cet ajustement. De ce fait, les praticiens devraient tenir compte de ces résultats lors de l'implantation d'une politique de télétravail au sein de l'organisation. Cela dit, une bonne identification de la tâche doit être effectuée afin d'assurer l'efficacité de l'organisation du travail à distance.

Même si les conditions de travail à distance, le soutien organisationnel et la connectivité organisationnelle contribuent à l'ajustement au travail à distance lorsqu'ils interagissent avec les caractéristiques des tâches, ils ne sont toutefois pas pertinents à toutes les tâches. Dans cette démarche, les gestionnaires devraient aussi cibler l'outil à mettre en place en fonction de la tâche à exécuter. Par exemple, l'employé ayant beaucoup plus d'autonomie dans son travail a besoin de bonnes conditions de travail à distance tout autant sinon plus qu'un employé qui exécute des tâches nécessitant une grande collaboration.

Un emploi dont l'exécution des tâches nécessite une grande créativité et une grande autonomie doit avoir des conditions de travail à distance améliorées. Cela rendra le télétravailleur plus créatif et plus autonome dans son travail et donc, l'organisation du travail à distance sera plus efficace. Les employés travaillant surtout en équipe doivent également être soutenus à travers des programmes mis en place par l'organisation si l'on souhaite qu'ils soient plus performants en équipe. En outre, les pratiques pouvant garder le travailleur connecté à son organisation lui permettront d'être plus apte à résoudre les problèmes et améliorer ses habiletés en gestion de l'information. De ce fait, il serait pertinent que les entreprises cherchent à cibler les emplois pour lesquels il faut une amélioration des conditions de travail à distance, du soutien organisationnel ou encore de la connectivité organisationnelle. Cela est pertinent pour plusieurs raisons.

D'abord en termes de ressources humaines et matérielles. Dans la mise en place des mesures pouvant faciliter l'ajustement au travail à distance, le praticien a surtout besoin de ressources humaines ou matérielles que ce soit dans la planification ou la mise en œuvre. Dans le cas de certains emplois pour lesquels la mise à jour de formations ou d'autres programmes s'inscrivant dans une logique de soutien organisationnel n'est pas nécessaire, le praticien aura à mobiliser moins de ressources. On aura donc besoin de moins de ressources humaines (ou matérielles) pour ceux dont la tâche nécessite un tel soutien que si on l'organisait pour toutes les tâches sans tenir compte de la pertinence de l'outil en ciblant les tâches.

Évidemment, le coût et le temps en sont d'autres raisons. Certaines pratiques peuvent entraîner des coûts et donc un budget pour leur implantation. En ciblant les tâches pour lesquelles un programme est nécessaire ou non, le praticien pourrait éviter quelques coûts non nécessaires (dans le cas où un programme engendrerait des coûts supplémentaires). De plus, les praticiens mobiliseront moins de temps en adaptant les pratiques et outils aux différentes tâches.

Enfin, arriver à un meilleur ajustement au travail à distance est bénéfique à l'employeur, l'employé et la société. Les employés seront satisfaits à l'égard du travail à distance et seront en mesure d'équilibrer les exigences professionnelles et non professionnelles. En exerçant mieux leur travail, et en étant plus efficaces, les employés permettront à l'organisation de bénéficier de l'augmentation de leur productivité sur le long terme, tout en continuant à télétravailler (Raghuram et al., 2001 ; Carillo et al., 2021). Par ailleurs, les personnes ayant de la difficulté à se déplacer verront leur chance de travailler à distance augmentée, telle que mentionnée dans notre revue de littérature. Par conséquent, on aura davantage de bénéfices du travail à distance à énumérer en espérant une diminution des inconvénients grâce à l'ajustement au travail à distance.

### **5.4.3. Les limites**

Il nous semble pertinent, avant de présenter les conclusions, de mettre en perspective les limites de notre mémoire. Tout d'abord, il s'agit d'une étude utilisant un devis transversal. En effet, les données ont été collectées en un seul temps. L'incapacité de savoir comment elles varient dans le temps nous empêche d'établir des relations causales entre elles. Une étude longitudinale serait donc nécessaire pour pallier ce problème. Ensuite, nos données prennent en compte uniquement la

réalité du télétravail en temps de pandémie, ce qui limite nos analyses à cette période. Une étude couvrant la période postpandémique approfondirait davantage la question.

Notre échantillon final est composé de 822 répondants provenant d'un seul secteur d'activité. Le fait de prendre en compte uniquement une institution publique canadienne limite la généralisation de nos résultats à d'autres cultures. D'autres recherches pourraient comparer des secteurs d'activité ou différentes cultures afin de déterminer si l'ajustement au télétravail varie en fonction du secteur d'activité ou de la région. D'ailleurs, d'autres études ont tenté d'estimer le potentiel mondial du télétravail (Berg et al., 2020).

Notre mémoire se limite à cinq caractéristiques de tâches comme déterminant du travail à distance. Ces différentes caractéristiques ne sont pas les seules capables d'expliquer l'ajustement au travail à distance. Des recherches futures pourraient chercher à déterminer si d'autres caractéristiques de tâches expliqueraient mieux l'ajustement au télétravail. Par ailleurs, des écrits sur l'ajustement au télétravail en période de crise ont comparé l'influence des variables spécifiques à la crise à des variables non spécifiques à la crise sur l'ajustement au télétravail (Carillo et al, 2021). Parmi les éléments non spécifiques à la crise, ils ont pris en compte certaines caractéristiques de tâches telles que l'autonomie et le travail d'équipe. Ils ont trouvé que les variables spécifiques à la crise exercent une influence supérieure par rapport aux variables non spécifiques à la crise (Carillo et al, 2021).

Nos variables modératrices comprennent les conditions de travail à distance, le soutien organisationnel et la connectivité organisationnelle. Toutefois, ces variables ne sont pas exhaustives. Des recherches antérieures sur l'ajustement au télétravail ont pris en compte des facteurs individuels tels que le genre, l'âge et l'expérience de télétravail en tant que modérateurs (Raghuram et al., 2001).



## Conclusion

Notre étude a permis d'analyser les effets des caractéristiques des tâches sur l'ajustement au travail à distance. Elle intervient à une période où les débats sur l'avenir de l'organisation du travail à distance sont toujours d'actualité et où des modalités telles que la modalité hybride (combinaison travail à distance — travail au bureau) sont à l'étude. Elle est aussi très ambitieuse puisqu'elle portait sur un sujet qui est très peu abordé et sa pertinence dans le contexte postpandémique est très importante. La crise sanitaire n'a pas laissé aux entreprises le temps d'analyser quelles meilleures pratiques favoriseraient un ajustement réussi des travailleurs dans le cadre du travail à distance. Ce mémoire apporte un outil précieux aux employeurs afin de faciliter l'ajustement au travail à distance de leurs employés en fonction des tâches qu'ils exécutent. Ce qui serait très bénéfique aux deux parties.

Les résultats de cette étude ont permis de découvrir un lien entre les caractéristiques des tâches et l'ajustement au travail à distance. En effet, il existe un lien entre l'autonomie au travail, la résolution de problème et l'ajustement au travail à distance. Plus un individu est autonome au travail, mieux il s'ajuste au travail à distance, à l'inverse, moins un individu est autonome au travail, moins il s'ajuste au travail à distance. Contrairement à l'autonomie au travail, plus un individu a des problèmes à résoudre dans le cadre de son travail, moins il s'ajuste au travail à distance, à l'inverse, moins il a des problèmes à résoudre dans son travail, mieux il s'ajuste au travail à distance.

De plus, les conditions de travail à distance contribuent à une plus grande autonomie au travail et stimulent la créativité. Pour sa part, le soutien organisationnel facilite le travail d'équipe. La connectivité organisationnelle, quant à elle, contribue dans la résolution de problème et le traitement de l'information. Ces liens influencent positivement l'efficacité du travail à distance.

Finalement, nos résultats montrent que plus on est jeune, mieux on s'ajuste au travail à distance et que les professionnels sont la catégorie qui s'ajuste le mieux au travail à distance.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Chapter 12 - Skills, Tasks and Technologies : Implications for Employment and Earnings. Dans D. Card & O. Ashenfelter (Éds.), *Handbook of Labor Economics* (Vol. 4, p. 1043-1171). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(11\)02410-5](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(11)02410-5)
- Afota, M.-C., Provost Savard, Y., Ollier-Malaterre, A., & Léon, E. (2022). Work-from-home adjustment in the US and Europe : The role of psychological climate for face time and perceived availability expectations. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Février(1), 245-266. <https://doi.org/10.3917/reru.161.0245>
- Alge, B. J. (2006). Information privacy in organizations : Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221-232. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.221>
- Allen, S., Wolkowitz, C., & Homeworking. (1987). *Myths and Realities*. MacMillan Education.
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments : The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Amabile, T. M. (2019). *Creativity in context* (1st éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429501234>
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales : Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253. <https://doi.org/10.1080/10400418909534321>
- Andrews, E. L. (2022). Thinking Inside the Box : Why Virtual Meetings Generate Fewer Ideas. *Stanford Graduate School of Business*. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/thinking-inside-box-why-virtual-meetings-generate-fewer-ideas>

- Antonczyk, D., Fitzenberger, B., & Leuschner, U. (2009). Can a Task-Based Approach Explain the Recent Changes in the German Wage Structure? *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 229(2-3), 214-238. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2009-2-309>
- Applebaum, M., & Batt, R. (1994). The new American workplace : Transforming work systems in the United States. *ILR Press*.
- Arcand, M., Fortin, B., Pérusse, M., & Robitaille, P. (1997). Les faces cachées du télétravail. *Décision Multimédia*, 34-37.
- Aryee, S., & Stone, R. J. (1996). Work experiences, work adjustment and psychological well-being of expatriate employees in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 150-164. <https://doi.org/10.1080/09585199600000122>
- Ateeq, K. (2022). Hybrid Working Method : An Integrative Review. *2022 International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS)*, 1-8. <https://doi.org/10.1109/ICBATS54253.2022.9759041>
- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change : An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279-1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research : Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bailyn, L. (1994). The experience of home-based systems developers. Dans T. J. Allen & M. S. S. Morton (Éds.), *Information Technology and the Corporation of the 1990s : Research Studies*. Oxford University Press.
- Baker, P. M. A., Moon, N. W., & Ward, A. C. (2006). Virtual exclusion and telework : Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *IOS Press*, 27, 421-430.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why Working from Home Will Stick* (Working Paper 28731). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking : Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work : Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30. <https://doi.org/10.1177/030630709702300202>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong : Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being : A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute : An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139-153. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00091-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00091-3)
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing : A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

- Berg, J., Bonnet, F., & Soares, S. (2020). Working from home : Estimating the worldwide potential. *Vox Column*, 11.
- Berube Kowalski, K., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249. <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>
- Bettache, M. (2007). *Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants* [Université de Montréal]. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/1988>
- Bilodeau, P.-L., & D'Amours, M. (2020). *Fondements des relations industrielles* (2e éd.).
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046. <https://doi.org/10.1177/017084069501600605>
- Bloom, N. (2021, juin). Hybrid is the future of work. *Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR)*. <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>
- Boeri, T., Caiumi, A., & Paccagnella, M. (2020, avril 8). Mitigating the work-safety trade-off. *Centre for Economic Policy Research*, 2. <https://euagenda.eu/upload/publications/covideconomics2.pdf.pdf#page=64>
- Bosua, R., Kurnia, S., Gloet, M., & Mendoza, A. (2017). Telework impact on productivity and well-being : An Australian study. Dans *Social Inclusion and Usability of ICT-enabled Services*. Routledge.
- Boussauw, K., Neutens, T., & Witlox, F. (2012). Relationship between Spatial Proximity and Travel-to-Work Distance : The Effect of the Compact City. *Regional Studies*, 46(6), 687-706. <https://doi.org/10.1080/00343404.2010.522986>
- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>

British Office for National Statistics. (2020, mars 24). *Coronavirus and homeworking in the UK labour market*.

<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/articles/coronavirusandhomeworkingintheuklabourmarket/2019>

Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605(7908),

108-112. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>

Bunel, M., Dayan, J. L., Desage, G., Perraudin, C., & Valeyre, A. (2008). *Formes d'organisation du travail et relations de travail*. (53). Centre d'études de l'emploi.

Cahier, M.-L., & Canivenc, S. (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail?* (Vol. 35). Presses des Mines.

Caillier, J. G. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency.

*The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.

<https://doi.org/10.1177/0275074011409394>

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggenberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>

Canada, S. (2021). *Étude : Travail à domicile : Productivité et préférences*.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/dailyquotidien/210401/dq210401b-fra.htm>

Cañibano, A., & Avgoustaki, A. (2022). To telework or not to telework : Does the macro context matter ? A signalling theory analysis of employee interpretations of telework in times of turbulence. *Human Resource Management Journal*.

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework : Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1),

69-88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>

- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90.
- Centre francophone d'informatisation des organisations, & D'Amours, L. (2001). *Télétravail : Concilier performance et qualité de vie*. IQ. IQ.
- Chambel, M. J., Carvalho, V. S., & Carvalho, A. (2022a). Reinventing the Workplace : The Adoption of Telework in Post-COVID Times. Dans C. Machado & J. P. Davim (Éds.), *Organizational Management in Post Pandemic Crisis* (p. 53-63). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98052-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98052-8_3)
- Chambel, M. J., Carvalho, V. S., & Carvalho, A. (2022b). Reinventing the workplace : The adoption of telework in post-COVID times. Dans *Organizational Management in Post Pandemic Crisis* (p. 53-63). Springer.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships : A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636.
- Chari, R., Chang, C.-C., Sauter, S. L., Sayers, E. L. P., Cerully, J. L., Schulte, P., Schill, A. L., & Uscher-Pines, L. (2018). Expanding the Paradigm of Occupational Safety and Health A New Framework for Worker Well-Being. *Journal of occupational and environmental medicine*, 60(7), 589-593. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001330>
- Chen, A., & Karahanna, E. (2018). Life interrupted : The effects of technology-mediated work interruptions on work and nonwork outcomes. *MIS Quarterly*, 42(4), 1023-1042. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/13631>
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C.-H. (Daisy). (2020). Supporting interdependent telework employees : A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105, 1408-1422. <https://doi.org/10.1037/apl0000843>
- Christensen, K. (1992). Managing invisible employees : How to meet the telecommuting challenge. *Employment Relations Today*, 19(2), 133-143. <https://doi.org/10.1002/ert.3910190204>

- Christensen, K. E. (1988). *The New Era of Home-Based Work : Directions and Policies*. Westview Press.
- Codère, Y. (1997). *Le télétravail : Mode d'emploi pour l'entreprise* (Éditions Transcontinentales).
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Conner, C. C. (1986). *The Effect of Management Style on Manager's Satisfaction with Telecommuting, Dissertation as partial fulfillment for the Doctor of Education degree*. University of Tennessee.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2011). Investigating organizational socialization : A fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel Review*, 41(1), 41-55.  
<https://doi.org/10.1108/00483481211189938>
- Cordova, E. (1986). De l'emploi total au travail atypique : Vers un virage dans l'évolution des relations de travail ?». *Revue Internationale du Travail*, 715-733.
- Crowly, M., Tope, D., Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Neo-taylorism at work : Occupational change in the post-fordism era. *Social Problems*, 57(3), 421-447.
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking : Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>
- Davies, S. E., Stoermer, S., & Froese, F. J. (2019). When the going gets tough : The influence of expatriate resilience and perceived organizational inclusion climate on work adjustment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1393-1417.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1528558>
- Davis, A. (2011). *Telework Productivity and Effectiveness : Factors that Influence Results-Oriented Job Assessments*. <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11385>



- Davis, G. L., & Bordieri, J. E. (1988). Perceived autonomy and job satisfaction in occupational therapists. *The American Journal of Occupational Therapy*, 42(9), 591-595.
- Davis, K., Lee-Gosselin, H., & Werther, W. (1990). *La gestion des ressources humaines*. McGraw-Hill.
- de la Chevrotière, C. (2020). *Impact des rapports des générations avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le bien-être psychologique : Une analyse en fonction du genre et du type d'emploi* [Université de Montréal]. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/24414>
- De Smet, A., Dowling, B., Mysore, M., & Reich, A. (2021). It's time for leaders to get real about hybrid. *McKinsey Quarterly*, 3, 1-6.
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector : Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- de Graaff, T., & Rietveld, P. (2007). Substitution between working at home and out-of-home : The role of ICT and commuting costs. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 41(2), 142-160. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2006.02.005>
- DeSanctis, G. (1984). Attitudes toward telecommuting : Implications for work-at-home programs. *Information & Management*, 7(3), 133-139. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(84\)90041-7](https://doi.org/10.1016/0378-7206(84)90041-7)
- DeSanctis, G., Staudenmayer, N., & Wong, S. S. (1999). Interdependence in virtual organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 6, 81.
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Doherty, S. T., Andrey, J. C., & Johnson, L. C. (2000). The economic and social impact of telework. Dans *Telework : The New Workplace of the 21st Century*. U.S. Department of Labor.
- Doswell, A. (1992). Home alone ? Teleworking. *Management Services*, 36(10), 18-21.

- Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Hybrid work : Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy ». *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy>
- Dubrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees : A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68, 1223-1234.
- Duncker, K. (1945). On problem-solving. *Psychological Monographs*, 58, i-113. <https://doi.org/10.1037/h0093599>
- D’Zurilla, T. J., & Goldfried, M. R. (1971). Problem solving and behavior modification. *Journal of Abnormal Psychology*, 78(1), 107-126. <https://doi.org/10.1037/h0031360>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 743-750. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.4.743>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*. Publications Office of the European Union.

- EY. (s. d.). *How can your workplace be as flexible as your workforce?* Consulté 11 décembre 2022, à l'adresse [https://www.ey.com/en\\_us/real-estate-hospitality-construction/ey-survey-on-future-workplace-index](https://www.ey.com/en_us/real-estate-hospitality-construction/ey-survey-on-future-workplace-index)
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.
- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E., & Vázquez, I. G. (2020). *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis : A qualitative study* (Working Paper 2020/11). JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology. <https://www.econstor.eu/handle/10419/231343>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fernandez, V., Guillot, C., & Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? *Revue française de gestion*, 238(1), 101-118.
- Firpo, S., Fortin, N. M., & Lemieux, T. (2011). *Occupational Tasks and Changes in the Wage Structure* (SSRN Scholarly Paper 1778886). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1778886>
- Fleishman, E. A., & Mumford, M. D. (1988). *The job analysis handbook for business, industry, and government. John Wiley and Sons*, 2.
- Fleishman, E. A., & Reilly, M. E. (1992). *Handbook of human abilities : Definitions, measurements, and job task requirements* (p. ix, 132). Consulting Psychologists Press.
- Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home : Teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 242-257. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x>
- Foschiatti, B., & Gasparini, L. (2020). *El impacto asimétrico de la cuarentena* (CEDLAS Working Paper 261). CEDLAS-Universidad Nacional de la Plata.

- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model : A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Frye, C. (1996). New evidence for the job characteristics model : A meta-analysis of the job characteristics-job satisfaction relationship using composite correlations. *Eleventh Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA*.
- Gaduena, A., Caboverde, C. E., & Flaminiano, J. P. (2022). Telework potential in the Philippines. *The Economic and Labour Relations Review*, 33(2), 434-454. <https://doi.org/10.1177/10353046221075103>
- Gagné, R. M. (1966). Human problem solving : Internal and external events. Dans B. Kleinmuntz (Éd.), *Problem solving : Research, method and theory*.
- Garrote Sanchez, D., Gomez Parra, N., Ozden, C., Rijkers, B., Viollaz, M., & Winkler, H. (2020). *Who on Earth Can Work from Home?* [Working Paper]. World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9347>
- Gascoigne, C. (2020). *Working from home : Assessing the research evidence* (p. 18). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Generalao, I. N. (2019). *Mapping tasks to occupations using Philippine data* (Working Paper 2019-04). UPSE Discussion Paper. <https://www.econstor.eu/handle/10419/243054>
- Generalao, I. N. (2021). Measuring the telework potential of jobs : Evidence from the International Standard Classification of Occupations. *Philippine Review of Economics*, 58(1 & 2), Article 1 & 2.
- Gillespie, A. E., Richardson, R. G. W., & Cornford, J. R. (1995). Review of teleworking in Britain : Implications for public policy for the Parliamentary Office of Science and Technology/ESRC. <https://eprints.ncl.ac.uk>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>

- Gottlieb, C., Grobovsek, J., & Poschke, M. (2020). *Working from Home across Countries* (Cahiers de recherche 07-2020). Centre interuniversitaire de recherche en Économie quantitative, CIREQ. <https://econpapers.repec.org/paper/mtlmontec/07-2020.htm>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories : The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Gray, M., Hudson, N., & Gordon, G. (1993). *Teleworking Explained* (Wiley).
- Green, F., & Mostafa, T. (2012). *Trends in job quality in Europe* (5). Eurofund. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions/trends-in-job-quality-in-europe>
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2005). Are Conscientious Workers Adaptable? *Australian Journal of Management*, 30(2), 245-259. <https://doi.org/10.1177/031289620503000204>
- Griffin, R. W. (1983). Objective and Social Sources of Information in Task Redesign : A Field Experiment. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 184-200. <https://doi.org/10.2307/2392617>
- Guntin, R. (2020). *Trabajo a Distancia y con Contacto en Uruguay*. [https://www.rguntin.com/research/employment\\_uru\\_covid\\_new.pdf](https://www.rguntin.com/research/employment_uru_covid_new.pdf)
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign* (1st edition). FT Press.
- Haddad, H., Lyons, G., & Chatterjee, K. (2009). An examination of determinants influencing the desire for and frequency of part-day and whole-day homeworking. *Journal of Transport Geography*, 17(2), 124-133. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2008.11.008>

- Haider, M., & Anwar, A. I. (2022). The prevalence of telework under Covid-19 in Canada. *Information Technology & People, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2021-0585>
- Haines III, V. Y., Ricardeau Registre, J. F., & Guerrero, S. (2022). Challenging (-Hindering) Employment and Employee Health. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 77(4).
- Haines, V. Y., St-Onge, S., & Archambault, M. (2002). Environmental and Person Antecedents of Telecommuting Outcomes. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 14(3), 32-50. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2002070103>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis. Englewood cliff. *New jersey, USA*, 5(3), 207-2019.
- Hajmohammad, S., Vachon, S., Klassen, R. D., & Gavronski, I. (2013). Reprint of Lean management and supply management : Their role in green practices and performance. *Journal of Cleaner Production*, 56, 86-93. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.038>
- Hallin, H. (2020). *HOME-BASED TELEWORK DURING THE COVID-19 PANDEMIC*. 33.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74-80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The Telework Tradeoff: Stress Mitigation vs. Constrained Restoration. *Applied Psychology*, 56(2), 231-253. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>
- Harvard Business Review (HBR). (2022). Time to Retire the « Zoom Mullet »? *Harvard Business Review*, 100(3), 24-24.
- Hatayama, M., Viollaz, M., & Winkler, H. (2020). *Jobs' Amenability to Working from Home : Evidence from Skills Surveys for 53 Countries* (SSRN Scholarly Paper 3599548). <https://papers.ssrn.com/abstract=3599548>

- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. *Handbook of Organizational Design*, 3-27.
- Hensvik, L., Le Barbanchon, T., & Rathelot, R. (2020). *Which Jobs are Done from Home? Evidence from the American Time Use Survey* (SSRN Scholarly Paper 3594233). <https://papers.ssrn.com/abstract=3594233>
- 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*, 63(2), 220-241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., & Miller, B. C. (1996). Work and Family in the Virtual Office : Perceived Influences of Mobile Telework. *Family Relations*, 45(3), 293-301. <https://doi.org/10.2307/585501>
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667-683.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hong, J., & Jex, S. (2022). The Conditions of Successful Telework : Exploring the Role of Telepressure. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), Article 17. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710634>
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). *Job attitudes*.
- Hunter, S. T., Cushenbery, L., & Friedrich, T. (2012). Hiring an innovative workforce : A necessary yet uniquely challenging endeavor. *Human Resource Management Review*, 22(4), 303-322. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.01.001>
- Huws, U. (1997). Different Spheres, Different Places. Dans E. Gunnarson & U. Huws (Éds.), *Virtually Free ? Gender, Work and Spatial Choice* (Stockholme : Nutek (p. 45-56).

Huws, U., Robinson, W. B., & Robinson, S. (1990). *Telework towards the elusive office*. John Wiley & Sons, Inc.

Igbaria, M., & Guimarães, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147-164.

Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68(3), 275-291. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00105-0](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00105-0)

Ilozor, D. B., Ilozor, B. D., & Carr, J. (2001). Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. *Journal of Management Development*, 20(6), 495-507. <https://doi.org/10.1108/02621710110399783>

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Jensen, J. B., & Kletzer, L. G. (2010). Measuring Tradable Services and the Task Content of Offshorable Services Jobs. Dans *Labor in the New Economy* (p. 309-335). University of Chicago Press. <https://www.nber.org/books-and-chapters/labor-new-economy/measuring-tradable-services-and-task-content-offshorable-services-jobs>

Jiao, J., & Azimian, A. (2021). Socio-economic Factors and Telework Status in the US during the COVID-19 Pandemic. *Findings*. <https://doi.org/10.32866/001c.23573>

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition : Theory and research* (p. viii, 253). Interaction Book Company.

Johnson, L. (1982). *The Seam Allowance*. Women's Educational Press.



- Katz, A. I. (1987). The management, control, and evaluation of a telecommuting project: A case study. *Information & Management*, 13, 179-190.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Khalid, M. B., Era Dabla-Norris,Salma. (2020). Who will Bear the Brunt of Lockdown Policies? Evidence from Tele-workability Measures Across Countries. *IMF*. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/06/12/Who-will-Bear-the-Brunt-of-Lockdown-Policies-Evidence-from-Tele-workability-Measures-Across-49479>
- Knoesen, H., & Seymour, L. F. (2021). Examining the Effect of Experience on Managers' Attitudes Towards Telework During COVID. Dans A. Garimella, P. Karhade, A. Kathuria, X. Liu, J. Xu, & K. Zhao (Éds.), *The Role of e-Business during the Time of Grand Challenges* (p. 32-47). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-79454-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-79454-5_4)
- Kohont, A., & Ignjatović, M. (2022). Organizational Support of Working from Home : Aftermath of COVID-19 from the Perspective of Workers and Leaders. *Sustainability*, 14(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/su14095107>
- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning : Experience as the source of learning and development. *Prentice Hall*. [https://www.academia.edu/3432852/Experiential\\_learning\\_Experience\\_as\\_the\\_source\\_of\\_learning\\_and\\_development](https://www.academia.edu/3432852/Experiential_learning_Experience_as_the_source_of_learning_and_development)
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management : Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science*, 10(4), 500-513. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.500>

- Lamy, T. (1985). La télématique un outil convivial? Dans F. Henri & A. Kaye, *Le savoir à domicile : Pédagogie et problématique de la formation à distance* (p. 303-328).
- Langhoff, J. (1997). Telework in the Year 2000 : Consultants give their predictions. *TeleTrends: The Official Newsletter of TAC (The International Telework Association)*, 5(2), 1.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping : Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 169-181. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.169>
- Lawler, E., & Mohrman, S. (1989). With HR help all managers can practice high involvement management. *Personnel*, 26-31.
- Le Robert Dico En Ligne. (s. d.). *mieux-être—Définitions, synonymes, conjugaison, exemples*. Consulté 6 janvier 2023, à l'adresse <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mieux-etre>
- Leidner, R. (1988). Homework : A study in the interaction of work and family organization. *Research in the Sociology of Work*, 4, 69-94.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.280>
- Loo, B. P. Y., & Wang, B. (2018). Factors associated with home-based e-working and e-shopping in Nanjing, China. *Transportation*, 45(2), 365-384. <https://doi.org/10.1007/s11116-017-9792-0>
- López-Igual, P., & Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. *Sustainability*, 12(21), Article 21. <https://doi.org/10.3390/su12218797>
- Lorenz, E., & Valeyre, A. (2005). Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne. *Travail et Emploi*, 102, 91-105.

- Magazine, C. F. D. T. (1994). *Télétravail : L'écran entre rêve et réalité* (Numéro 193, p. 24-26).
- Major, D. A., Verive, J. M., & Joice, W. (2008). Telework as a dependent care solution : Examining current practice to improve telework management strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, *11*(1), 65-91. <https://doi.org/10.1080/10887150801967134>
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism : Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, *31*(4).
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking : Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, *18*(3), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, *15*(7), 668-690. <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, *26*(3), 356-376.
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility : A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, *36*(1), 42-64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Martins, P. S. (2020, mars 27). *O potencial do teletrabalho em Portugal*. Observador. <https://observador.pt/especiais/o-potencial-do-teletrabalho-em-portugal/>
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work–life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, *24*(1), 76-88. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x>

- Mas, A., & Pallais, A. (2020). *Alternative Work Arrangements* (Working Paper 26605). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26605>
- Mayurama, T., Hopkinson, P., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes for a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88.
- McCulley, L. (2020, avril 27). *Lockdown : Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900% | theHRD*. theHRDIRECTOR. <https://www.thehrdirector.com/business-news/the-workplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-from-home/>
- McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance : A systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *PloS one*, 12(1), e0169604.
- Meall, L. (1993). Homework as a growth industry. *Accountancy*, 111(1195), 53.
- Mello, A. A. A., de Assis Goncalves, F., & Lima, F. (2011). Lessons Learned from September 11th : Telework as an Organizational Resource to the Business Continuity Planning (BCP). *Journal of Japan Telework Society*, 9(1), 46-51.
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee responsibilities and rights journal*, 19, 247-261.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework : New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., & Lepak, D. P. (2011). Unlocking the black box : Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(1), 11-19. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>

- Misutka, F. (1992). The workplace takes wing. *Canadian Business*, 65(5), 73-77.
- Mizen, P., Taneja, S., & Bloom, N. A. (2021). *Returning to the office will be hard*. CEPR. <https://cepr.org/voxeu/columns/returning-office-will-be-hard>
- Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2022). The COVID-19 crisis and telework : A research survey on experiences, expectations and hopes. *The European Journal of Health Economics*, 23(4), 729-753. <https://doi.org/10.1007/s10198-021-01392-z>
- Moens, E., Verhofstadt, E., Van Ootegem, L., & Baert, S. (2022). Disentangling the Attractiveness of Telework to Employees : A Factorial Survey Experiment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4114763>
- Mokhtarian, P. L. (1991). Telecommuting and travel : State of the practice, state of the art. *Transportation*, 18(4). <https://doi.org/10.1007/BF00186563>
- Møller-Jensen, L., Jensen-Butler, C., Madsen, B., Millard, J., & Schmidt, L. (2008). A Web-Based Study of the Propensity to Telework Based on Socio-Economic, Work Organisation and Spatial Factors. Dans C. Jensen-Butler, B. Sloth, M. M. Larsen, B. Madsen, & O. A. Nielsen (Éds.), *Road Pricing, the Economy and the Environment* (p. 395-409). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-77150-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-540-77150-0_20)
- Mongey, S., Pilosoph, L., & Weinberg, A. (2021). Which workers bear the burden of social distancing? *The Journal of Economic Inequality*, 19(3), 509-526. <https://doi.org/10.1007/s10888-021-09487-6>
- Monroe, R. W., & Haug, J. C. (2022). Assessment of Telework in a Federal Agency at the Operational Phase. *Public Organization Review*, 22(3), 725-742. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00538-0>
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information systems research*, 2(3), 192-222.
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking : An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>

- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements : Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design : Toward a more integrative conceptualization of work design. Dans *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Moulette, P., Roques, O., & Tironneau, L. (2019). 24. Le management du temps de travail. Dans *Gestion des ressources humaines: Vol. 3e éd.* (p. 99-103). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.moulette.2019.01.0099>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home : Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Naor, M., Pinto, G., Hakakian, A., & Jacobs, A. (2021). The impact of COVID-19 on office space utilization and real-estate : A case study about teleworking in Israel as new normal. *Journal of Facilities Management*, 20(1), 32-58. <https://doi.org/10.1108/JFM-12-2020-0096>
- Naotunna, N. P. G. S. I., & Zhou, E. (2021). Telework and Creativity of Professional Employees : The Mediating Roles of Autonomy and Time Pressure. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 7. <http://www.journalcbi.com/telework.html>
- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility : An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.011>
- Nguyen, M. H. (2021). Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era. *Transportation*, 48(6), 3207-3238. <https://doi.org/10.1007/s11116-021-10169-5>
- Nilles, J. M. (1982). Telecommuting : The Wired Worker. *VocEd*, 57(3), 47-49.
- Nilles, J. M. (1994). *Making Telecommuting Happen : A Guide for Telemanagers and Telecommuters*. New York. <https://trid.trb.org/view/405282>

- Nilles, J. M. (1997). Telework : Enabling Distributed Organizations. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>
- Niu, Q., Nagata, T., Fukutani, N., Tezuka, M., Shimoura, K., Nagai-Tanima, M., & Aoyama, T. (2021). Health effects of immediate telework introduction during the COVID-19 era in Japan : A cross-sectional study. *PLOS ONE*, 16(10), e0256530. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256530>
- OCDE. (2021a). *Measuring telework in the COVID-19 pandemic* (OECD Digital Economy Papers 314; OECD Digital Economy Papers, Vol. 314). <https://doi.org/10.1787/0a76109f-en>
- OCDE. (2021b). *Teleworking in the COVID-19 pandemic—OECD*. [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1108\\_1108540-p249kho0iu&title=Teleworking-in-the-COVID-19-pandemic-Trends-and-prospects](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1108_1108540-p249kho0iu&title=Teleworking-in-the-COVID-19-pandemic-Trends-and-prospects)
- Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work : Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32-37.
- Oklahoma of Management & Enterprise Services (OMES). (2021). *2021 Oklahoma State Employee Engagement Survey [Statewide Summary Report]*. <https://oklahoma.gov/content/dam/ok/en/omes/documents/2021OKSEES.pdf>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (2017). Employee Creativity : Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory : Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be : The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Olson, M. H. (1981). Remote office work : Implications for individuals and organizations. *Center for Research on Information Systems*. New York University: New York.

- Olson, M. H. (1982). New information technology and organizational culture. *Management Information Systems Quarterly*, 71-92.
- Olson, M. H. (1989). Work at home for computer professionals : Current attitudes and future prospects. *ACM Transactions on Information Systems*, 7(4), 317-338. <https://doi.org/10.1145/76158.76891>
- Olszewski, P., & Mokhtarian, P. (1994). Telecommuting frequency and impacts for State of California employees. *Technological Forecasting and Social Change*, 45(3), 275-286. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(94\)90050-7](https://doi.org/10.1016/0040-1625(94)90050-7)
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1979). Informational influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 64, 157-165. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.2.157>
- Organisation des Nations Unies (ONU). (2020, mai 5). *COVID-19 makes universal digital access and cooperation essential : UN tech agency*. UN News. <https://news.un.org/en/story/2020/05/1063272>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020, mars 20). *Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus : Options for an immediate employment and social-policy response*. OECD. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/supporting-people-and-companies-to-deal-with-the-covid-19-virus-options-for-an-immediate-employment-and-social-policy-response-d33dffe6/>
- Organisation internationale du travail (OIT). (2020). COVID-19 and the world of work. *ILO Monitor*, 6. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf)
- Organisation Mondiale de la Santé (OMS). (2020, avril 20). *ITU-WHO Joint Statement : Unleashing information technology to defeat COVID-19*. <https://www.who.int/news/item/20-04-2020-itu-who-joint-statement-unleashing-information-technology-to-defeat-covid-19>



- Örtenblad, A. (2004). The learning organization : Towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11(2), 129-144. <https://doi.org/10.1108/09696470410521592>
- Pancucci, D. (1995). *Remote control. Management Today (April) 78 +.*
- Park, S., & Cho, Y. J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326-1351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Parker, S. K., Parker, S., & Wall, T. D. (1998). *Job and Work Design : Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness.* SAGE.
- Pénard, T., & Coulanges, N. (s. d.). *Le télétravail au temps du Covid : Les enseignements de l'enquête marsouin sur les usages numériques des travailleurs bretons pendant le confinement.*
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., Pilar de Luis Carnicer, M., & José Vela Jiménez, M. (2002). Knowledge tasks and teleworking : A taxonomy model of feasibility adoption. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 272-284. <https://doi.org/10.1108/13673270210434377>
- Perraudin, C., Dayan, J.-L., Desage, G., & Valeyre, A. (2008). *La pluralité des modèles d'organisation du travail, source de différenciation des relations de travail.* 334.
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & Bruijn, T. de. (2014). Enjoying New Ways to Work : An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290. <https://doi.org/10.1002/hrm.21588>
- Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469-482. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00085-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00085-5)

- Petitpas, B. (1997). *L'expérience du télétravail à domicile : La modification de la perception des impacts de cette forme d'organisation du travail en fonction du pourcentage de temps télétravaillé et du sexe des télétravailleurs*. Université de Montréal.
- Pigini, C., & Staffolani, S. (2019). Teleworkers in Italy : Who are they? Do they make more? *International Journal of Manpower*, 40(2), 265-285. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0154>
- Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals : A review of the literature. Dans *Dans N.J. Jonhson (dir.), Telecommuting and virtual offices : Issues and opportunities* (p. 163-185). Idea Group.
- Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (1996, juin). Le télétravail : L'organisation de demain? *Gestion*, 69-83.
- Piskurich, G. M. (1996). Making telecommuting work. *Training & Development*, 50(2), 20-28.
- Pratt, J. H. (1984). Home teleworking : A study of its pioneers. *Technological Forecasting and Social Change*, 25(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(84\)90076-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(84)90076-3)
- PricewaterhouseCoopers. (2021). *Canadian office worker survey 2021*. PwC. <https://www.pwc.com/ca/en/today-s-issues/upskilling/surveys/office-workers-survey-2021-canadian-outlook.html>
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework : Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Quilliou-Rioual, M., & Quilliou-Rioual, M. (2020). 1. Les théories des organisations. Dans *Communication professionnelle et travail en équipe pluridisciplinaire en ESSMS: Vol. 3e éd.* (p. 7-15). Dunod. <https://www.cairn.info/communication-professionnelle-et-travail-en-equipe--9782100806096-p-7.htm>
- Qvortrup, L. (1998). From teleworking to networking : Definitions and trends. Dans *Teleworking : International Perspectives*.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405. <https://doi.org/10.1177/014920630102700309>

- Rassat, P. (2012). *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques / Pascal Rassat*. Territorial éditions. <https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/148113/methodologie-d-introduction-du-teletravail-pour-les-organisations-publiques-pascal-rassat>
- Reinsch, N. L. (1997). Relationships between telecommuting workers and their managers : An exploratory study. *The Journal of Business Communication*, 34(4), 343-369.
- Revans, R. (1998). *The ABC of Action Learning* (Lemos&Crane).
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support : A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Rodríguez-Modroño, P. (2022). Working Conditions and Work Engagement by Gender and Digital Work Intensity. *Information*, 13(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/info13060277>
- Rossignol, C. (2017). *Organisation du travail et temps supplémentaire obligatoire chez les infirmières dans le secteur de la santé au Québec : Comparaison de deux centres hospitaliers*. Université de Montréal.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors : A review and an integration of frameworks. *Small group research*, 37(5), 540-570.
- Roy, F. (2009). L'analyse d'emploi, un outil d'intervention polyvalent. *Portail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*, 16.
- Saba, T. (2022). *L'avenir des modalités hybrides : Sommes-nous prêts pour de nouveaux modèles d'organisation du travail?* 21.
- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail : Un remède universel ou une solution ponctuelle. *Chaire BMO en Diversité et Gouvernance*.

- Saba, T., & Dolan, S. L. (2021). *La gestion des ressources humaines* (6<sup>e</sup> éd.). <https://www.pearsonerpi.com/fr/collegial-universitaire/gestion-rh/la-gestion-des-ressources-humaines-6e-ed-manuel-version-numerique-12-20867>
- Saint, A. (1974). *Learning at Work : Human Resources and Organizational Development*. Nelson Hall Company, 325 West Jackson Boulevard, Chicago, Illinois 60606 (\$10. <https://eric.ed.gov/?id=ED092758>)
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Sarazin, B. (2013). Les méthodes d'organisation du travail : Le Lean en question. *Travail et changement*, 35(1), 1-16.
- Sauter, S. L., Lim, S., & Murphy, L. (1996). NIOSHTIC-2 Publications Search—20023423—Organizational health : A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4(4), 248-254.
- Schur, L. A., Ameri, M., & Kruse, D. (2020). Telework After COVID : A “Silver Lining” for Workers with Disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(4), 521-536. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09936-5>
- Serrat, O. (2017). Building a Learning Organization. Dans O. Serrat (Éd.), *Knowledge Solutions : Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (p. 57-67). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_11)
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing : Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129-149. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00108-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00108-0)
- Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785-805. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.019>

- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work at Home and the Quality of Working Life». *Academy of Management Review*, 10(3), 455-464.
- Shanmugam, V., & Marsh, J. E. (2016). Application of Structural Equation Modeling to the Social Sciences : A Brief Guide for Researchers. *Mesure et évaluation en éducation*, 37(3), 99-123. <https://doi.org/10.7202/1036329ar>
- Shea, G., & Guzzo, L. A. (1989). *Groups as human resources : Research in personnel and human resources management*.
- Shi, X., Moudon, A. V., Lee, B. H. Y., Shen, Q., & Ban, X. (Jeff). (2020). Factors Influencing Teleworking Productivity – a Natural Experiment during the COVID-19 Pandemic. *Findings*. <https://doi.org/10.32866/001c.18195>
- Shin, B. (2003). *Telework Effectiveness : Task, Technology and Communication Fit Perspective* [Chapter]. Business Strategies for Information Technology Management; IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-93177-745-2.ch001>
- Shore, L. M., & Shore T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. Dans *Organizational politics, justice, and support : Managing the social climate of the workplace* (Vol. 149, p. 164).
- Siassakos, D., Fox, R., Hunt, L., Farey, J., Laxton, C., Winter, C., & Draycott, T. (2011). Attitudes toward safety and teamwork in a maternity unit with embedded team training. *American Journal of Medical Quality*, 26(2), 132-137.
- Singh, P., Paleti, R., Jenkins, S., & Bhat, C. R. (2013). On modeling telecommuting behavior : Option, choice, and frequency. *Transportation*, 40(2), 373-396. <https://doi.org/10.1007/s11116-012-9429-2>
- Smith, B. (1994). Welcome to the virtual office. *HR Focus*, 71(11), 16.

- Smith, P. G. (2007). Enhancing Flexibility in Dispersed Product Development Teams. Dans *Higher Creativity for Virtual Teams : Developing Platforms for Co-Creation* (p. 246-263). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-129-2.ch012>
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based. *Personnel Review*, 39(3), 325.
- Solís, M. S. (2016). Telework : Conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(4), 435-449. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0289>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Spector, P. E. (1992). A consideration of the validity and meaning of self-report measures of job conditions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 123-151.
- Spider, J. H. (1995). It all Started in Vermont». *Financial Executive*, 11(5), 64.
- Spitz-Oener, A. (2006). Technical Change, Job Tasks, and Rising Educational Demands : Looking outside the Wage Structure. *Journal of Labor Economics*, 24(2), 235-270. <https://doi.org/10.1086/499972>
- Stafford, J., & Bodson, P. (2006a). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Puq.
- Stafford, J., & Bodson, P. (2006b). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Puq.
- Statistique Canada. (2022a). *Pourcentage de l'effectif censé travailler sur place ou à distance au cours des trois prochains mois, quatrième trimestre de 2022* [dataset]. Gouvernement du Canada. <https://doi.org/10.25318/3310062901-FRA>
- Statistique Canada. (2022b). *Travail à domicile pendant la pandémie de COVID-19 : Comparaison des taux au Canada et aux États-Unis*. <https://doi.org/10.25318/36280001202200800001-FRA>

- Statistique Canada. (2019, octobre 29). *(Tableau 22-10-0112-01) Activités liées aux compétences numériques, selon le groupe d'âge et le plus haut certificat, diplôme ou grade obtenu.* <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2210011201>
- Statistique Canada. (2020, mars). *Le Quotidien—Enquête canadienne sur la situation des entreprises : Les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises au Canada, mars 2020.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200429/dq200429a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021, mai 26). *Working from home after the COVID-19 pandemic : An estimate of worker preferences.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021005/article/00001-eng.htm>
- Steidelmüller, C., Meyer, S.-C., & Müller, G. (2020). Home-Based Telework and Presenteeism Across Europe. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(12), 998-1005. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001992>
- Stoian, C.-A., Caraiani, C., Anica-Popa, I. F., Dascălu, C., & Lungu, C. I. (2022). Telework Systematic Model Design for the Future of Work. *Sustainability*, 14(12), Article 12. <https://doi.org/10.3390/su14127146>
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140-159.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics, 5th ed* (p. xxvii, 980). Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Taber, T. D., & Taylor, E. (1990). A Review and Evaluation of the Psychometric Properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43(3), 467-500. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb02393.x>

- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34, Article 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Taskin, L. (2021). Taskin (2021) Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-covid. *Regards économiques*. [https://www.academia.edu/51100051/Taskin\\_2021\\_T%C3%A9l%C3%A9travail\\_organisation\\_et\\_management\\_enjeux\\_et\\_perspectives\\_post\\_covid](https://www.academia.edu/51100051/Taskin_2021_T%C3%A9l%C3%A9travail_organisation_et_management_enjeux_et_perspectives_post_covid)
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment : Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Taylor, J., Bradley, S., & Nguyen, A. (2003). *Job autonomy and job satisfaction : New evidence*.
- Theorell, T., Karasek, R. A., & Eneroth, P. (1990). Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men—A longitudinal study. *Journal of Internal Medicine*, 227(1), 31-36. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2796.1990.tb00115.x>
- Thomas, J., & Griffin, R. (1983). The Social Information Processing Model of Task Design : A Review of the Literature. *Academy of Management Review*, 8(4), 672-682. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284679>
- Thompson, J. D. (2017). *Social Science Bases of Administrative Theory*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315125930>
- Thompson, K. (Éd.). (2003). *The early sociology of management and organizations*. Routledge.
- Torraco, R. J. (2005). Work design theory : A review and critique with implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 85-109. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1125>



- Transportation, U. S. D. (2006). *Transportation implications of telecommuting*.  
<http://ntl.bts.gov/DOCS/telecommute.html>
- Tremblay, D. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157-170.  
<https://doi.org/10.1108/09649420210425309>
- Tremblay, D.-G. (2001a). Le télétravail : Son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille. *Recherches féministes*, 14(2), 53-82. <https://doi.org/10.7202/058143ar>
- Tremblay, D.-G. (2001b). *Le télétravail : Les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH. La GRH dans la société de l'information*. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=14322174>
- Tremblay, D.-G., Chevrier, C., & Loreto, M. D. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34, Article 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.689>
- Tremblay, D.-G., & Demers, G. (s. d.). *Le télétravail : Guide d'information et d'implantation*. Université Teluq. [https://www.teluq.ca/adm4025/pdf/Teletravail\\_complet\\_final.pdf](https://www.teluq.ca/adm4025/pdf/Teletravail_complet_final.pdf)
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. (2011). An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(1), 56-67. <https://doi.org/10.1109/TPC.2010.2041387>
- U.S. Department of Agriculture. (2021). *Telework Survey Insights Report 2021* (p. 43). U.S. Department of Agriculture. <https://www.usda.gov/sites/default/files/documents/ocx-telework-survey-insights-report.pdf>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales-6e éd.* Armand Colin.

- Van Horn, C. E., & Storen, D. (2000). Telework : Coming of Age ? Evaluating the potential benefits of telework. Dans *Telework : The New Workplace of the 21st Century*. U.S. Department of Labor.
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), e180-e186. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Verdani, G. C., & Pusparini, E. S. (2021). *The Effect of Telework Adjustment on Public Officers During the Covid-19 Pandemic*.
- Vonderembse, M. A., Uppal, M., Huang, S. H., & Dismukes, J. P. (2006). Designing supply chains : Towards theory development. *International Journal of Production Economics*, 100(2), 223-238. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.11.014>
- Wageman, R. (1995). Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180. <https://doi.org/10.2307/2393703>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic : A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wapshott, R., & Mallett, O. (2012). The spatial implications of homeworking : A Lefebvrian approach to the rewards and challenges of home-based work. *Organization*, 19(1), 63-79. <https://doi.org/10.1177/1350508411405376>
- Watad, M. M., & DiSanzo, F. J. (2000). Case study : The synergism of telecommuting and office automation. *MIT Sloan Management Review*, 41(2), 85.

- Weber, M. (2016). Bureaucracy. Dans *Social Theory Re-Wired* (2nd éd., p. 691). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315775357-29>
- Weis, I. M. (2004). Mercury concentrations in fish from Canadian Great Lakes areas of concern : An analysis of data from the Canadian Department of Environment database. *Environmental research*, 95(3), 341-350.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being : Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 565-588.
- Winslow Taylor, F. (1967). *La direction scientifique des entreprises*. Marabout service.
- WorldatWork. (2020). *Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19*.  
<https://worldatwork.org/workspan/articles/remote-work-policies-expected-to-remain-in-place-beyond-covid-19>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job : Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>