

Université de Montréal

L'adaptation au télétravail : L'influence des conditions organisationnelles combinées aux charges
familiales et professionnelles

Par
Romane Bergeron

Faculté des arts et des sciences
École de relations industrielles

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de
Maîtrise en relations industrielles (M. Sc.)
Option multidisciplinaire

Juillet 2023

© Romane Bergeron, 2023

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :
L'adaptation au télétravail : L'influence des conditions organisationnelles combinées aux charges
familiales et professionnelles

Présenté par :
Romane Bergeron

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Tania Saba, Ph. D., professeure titulaire
Directrice de recherche

Victor Haines, Ph. D., professeur titulaire
Président-rapporteur

Émilie Genin, Ph. D., professeure titulaire
Membre du jury

RÉSUMÉ

Un accroissement de l'intérêt porté au télétravail est apparu depuis la pandémie. Les études sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser à son évolution et aux formes qu'il peut prendre. Dans la foulée de ces études, il nous a semblé pertinent d'étudier l'influence du soutien organisationnel et de l'adéquation des conditions physiques de télétravail sur l'adaptation au télétravail, ainsi que la façon dont les stresseurs interagissent avec le processus d'adaptation. En se basant sur la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), l'objectif de ce mémoire est de déterminer s'il existe un lien entre les ressources et l'adaptation et si les stresseurs exercent un effet de médiation. Nous analysons l'effet du soutien organisationnel et des conditions physiques de télétravail comme ressources, ainsi que la charge de travail et la charge familiale comme stresseurs afin d'expliquer le mécanisme d'adaptation au télétravail. Les données utilisées ont été collectées entre le 7 juillet 2020 et le 7 septembre 2020 par la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal dans le cadre d'un partenariat de recherche intitulé « Crise COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle? » L'échantillon final de 12 367 répondants est composé en majorité de femmes. Les participants travaillent tous dans une même grande organisation, ils sont âgés de 18 à 77 ans et ils vivent dans dix-sept régions administratives du Québec. La majorité d'entre eux ont un diplôme universitaire et ont un statut de salarié. Des analyses descriptives, des analyses bivariées et des analyses multivariées par des régressions hiérarchiques ont été utilisées pour tester les hypothèses. Les résultats ont montré que certaines ressources telles que le soutien organisationnel et les conditions physiques peuvent prédire une meilleure adaptation au télétravail. Nos analyses ont révélées que le soutien organisationnel et la charge de travail ne sont pas significativement reliés. De plus, certains stresseurs, tels que la charge de travail et la charge familiale, jouent un rôle dans ces relations. Les effets de la charge de travail varient en fonction de son intensité. Une faible charge familiale contribue à une meilleure adaptation au télétravail.

Mots-clés : Télétravail, adaptation, soutien organisationnel, conditions physiques de télétravail, futur du travail, charge familiale, charge de travail, sexe, âge, niveau de gestion, niveau de scolarité.

ABSTRACT

Interest in telecommuting has grown since the pandemic. More and more studies are looking at its evolution and the forms it can take. In the wake of these studies, we felt it relevant to investigate the influence of organizational support and the suitability of physical teleworking conditions on adaptation to teleworking, as well as the way stressors interact with the adjustment process. Based on Conservation of Resource Theory (Hobfoll, 1989), the aim of this dissertation is to determine whether there is a link between resources and adaptation, and whether stressors exert a mediating effect. We analyze the effect of organizational support and physical conditions of telecommuting as resources, and workload and family load as stressors, in order to explain the mechanism of telecommuting adjustment. The data used were collected between July 7, 2020 and September 7, 2020 by the BMO Chair in Diversity and Governance at Université de Montréal as part of a research partnership entitled "Crise COVID-19 et télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle?" The final sample of 12,367 respondents is predominantly female. The participants all work in the same large organization, are aged between 18 to 77 years old and live in seventeen administrative regions of Quebec. The majority have a university degree and are salaried employees. Descriptive, bivariate and multivariate hierarchical regression analyses were used to test hypotheses. The results showed that certain resources such as organizational support and physical conditions can predict better adaptation to teleworking. Our analyses revealed that organizational support and workload were not significantly related. In addition, certain stressors, such as workload and family load, play a role in these relationships. The effects of workload vary according to its intensity. A low family load contributes to better adaptation to teleworking.

Key words: Telework, adjustment, organizational support, telework physical environment, future of work, family load, workload, sex, age, management level, education level.

*Je dédie ce mémoire à mes deux sœurs, Charlotte et Célia. Les filles, mijn haan is niet dood!
Elles me font rire par leur perspicacité et brillent par leur intelligence et leurs ambitions. Merci
pour votre soutien. Je suis fière de vous et je vous adore.*

REMERCIEMENTS

J'adresse mes plus sincères remerciements à ma directrice de recherche, Madame Tania Saba, qui m'a conseillée afin de désentortiller l'ordre de mes idées, d'avoir été aussi disponible et de m'avoir encouragée à terminer ce projet d'envergure. Merci pour votre soutien lors des périodes de doute et pour votre passion des relations industrielles contagieuse.

Je remercie également Monsieur Victor Haines et Madame Émilie Genin, membres du jury, pour leurs recommandations constructives.

Je remercie Jean Frantz Ricardeau Register de m'avoir consacré autant de temps et d'avoir contribué à mon cheminement à la maîtrise. Je te souhaite du succès dans la rédaction de ta thèse et pour la fin de ton doctorat.

Merci à ma famille d'avoir partagé avec moi cette grande aventure qu'est le mémoire. Un remerciement spécial à ma maman, Isabelle, de toujours m'encourager à relever des défis tels que celui-ci et d'avoir favorisé mon accès aux études supérieures. La persévérance porte fruit, merci pour tout maman. Merci à mon père, Alain, de m'avoir soutenue tout au long de mes études. Merci à mes sœurs d'avoir partagé la réalité d'étudiante avec moi, de m'avoir divertie et encouragée. Je remercie mes grands-parents, Fernande et Michel, pour leurs mots positifs et motivants.

Merci à mes amies Marina, Josefina, Alex, Megan et Rosalie de toujours trouver les mots pour mettre les choses en perspective.

Merci à mon employeuse, Stéphanie Perreault et à mes collègues pour leur soutien, leur grande ouverture à la conciliation emploi-étude et pour leurs encouragements. Merci pour tous ces beaux apprentissages passés et à venir et pour l'opportunité de côtoyer la belle équipe d'Alliance ressources humaines.

Et maintenant... champagne!

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	iii
REMERCIEMENTS	vi
TABLE DES MATIÈRES.....	vii
TABLE DES FIGURES	x
TABLE DES TABLEAUX.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
1.1 LE TÉLÉTRAVAIL: DÉFINITIONS, HISTORIQUE ET EFFETS DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL	3
1.1.1 Les définitions du télétravail.....	3
A. L'évolution des définitions du télétravail.....	4
B. Les différences entre le télétravail, le travail flexible et le travail hybride	7
1.1.2 L'état des lieux du télétravail avant et après la pandémie	7
A. L'évolution du recours au télétravail depuis son introduction dans les pratiques de travail.....	8
B. Les raisons justifiant l'intérêt porté au télétravail	10
C. Les effets du télétravail : des résultats divergents	12
1.2 LA CONCEPTUALISATION DE L'ADAPTATION AU TÉLÉTRAVAIL	13
1.2.1 L'intérêt de la recherche sur l'adaptation au télétravail	13
1.2.2 L'adaptation au télétravail : définitions et dimensions.....	14
1.2.2.1 La dimension « performance »	15
1.2.2.2 La dimension « productivité »	15
1.2.2.3 La dimension « engagement à poursuivre le télétravail ».....	16
1.2.2.4 La dimension « satisfaction »	17
1.2.2.5 La dimension « travail-vie personnelle ».....	17
1.2.3 Théories explicatives de l'adaptation au télétravail	18
1.2.3.1 La théorie de la conservation des ressources	18
A. Les mécanismes de gains et de pertes de ressources	19
B. Le rôle des stressseurs dans la théorie.....	19
C. Le soutien comme ressource.....	21
1.2.3.2 La contribution de la théorie du « leader-member exchange » (LMX).....	23
A. La relation de gestion selon les auteurs	23
B. Les types de soutiens échangés dans la relation dyadique	24
C. L'adaptation de la théorie au contexte contemporain.....	24
1.2.3.3 Le modèle d'analyse du stress au travail de Karasek (1979).....	25
A. Les mécanismes de la latitude décisionnelle	25
B. La notion de soutien	26
C. La notion d'autonomie : adaptation de la théorie au contexte de télétravail.....	27
1.2.3.3 Les autres théories contributives à l'explication de l'adaptation.....	28
A. Les théories de l'adaptation mettant en relation l'individu et l'environnement.....	28
B. Les théories de l'adaptation centrée sur la perception et l'expérience de l'individu	30
1.3 LES DÉTERMINANTS DE L'ADAPTATION AU TÉLÉTRAVAIL.....	32
1.3.1 Le soutien organisationnel.....	32
1.3.1.1 L'intégration sociale dans l'organisation.....	32
1.3.1.2 Le lien de confiance envers l'organisation	35
1.3.1.3 Le soutien technique et la formation.....	37
1.3.2 Les conditions physiques de télétravail	38

1.3.2.1	Les conditions physiques favorables	38
A.	L'effet de l'environnement physique sur la qualité de vie	39
B.	Les critères de configuration d'un espace de travail optimal	40
C.	L'ergonomie en télétravail.....	41
1.3.2.2	Le degré selon lequel les employés sont adéquatement équipés	42
1.3.2.3	Les possibilités de distractions pendant le travail	44
1.3.2.4	Les possibilités de dérangement par le bruit	46
1.3.3	Les éléments stressseurs qui influencent l'adaptation.....	47
1.3.3.1	La charge de travail.....	47
A.	Les effets de la charge de travail	47
B.	La gestion de la charge de travail	48
1.3.3.2	La charge familiale	50
A.	L'effet du télétravail sur la charge familiale	50
B.	La gestion de la charge familiale en télétravail	52
C.	Les iniquités et stéréotypes reliés à la charge familiale.....	53
1.3.4	Les caractéristiques individuelles	54
1.3.4.1	Le sexe	54
1.3.4.2	L'âge	56
1.3.4.3	Le niveau de scolarité	57
1.3.4.4	Le niveau de gestion	58
CHAPITRE 2 : LA PERTINENCE, LE MODÈLE, LA QUESTION DE RECHERCHE ET LES HYPOTHÈSES ..		60
2.1	LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	60
2.2	LE MODÈLE CONCEPTUEL	62
2.3	LA QUESTION ET LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	64
2.3.1	La question de recherche	64
2.3.2	Les hypothèses de recherche.....	66
2.3.3	Les variables de contrôle	72
CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE		75
3.1	LA COLLECTE DE DONNÉES	75
3.1.1	Le questionnaire de sondage.....	75
3.1.2	La population de recherche.....	76
3.2	L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES	76
3.2.1	La variable dépendante : l'adaptation au télétravail	76
3.2.2	Le sexe, l'âge, le niveau de scolarité et le niveau de gestion comme variables de contrôle	77
3.2.3	La charge familiale et la charge de travail comme variables médiatrices	78
3.2.4	Les variables indépendantes	79
3.3	LE PLAN D'ANALYSTE STATISTIQUE.....	80
3.3.1	La validité interne et externe	80
3.3.2	La stratégie d'analyse	81
CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DES RÉSULTATS		84
4.1	Le nettoyage des données	84
4.2	Les analyses factorielles exploratoires.....	85
4.3	Les analyses descriptives	86
4.4	Les analyses bivariées.....	88
4.5	Les analyses multivariées	92

CHAPITRE 5 : LA DISCUSSION.....	98
5.1 LA DISCUSSION PORTANT SUR LA RELATION ENTRE LES RESSOURCES ET L'ADAPTATION AU TÉLÉTRAVAIL.....	99
5.2 LA DISCUSSION PORTANT SUR LA RELATION ENTRE LES STRESSEURS, LES RESSOURCES ET L'ADAPTATION AU TÉLÉTRAVAIL	100
5.2.1 La relation entre la charge de travail et l'adaptation au télétravail.....	101
5.2.2 La relation entre la charge familiale et l'adaptation au télétravail.....	102
5.2.3 La relation entre le soutien organisationnel et la charge de travail.....	104
5.2.4 La relation entre les conditions physiques de télétravail et la charge de travail.....	105
5.2.5 La relation entre le soutien organisationnel et la charge familiale	106
5.2.6 La relation entre les conditions physiques de télétravail et la charge familiale.....	108
5.3 LA DISCUSSION PORTANT SUR LES HYPOTHÈSES DE MÉDIATION.....	109
5.3.1 L'effet de la charge de travail sur la relation entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail.....	109
5.3.2 L'effet de la charge de travail sur la relation entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail.....	110
5.3.3 L'effet de la charge familiale sur la relation entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail	110
5.3.4 L'effet de la charge familiale sur la relation entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail.....	111
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.....	114
5.4.2 La contribution aux connaissances pratiques en relations industrielles.....	116
5.4.3 Les limites et pistes de recherches futures	117
LA BIBLIOGRAPHIE	121

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1: SCHÉMA DES CONCEPTS DE GÉNÉRATION DU TÉLÉTRAVAIL	5
FIGURE 2 : MODÈLE CONCEPTUEL DU STRESS ET DU FAÇONNEMENT DE L'IDENTITÉ DE HOBFOLL ET AL. (1990).....	21
FIGURE 3: MODÈLE DU STRESS AU TRAVAIL DE KARASEK (1979).....	26
FIGURE 4: MODÈLE DEMANDE-CONTRÔLE-SOUTIEN (JOHNSON ET HALL, 1988)	27
FIGURE 5: RÉSUMÉ SCHÉMATIQUE MONTRANT LES RELATIONS DES DÉTERMINANTS DANS LA THÉORIE DE TRANSITION DES RÔLES AU TRAVAIL DE NICHOLSON (1984).....	31
FIGURE 6: LE MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	63
FIGURE 7: LE MODÈLE FINAL.....	97

TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: L'OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE DÉPENDANTE : L'ADAPTATION AU TÉLÉTRAVAIL.....	77
TABLEAU 2: L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES DE CONTRÔLE	77
TABLEAU 3: L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES MÉDIATRICES	78
TABLEAU 4: L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES INDÉPENDANTES	80
TABLEAU 5: L'ÉCHANTILLON INITIAL.....	84
TABLEAU 6: L'ÉCHANTILLON FINAL	84
TABLEAU 7: L'ANALYSE DE VARIANCE EN COMPOSANTE PRINCIPALE.....	85
TABLEAU 8: L'ANALYSE DE LA FIABILITÉ DES VARIABLES	86
TABLEAU 9: L'ANALYSE DE LA DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON.....	87
TABLEAU 10: LE SOMMAIRE DES ANALYSES BIVARIÉES (N= 12 367).....	91
TABLEAU 11: LES PRÉDICTIONS DE L'ADAPTATION AU TÉLÉTRAVAIL	93
TABLEAU 12: LES PRÉDICTIONS DE LA CHARGE DE TRAVAIL	94
TABLEAU 13: LES PRÉDICTIONS DE LA CHARGE FAMILIALE	95

INTRODUCTION

Depuis la pandémie de COVID-19, les entreprises ont modifié leurs opérations pour limiter les contacts physiques entre employés (Bhattacharya et Mittal, 2020; BIT, 2020d; Nsangou, 2020). La distanciation et la désinfection des mains et des surfaces sont rapidement devenues des règles impératives, suivies du port du masque. Pour ne pas engorger les services de santé et les hôpitaux, le gouvernement a déclaré l'état d'urgence et forcé une grande partie des institutions à repenser leur modèle opérationnel. Environ 90% des travailleurs dans le monde œuvraient dans des pays où une forme de confinement et des restrictions ont été mises en place (BIT, 2021d). C'est dans ce contexte que notre population de recherche a débuté le télétravail, contrairement aux pratiques de travail à distance avant 2020 qui se faisaient sur une base volontaire et préparée (Garrett et Danziger 2007; Messenger et al., 2017).

Le rôle de surveillance du respect des règles sanitaires et gouvernementales revenait aux employeurs puisque la continuité de leurs activités en dépendait (Samek Ludovici et al., 2021). Les entreprises n'y étaient pas préparées. Le matériel et la formation pour introduire la pratique du télétravail n'étaient pas adéquatement disponibles (Bhattacharya et Mittal, 2020; BIT, 2020d). De nouvelles manières de faire ont dû rapidement être mises en place; la continuité des opérations et la survie des entreprises en dépendaient (Adian et al., 2020; Battacharya et Mittal, 2020; Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020; BIT, 2020a; 2021a).

L'Organisation internationale du travail (OIT) déclarait: « [...] la pandémie de COVID-19 est passée d'une crise de santé publique à une crise sociale et de l'emploi [...] (BIT, 2021c, p. 5) ». Les ralentissements ont eu de graves conséquences sur la population active mondiale. Au début de la pandémie, en 2020, l'équivalent des heures de travail effectuées sur une année par 255 millions de travailleurs à temps plein a été perdu en raison de faillites et de fermetures temporaires d'entreprises (BIT, 2021c; 2022b). Le recours au télétravail a permis de sauver des millions d'emplois et à l'économie de continuer de prospérer (Andel et al., 2021; BIT, 2020d; 2022a; McKinsey, 2021b). Dans une étude, plus de la moitié des emplois analysés sont transférables en télétravail, bien que la plupart soient des emplois spécialisés qui requièrent un certain niveau de scolarité (Oxford Martin School et Citi, 2020).

Force est de constater que la pandémie de COVID-19 a bouleversé les stratégies organisationnelles et les méthodes de travail à travers le monde (BIT, 2020d). Cette transition forcée vers des façons de procéder « futuristes » et distancées rend cette période unique (Carillo et al., 2020). Les défis des entreprises et des travailleurs se retrouvent à de multiples niveaux, certains en lien avec la crise sanitaire, comme le stress par exemple, tandis que d'autres étaient reliés aux nouvelles façons d'exercer son travail, tels que le contact avec l'équipe et les gestionnaires et l'usage de technologies complexes par exemple (Carillo et al., 2020). En vue d'analyser la pérennité du télétravail, il est important d'étudier son efficacité pour s'assurer que les organisations continuent de performer, de se développer, d'assurer leur rentabilité financière et le bien-être de leurs employés (Beauregard et al., 2019; Marques de Macêdo et al., 2020).

Notre mémoire vise à étudier la pratique de télétravail et les conditions qui expliqueraient la probabilité de son adoption à plus long terme, de manière étendue et durable, à la sortie de la pandémie. Nous cherchons à comprendre les effets des mesures de soutien de l'organisation et les conditions physiques de télétravail susceptibles d'influencer l'adaptation des employés au télétravail. Pour mieux évaluer l'influence du soutien organisationnel et des conditions physiques sur l'adaptation des télétravailleurs, nous tenons également compte de leur charge de travail et de la charge familiale qu'ils doivent assumer. Ainsi, nous considérons pouvoir mieux capter les probabilités de recourir au travail à distance à plus long terme à travers une étude plus intégrative de composantes organisationnelles et individuelles.

Notre mémoire est constitué de cinq chapitres. Dans le premier chapitre consacré à la revue des écrits, nous passons en revue les définitions et la conceptualisation de l'adaptation au télétravail. Dans le second chapitre, nous présentons le modèle conceptuel, ainsi que les hypothèses formulées que nous tentons de vérifier. Le troisième chapitre explique notre méthodologie de recherche, l'opérationnalisation de nos variables et notre plan d'analyse. Le quatrième chapitre présente les résultats des analyses statistiques afin de tester les hypothèses. Puis, le cinquième chapitre présente la discussion sur les résultats, les contributions pratiques et théoriques, ainsi que les limites de notre étude.

CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous nous attardons dans un premier temps à l'évolution des définitions du télétravail. Nous examinons ensuite la notion de l'adaptation au télétravail et de ses composantes. Subséquemment, nous présentons les théories qui permettent d'étudier l'adaptation au télétravail, ainsi que ses déterminants. Ceux-ci sont expliqués à la fin du chapitre et composent le modèle d'analyse de notre projet de mémoire.

1.1 LE TÉLÉTRAVAIL: DÉFINITIONS, HISTORIQUE ET EFFETS DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL

Dans cette section, nous passons en revue les définitions du télétravail qui ont évolué avec le temps. Nous présentons ensuite le contexte dans lequel le télétravail a été introduit. Nous terminons en examinant ses effets dans les milieux de travail.

1.1.1 Les définitions du télétravail

L'étymologie du mot « télétravail » provient « du nom *work* qui vient du mot *Wyrcan* the l'ancien anglais, qui fait référence à l'énergie nécessaire à la performance d'un effort physique et mental constant ([traduction libérale], Aliaga Rebolledo et al., 2021, p. 1207). » La superposition du mot *tele* qui signifie distant, loin ou éloigné ([traduction libérale], Aliaga Rebolledo et al., 2021, p. 1207). » Il n'existe pas encore de définition unanime sur ce qu'est le télétravail (BIT, 2020a; Carillo et al., 2020), les nouvelles façons de travailler (*New Ways of Working (NWW)*) (Jemine, 2021) ou les arrangements flexibles de travail (*flexible work arrangements (FWA)*).

Certains auteurs rassemblent des termes reliés au travail à distance et au travail à domicile sous un même chapeau qu'ils nomment « télétravail » (Criscuolo et al., 2021; OCDE, 2021c). Certains articles différencient le travail à distance, du travail à domicile, du travail basé à domicile et le télétravail (BIT, 2020a; Thompson et al., 2015). D'autres auteurs font référence à la grande famille des arrangements de travail flexibles entre l'employeur et l'employé, au bénéfice de l'un, de l'autre ou des deux (Beauregard et al., 2019; Dilmaghani, 2021).

A. L'évolution des définitions du télétravail

En 1973, Jack Niles, chercheur à [South Carolina State University] se penche sur des solutions liées aux enjeux de son époque en lien avec la crise pétrolière et invente les termes « télétravail » et « télétravailler », principalement des enjeux de déplacements (Johnson, 2015). Pour Alvin Toffler (1980, p. 210), la réflexion de ce qu'il désignait comme étant l'« *electric cottage* » touchait déjà des enjeux de stabilité de la communauté, une diminution de la pollution, la possibilité de développer de nouvelles industries et de nouvelles structures du travail. En 1997, Makimoto et Manners présagent que le travail du futur sera constamment en mouvement.

Les définitions de Di Martino et Wirth (1990) et Allen et al. (2015) permettent de saisir les deux prémisses théoriques qui caractérisent le télétravail. La première implique de travailler en dehors des locaux de l'employeur, du bureau traditionnel. La seconde fait référence à l'usage des technologies de communication pour collaborer à distance avec les collègues. Pour ces auteurs, le concept du télétravail peut se résumer en « une forme d'arrangement de travail flexible hors du lieu de travail fourni par l'employeur, sans contact en personne avec les collègues, mais avec la possibilité de communiquer avec eux via l'utilisation des technologies de communication et de l'information (Di Martino et Wirth, 1990, p. 530) »¹. Ces principes se trouvent dans la plupart des définitions du télétravail (Bahttacharya et Mittal, 2020; Belunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020; BIT, 2020a; Carillo et al., 2020; Di Martino et Wirth, 1990; El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Messenger et ILO, 2019, OCDE, 2021b). Certains auteurs précisent que le télétravail est normalement effectué durant les heures typiques de travail (Allen et al., 2015; Criscuolo et al., 2021).

Pour Gajendran et Harrisson (2007), « le télétravail est un arrangement de travail alternatif dans lequel les employés performant des tâches en dehors du lieu de travail conventionnel, pour au moins une portion de leur horaire de travail, en utilisant des médias électroniques pour interagir avec les autres à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ([traduction libérale], p. 1525). » Ces

¹ Citation original: « [...] *telework may be defined as work carried out in a location where, remote from central offices or production facilities, the worker has no personal contact with co-workers there, but is able to communicate with them using new technology* (Di Martino et Wirth, 1990, p. 530). »

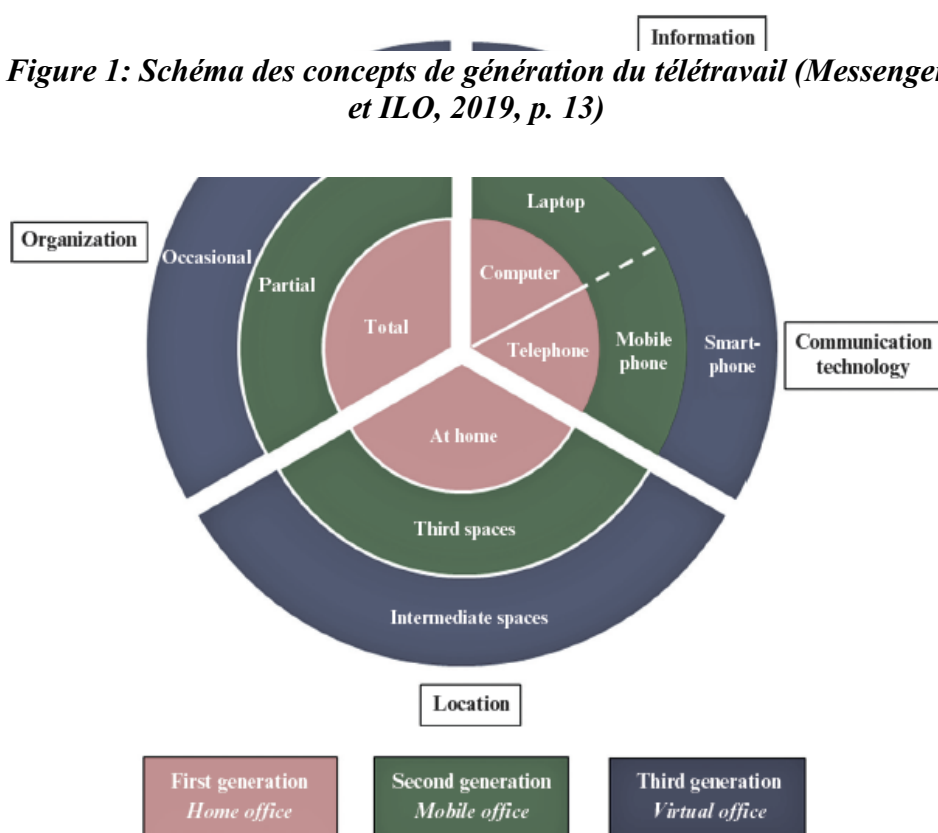
médias électroniques ne seraient pas seulement des moyens de communication. Ils sont à l'origine de réflexions sur la reconfiguration du travail (Carillo et al., 2020, El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Pulido-Martos et al., 2021; Renard et al., 2021). Pour Bloomberg (2018), la numérisation « est l'usage des technologies numériques pour changer les modèles d'affaires et fournir de nouvelles opportunités de revenus et de création de valeur [traduction libérale, page web]. » Ces nouveaux modèles opérationnels rendraient la limite plus floue entre le monde virtuel et le monde physique (Bloomberg, 2018).

Messenger et ILO (2019) regroupent les différentes définitions en diverses générations (Figure 1).

Le « *home office* » désigne la première génération de télétravail. Il réfère au recours aux télécommunications afin de réduire le besoin de se déplacer (Messenger et ILO, 2019, p. 4). La deuxième génération est identifiée comme étant le « *mobile office* ». Cette génération réfère au développement technologique de l'équipement plus léger et performant et à la possibilité de télétravailler ailleurs qu'au domicile (Messenger et ILO, 2019, p. 5). Le « *virtual office* » correspond à la génération de télétravail plus contemporaine. Elle se distingue par l'arrivée d'internet et son effet sur

l'usage des technologies de communication. En utilisant les systèmes virtuels de stockage d'informations, tels les *systèmes infonuagiques* et les réseaux, le travail n'est « ni ici ni là » (Messenger et ILO, 2019, p.7). Cela modifie également la taille et la quantité de matériel nécessaire pour exécuter son travail à distance. Les divers termes utilisés pour désigner et définir le télétravail pourraient provenir des différentes étapes d'évolution du télétravail (Messenger et ILO, 2019). Les

Figure 1: Schéma des concepts de génération du télétravail (Messenger et ILO, 2019, p. 13)



Source: Messenger and Gschwind (2016).

changements ont été graduels et sont apparus à différents niveaux de l'organisation du travail (Messenger et ILO, 2019)². La première étape se concentre sur l'adaptation de ce qu'on pourrait voir comme du travail à domicile. La seconde étape touche au style de vie, à la réduction de la conception de bureau à « plus ou moins un ordinateur portable », ainsi qu'aux notions d'arrangement de travail flexible ou « des nouvelles façons de travailler » (Gajendran et Harrisson, 2007; Garret et Danziger, 2007; Messenger et ILO, 2019; Renard et al., 2021). La troisième étape comprend une vision abstraite du bureau et modifie les modèles d'affaires, les structures organisationnelles et notre vision du travail (Bloomberg, 2018; Makimoto et Manners, 1997; Messenger et ILO, 2019).

Depuis 2020, les définitions ont évolué en tenant compte de l'utilisation plus intense du télétravail. Telles des poupées russes, l'OIT emboîte le concept du télétravail dans celui du travail à distance (BIT, 2020a, p. 6), alors que certains auteurs avancent que la notion de télétravail est plus large que celle du travail à domicile et plus près de la définition du travail à distance (Criscuolo et al., 2021³; BIT, 2020d). Le travail à distance est défini comme un travail pouvant « être effectué dans différents lieux, qui tous peuvent être considérés comme à même de remplacer le lieu où le travail devrait en principe être exécuté, selon la profession et le statut du travailleur (BIT, 2020a, p. 5) ». L'OIT reconnaît que certains auteurs ne différencient pas les termes *telework* et *telecommuting*, mais soulève certaines distinctions entre les deux notions (BIT, 2020a)⁴. Pour leur part, Renard et al. (2021) regroupent les termes *telework* et *telecommuting* sous une même définition⁵. L'appellation « *nouvelles façons de travailler* [New Ways of Working] » est un terme « parapluie » utilisé pour désigner les pratiques de télétravail, ce qui complique les comparaisons (Renard et al., 2021, p. 8). D'autant plus qu'il s'agit d'un « [...] champs d'études où la pratique précède la théorie. » (Renard et al., 2021, p. 3).

² Citation originale: « *Changes were incremental and took place on different stages across organizations, industries and countries* (Messenger et ILO, 2019, p. 5). »

³ Définition du télétravail de Criscuolo et al., 2021: « [...] *teleworking is defined as “carrying out work while remaining physically at home – or at a secondary residence, co-working space, café, etc. – and not being present at the company’s or a client’s premises during normal working hours, irrespective whether it is occasional or regular”. Strictly speaking, this definition is broader than the simple “working-from-home” since it encompasses even other working premises (e.g. co-working space or café) and captures broadly “remote working” practices* (Note en bas de page, p. 4). »

⁴ Distinction entre les termes *telework* et *telecommuting* par l'OIT (BIT, 2020a): « *telecommuting refers to substituting telecommunications for commuter travel. There are some differences between the terms [...] mainly because telework is broader and may not always be a substitute for commuting, but they are relatively minor* (p. 5). »

⁵ Définition du télétravail et du travail à distance de Renard et al., 2021 : « *Focus on working outside of the employer’s premises with the support of ICTs. It can be carried out in different places, not necessarily only at home, and with the support of different technologies (smartphones, computers, tablets, etc.)* (p. 11). »

B. Les différences entre le télétravail, le travail flexible et le travail hybride

Renard et al. (2021) différencient l'appellation « nouvelles façons de travailler » et l'appellation des « arrangements flexibles de travail ». Le premier désigne la forme flexible que peut maintenant prendre le travail en termes d'endroit ou de moment. Le second fait référence aux mesures disponibles pour améliorer la conciliation emploi-vie personnelle. Selon leur catégorisation, les nouvelles façons de travailler feraient partie de la catégorie des arrangements flexibles de travail. Jemine (2021) en définit cinq: comme une mode managériale, un ensemble de discours, des pratiques de changements organisationnels, des espaces physiques de travail ou des pratiques de travail émergentes ([traduction libérale], p. 6).

Les deux fondements de la définition de télétravail, la distance et l'usage des technologies de communications et de l'information, synchrone ou asynchrone (Voystekhuvska et Voystekhivskyy, 2021), mènent à une nouvelle conception de la semaine de travail : la notion de travail hybride. Celle-ci combine une portion des heures de travail effectuées selon le cadre typique, soit en personne, et une autre partie du temps à distance (BIT, 2020c; Carillo et al., 2020; Crisuolo et al., 2021; Pulido-Martos et al., 2021). Le travail hybride, effectué pour plus du quart des heures de travail, permet le maintien d'un équilibre en profitant des avantages des deux modes de travail : le mode traditionnel en présentiel et le télétravail (Moglia et al., 2021; BIT, 2022a). Le travail hybride peut correspondre à différentes combinaisons de travail sur le site habituel de l'employeur et à distance (OCDE, 2021a, p. 95). Cela implique des fréquences variables de travail à distance (Pulido-Martos et al., 2021). Smith et al. (2021) définissent le travail hybride comme étant une « habileté à travailler à distance entre 25% et 75% du temps [page web]. ».

1.1.2 L'état des lieux du télétravail avant et après la pandémie

Dans cette section, nous analysons d'abord l'évolution des recours au télétravail pour expliquer ensuite comment la pandémie a créé l'occasion de reconceptualiser l'organisation du travail en y intégrant le travail à distance. Nous terminons par une analyse des effets du télétravail sur les individus et les organisations.

A. L'évolution du recours au télétravail depuis son introduction dans les pratiques de travail

Le télétravail a suscité de l'intérêt à partir des années 1970 aux États-Unis dans un contexte de pénurie de carburant pétrolier. Il s'agissait « d'une réponse adaptative pour traverser des circonstances particulières en rendant les relations de travail plus souples lorsque les facteurs externes restreignent le travail en communauté » (Aliaga Rebolledo et al., 2021, p. 1207; Athanasiadou et Theriou, 2021; Mann et Holdsworth, 2003). Le télétravail est devenu un besoin déclenché par des facteurs environnementaux et contextuels dans lesquels les organisations évoluent, mais perçu comme une solution occasionnelle (Aliaga Rebolledo et al., 2021). Durant les années 1970-1980, on parlait de modèles futuristes lorsqu'il était question d'arrangement de télétravail (Athanasiadou et Theriou, 2021). Les entreprises devaient penser à de nouveaux stratagèmes pour compenser les effets économiques et sociaux de la récession des années 1980. Il fallait « assurer la continuité des affaires et réduire les déplacements des employés » (Aliaga Rebolledo et al., 2021, p. 1207). À ce moment, les accords de télétravail étaient des ententes individuelles et mutuelles entre les employés et leur employeur. Ceux-ci concernaient surtout les emplois de travail intellectuel et les personnes qui possédaient des ressources technologiques et des compétences numériques (Aliaga Rebolledo et al., 2021; Athanasiadou et Theriou, 2021).

En avril 2020, près de 75% des personnes employées dans le monde vivaient dans des pays où le gouvernement ordonnait la fermeture obligatoire pour tous les lieux de travail à l'exception de ceux considérés comme essentiels (BIT, 2021b). En janvier 2021, près de 80% des employés dans le monde devaient toujours respecter des mesures de fermeture obligatoire dans certains secteurs seulement. La durée des mesures d'urgence à travers le monde a obligé les organisations à penser leur modèle opérationnel autrement et à se tourner massivement vers le télétravail (BIT, 2020d). Au lendemain de la pandémie, les auteurs constatent que les entreprises ont fait le saut plus rapidement que prévu aux pratiques de travail à distance et révisé leur processus opérationnel (Belzunegui-Eraso et Erro Garcés, 2020). Pour certains employés, la transition a été plus douce, notamment les personnes n'ayant pas à partager des espaces communs avec leur famille ou les personnes n'ayant pas de jeunes enfants à charge (Aliaga Rebolledo et al., 2021; Cuerdo-Vilches et al., 2021). L'implantation du télétravail, la continuité des opérations et la réduction de l'impact économique de la pandémie reposent sur la responsabilité partagée des institutions publiques, des entreprises et des employés (Belzunegui-Eraso et Erro Garcés, 2020; Saba et al., 2021a).

Les études sont nombreuses pour mettre l'emphase sur les nouveaux enjeux soulevés par le télétravail. La formation des employés en télétravail, la communication et les compétences relationnelles, l'adoption d'un leadership adapté, le développement des compétences des employés au télétravail, le développement d'un soutien technique adéquat, la gestion du temps et le développement de façons de garder contact entre les membres d'une équipe de travail afin de maintenir l'aspect humain des communications malgré l'usage de la technologie représentent quelques défis du futur (BIT, 2020d; 2021c; Renard et al., 2021; Saba et al., 2021b; Sardeshmukh et al., 2021). En 2019, moins de 1% des consultations dans le système de soins de santé du Royaume-Uni se faisaient virtuellement, alors qu'avec la pandémie, la totalité de ces rencontres se faisait à distance avec une proportion de seulement 7% de celles-ci aboutissant à des consultations en personne (Agrawal et al., 2020).

En 2020, les contacts virtuels par robots conversationnels aux services à la clientèle augmentent de 46% comparativement à l'année précédente pour atteindre une utilisation de 67% des consommateurs dans le monde en 2020 (Markets et Markets, 2021). Le World Economic Forum estime que jusqu'à six mois de formation seront nécessaires pour 40% de la main-d'œuvre d'ici 2024 et que la grande majorité des employeurs s'attendent à ce que leurs employés développent de nouvelles compétences au travail (WEF, 2020). Cela fait en sorte qu'une centaine de millions de travailleurs dans le monde devront changer d'emploi d'ici 2030 (Lund et al., 2021). Cette accélération du besoin de développement de compétences se fait sentir urgente. L'écart d'adéquation compétences-emploi avant la pandémie était déjà criant (BIT, 2022a). Bien que les emplois de bureau aient été ceux qui ont été le moins touchés par les pertes d'emplois et de salaire, ils font partie des catégories d'emploi qui sont le plus touchées par l'automatisation (Agrawal et al., 2020).

Au Québec, la pénurie de main-d'œuvre et de compétences est le défi le plus important des employeurs (Saba et Registre, 2021), c'est pourquoi ceux-ci devront élaborer des plans de développement de compétences pour rester compétitifs lors du processus d'adaptation au télétravail (McKinsey, 2021a). Le télétravail permet la continuité des opérations et l'utilisation du service à distance pourrait devenir un nouveau mode de travail pour ces entreprises. Il s'agit d'une voie

d'avenir et les compétences des employés devront s'y adapter. En 2020 au Canada, le télétravail a été le plus présent dans les provinces de l'Ontario et du Québec. Le Québec a connu la plus forte augmentation d'implantation du télétravail au pays. En août 2020, plus de la moitié des employés étaient en télétravail dans 52% des entreprises sondées au printemps et à l'été 2020 dont l'échantillon totalise 3500 répondants québécois (Saba et al., 2021a).

B. Les raisons justifiant l'intérêt porté au télétravail

D'un point de vue sociétal, l'adaptation dépasse les implications de l'implantation du télétravail. Les gouvernements, les entreprises et les travailleurs ont dû et devront continuer de s'adapter à l'évolution des nouveaux modes de travail (Schade et al., 2021). Ces changements de mode de travail et la dure réalité économique conduisent les entreprises à repenser le rôle du bureau physique tel que nous le concevons (Lund et al., 2021). L'abandon des espaces commerciaux diminue le prix des emplacements physiques d'affaires tandis que le prix des maisons augmente considérablement, résultant du choc économique depuis 2020 (OIT, 2020).

Sur 100 grandes entreprises sondées⁶, environ 90% des hauts gestionnaires disent que leur entreprise adopte le mode de travail hybride (Williams et al., 2021). Une minorité souhaite poursuivre le télétravail à temps plein (Williams et al., 2021; McKinsey, 2021c). En effet, 23% des travailleurs américains souhaiteraient conserver le même mode de travail que durant la pandémie (Saad et Hickman, 2021). Ces changements apporteront leur lot de réflexions sur l'évolution du cadre juridique tel que nous le connaissons (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Sur 331 employeurs ayant répondu à l'enquête de Saba et Registre (2020), de novembre 2020 à mai 2021 au Québec, la moitié ont vu la crise comme une opportunité de repenser leurs stratégies afin d'optimiser la croissance de leurs organisations. Sur ce même échantillon, 42% de ces employeurs indiquent se sentir bien préparés aux changements économiques du futur (Saba et Registre, 2020 p. 41). La pandémie a, sans contredit, été une source de difficultés pour les employeurs, mais ceux-ci semblent prêts à adopter des mesures d'adaptation qui dureront dans le temps (Lovejoy et al., 2021; Saba et Registre, 2020).

⁶ Sondage réalisé par McKinsey. (2021c). *What executives are saying about the future of hybrid work*. (2021). McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work#>.

Les stratégies organisationnelles abordent de plus en plus les enjeux de conciliation emploi-vie personnelle, plus communément appelés « travail-famille », pour fournir une souplesse d’horaire nouvelle aux travailleurs ou vont même jusqu’à étendre leurs pratiques de recrutement à l’international pour pallier la pénurie de main-d’œuvre (LinkedIn, 2021). Certaines entreprises vont jusqu’à réviser leur semaine de travail normale en réduisant les heures opérationnelles à quatre jours par semaine avec le même salaire (Tremblay, 2022). La réflexion sur la mobilité du travail ouvre la porte à la discussion sur d’autres aspects reliés au bien-être et à la conciliation emploi-vie personnelle (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020).

Les changements de comportements ont également eu des effets sur le plan climatique. La consommation hebdomadaire globale en énergie a diminué de 25% dans les pays en confinement complet (IEA, 2020). Les pays en confinement partiel rapportaient une diminution de la consommation énergétique de 18% par semaine (IEA, 2020). Dans le monde entier, les divers modes de transport représentent 21% des émissions de CO² (Samek Ludovici et al., 2021). En 2020, une recherche du Massachusetts Institute of Technology⁷ calcule que la diminution du niveau de pollution dans l’air durant deux mois aurait sauvé la vie de 4000 enfants de moins de cinq ans et 73 000 personnes âgées de plus de soixante-dix ans en Chine (Marshall, 2020; McMahon, 2020). Ces données ont été obtenues en se basant sur les estimations de l’effet de la qualité de l’air sur la santé dans l’étude de He et al. (2016). En Europe, les déplacements quotidiens entre le domicile et le travail constituent 25% des émissions de gaz carbonique. Il est estimé que si tous les travailleurs du monde en mesure de faire du télétravail le faisaient, à raison d’un jour par semaine seulement, cela ferait diminuer la consommation d’essence totale dans une année de 1% (Samek Ludovici et al., 2021). Si l’on travaillait à distance la moitié du temps, la réduction d’émission de gaz carbonique équivaldrait à l’arrêt de la circulation de toutes les voitures dans la ville de New York (Samek Ludovici et al., 2021).

Le travail à distance viserait à réduire l’empreinte environnementale, cependant pas complètement. La perspective de ces réductions drastiques d’émissions de gaz carbonique est encourageante, mais des déplacements essentiels qui ne sont pas reliés au travail existeront

⁷ Burke, Marshall. (March 8, 2020). *COVID-19 reduces economic activity, which reduces pollution, which saves lives*. G-Feed. <http://www.g-feed.com/2020/03/covid-19-reduces-economic-activity.html>.

toujours. Parmi ceux-ci se retrouvent notamment les déplacements pour l'achat de biens et produits essentiels et ceux pour conduire les enfants vers les services de garde ou l'école (Samek Ludovici et al., 2021; Sardeshmuckh et al., 2021). Environ 25% de l'énergie qu'on croit économiser en évitant les transports grâce au télétravail est quand même consommée dans le cadre des déplacements essentiels. Également, la quantité d'énergie utilisée dans les foyers lors des journées de télétravail n'a pas été estimée (Samek Ludovici et al., 2021). Malgré cette nuance, des gains importants en matière environnementale ont été remarqués lors des périodes de confinement complets (IEA, 2020; Marshall, 2020; McMahan, 2020).

C. Les effets du télétravail : des résultats divergents

Dans cette présente section, nous soulignons les paradoxes et incongruités qui existent dans l'étude du phénomène du télétravail. Ces comparaisons nous permettront de déterminer, dans quelle mesure, le contexte influence le niveau d'adaptation des télétravailleurs. Les résultats obtenus dans les études montrent que le télétravail peut engendrer des effets positifs comme négatifs (Renard et al., 2021).

Les nouveaux modes de travail, comme les désignent les auteurs, génèreraient une augmentation de la motivation, de l'engagement au travail, de l'autonomie et d'une meilleure conciliation emploi-vie personnelle, ce qui influence positivement la performance des employés (Gerards et al., 2018; Renard et al., 2021). L'autonomie gagnée en télétravail procure une nouvelle latitude décisionnelle qui permet de mieux gérer le stress (Beauregard et al., 2019; Renard et al., 2021; Saba et Cachat-Rosset, 2020). La conciliation emploi-vie personnelle à laquelle contribue le télétravail a des effets positifs sur le sentiment de satisfaction des travailleurs (Renard et al., 2021; Qiu et Dauth, 2022).

Les auteurs s'accordent sur le fait que l'isolement social et organisationnel causé par les périodes continues de télétravail diminue l'engagement, la motivation et peut avoir des effets sur la santé mentale des travailleurs (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Un manque de cohésion entre les équipes de travail peut survenir en fonction de différents facteurs reliés au style de leadership, à la fréquence et aux moyens de communication, ainsi que la durée du travail effectué à distance (Lippe et Lippényi, 2020). Cela aura un effet direct sur le sentiment de satisfaction des travailleurs (Lippe

et Lippényi, 2020; Mutha et Srivastava, 2021). L'allongement des heures de travail en télétravail peut également mener à l'augmentation du niveau de stress et à l'épuisement (Ingusci et al., 2021; McAllister et al., 2022; Renard et al., 2021; Van Steenbergen et al., 2017).

Les résultats contradictoires sur les effets du télétravail concernent principalement les enjeux de bien-être (Renard et al., 2021). Gerards et al. (2018) avancent que les pratiques de télétravail ont un effet positif sur l'engagement, tandis que Van Steenbergen et al. (2017) écrit que ces pratiques n'ont pas d'effet significatif sur l'engagement au travail et l'épuisement. Les effets positifs du télétravail sur la conciliation sont mitigés lorsque les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle se brouillent (Messenger et ILO, 2019; Renard et al., 2021; Wang et al., 2021). Les travailleurs ayant de jeunes enfants ou des personnes à charge sont plus sujets au brouillement des frontières (Andrade et Petiz Lousa, 2021; Cuerdo-Vilches et al., 2021; Scheibe et al., 2022). La réorganisation des bureaux physiques chez l'employeur pour créer des zones partagées consiste en un effet indirect du télétravail et peut entraîner une dépersonnalisation des espaces de travail (Kingma, 2019). Gorgievski et al. (2010) et ten Brummelhuis et al. (2012) écrivent que ces nouveaux modes de travail influencent positivement les interactions sociales, tandis que Kingma (2019) écrit que ces modes de travail pourraient porter atteinte à la cohésion sociale et au niveau d'engagement dans l'organisation.

1.2 LA CONCEPTUALISATION DE L'ADAPTATION AU TÉLÉTRAVAIL

La crise sanitaire a plongé les organisations et les individus dans une urgence d'agir et de s'adapter (Carillo et al., 2020). Le télétravail imposé a un effet différent sur le plan psychologique puisque les travailleurs n'ont pas eu l'occasion de s'y préparer (Saba et Cachat-Rosset, 2020). La période de télétravail imposée permet donc de tirer des constats significatifs sur le processus d'adaptation au télétravail et la résilience, tant sur le plan des individus que des organisations (Andel et al., 2021).

1.2.1 L'intérêt de la recherche sur l'adaptation au télétravail

L'étude de l'adaptation au télétravail est essentielle pour assurer la pérennité de l'économie et le bien-être des travailleurs en modifiant les pratiques de travail dans les organisations (Andel et al., 2021). Une bonne adaptation au télétravail permet de maintenir la qualité du travail et les

objectifs de performance organisationnelle, tout en maintenant une capacité de conciliation emploi-vie personnelle (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020; Ingusci et al., 2021; PwC, 2020). Le bien-être est devenu l'un des sujets les plus importants de notre époque. Cela représente un défi pour la société entière puisque des adaptations de nos modes de vie sont nécessaires et comportent des ramifications socio-économiques qui concernent les institutions autant que les individus (Renard et al., 2021, p. 2).

La permanence des changements vécus et à venir explique également une partie de l'intérêt de la recherche sur l'adaptation au télétravail (Marques de Macêdo et al., 2020; McAllister et al., 2022; OIT, 2020; Scheibe et al., 2022). Le monde du travail tel que nous le connaissons, avec des pratiques dites « traditionnelles » ou « conventionnelles » n'existera bientôt plus (Athanasiadou et Theriou, 2021; BIT, 2022a). Cela implique une révision des modes de travail, tant dans l'espace de travail physique que dans les compétences à développer et les changements de normes au sujet des arrangements flexibles de travail (BIT, 2020d; Messenger et ILO, 2019).

1.2.2 L'adaptation au télétravail : définitions et dimensions

Raghuram et al. (2001) étudient l'adaptation de l'individu aux nouvelles demandes de l'environnement dans la transition du travail traditionnel vers des modes de travail virtuel en déclinant cinq dimensions composant l'adaptation au télétravail : la performance, la productivité, la satisfaction en lien avec le télétravail, l'engagement au télétravail et la capacité à concilier ses responsabilités emploi-vie personnelle. Nous les examinerons toutes à tour de rôle dans cette section.

L'adaptation au télétravail est un processus constitué par la cohabitation de diverses sphères de la vie du travailleur. Les dimensions de l'adaptation regroupent les volets que l'on pourrait conceptualiser comme étant l'ergonomie du travail au sens large, soit l'adaptation de l'individu aux demandes de l'environnement (Raghuram et al., 2001). Cette ergonomie inclut les modes d'organisation du travail; orienté sur la productivité et la performance qui contribuent au sentiment de satisfaction du travailleur (El Kadri Filho et de Lucca, 2022; McAllister et al., 2022). L'adaptation se relie également à la fluidité des transitions, que l'on pourrait lier à une ergonomie de vie, plus communément nommée la conciliation travail et vie personnelle.

1.2.2.1 *La dimension « performance »*

Le terme de la performance désigne la qualité du travail effectué par le travailleur et de sa contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels. La performance témoigne de l'efficacité du travailleur, de la façon dont celui-ci utilise les ressources pour atteindre ses objectifs. C'est une démonstration de l'état du développement des compétences transversales (Saba et Registre, 2021). Un des défis liés au travail à distance est la mesure de la performance (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Celle-ci est basée sur la confiance et sur la mesure d'extrants quantifiables, soit les résultats, et objectifs plutôt que sur les observations quotidiennes du gestionnaire (Beauregard et al., 2019; Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020; Mutha et Srivastava, 2021; Saba et al., 2021a). L'évaluation continue de la performance fait partie d'une stratégie permettant de développer adéquatement les compétences de l'équipe de travail (Saba et Registre, 2021).

1.2.2.2 *La dimension « productivité »*

L'accélération des échanges que permet la technologie, couplée à la diversité des compétences et des forces des différents employés dans l'équipe, permet de prendre des décisions plus rapidement et de contribuer à maintenir une cohésion d'équipe par l'efficacité des échanges (Qiu et Dauth, 2022). Le lien positif entre le télétravail et la productivité est soutenu par plusieurs auteurs (Allen et al., 2015; Beauregard et al., 2019). Cela peut s'expliquer par la hausse du temps disponible en évitant les déplacements ou le sentiment de redevance que les employés peuvent ressentir envers leur employeur pour compenser l'allocation d'un arrangement de travail flexible (Beauregard et al., 2019; Saba et al., 2021a; Saba et Cachat-Rosset, 2020; Van der Lippe et Lippényi, 2018).

D'une part, la hausse de productivité est remarquée par l'évaluation faite par les gestionnaires, mais également de l'autoévaluation que les employés font de leur prestation (Beauregard et al., 2019). Cette productivité augmentée entraînerait une hausse de l'autonomie (BIT, 2022a; Saba et Cachat-Rosset, 2020). La possibilité d'adapter les horaires et les méthodes de travail permet d'adopter un rythme qui convient aux besoins de chacun, en conciliant les responsabilités personnelles et professionnelles, sans altérer la productivité (Baruch et Nicholson, 1997; Saba et Cachat-Rosset, 2020). Saba et Cachat-Rosset (2020) écrivent que plus de la moitié

des répondants de leur échantillon se trouvaient plus productifs et à même de concilier leurs différents rôles et responsabilités.

Une faible interdépendance des tâches entre collègues serait significativement reliée à une meilleure productivité (Beauregard et al., 2019; BIT, 2022a). La productivité est également influencée par les facteurs relatifs aux conditions physiques de télétravail, à l'organisation du travail, au style de gestion, à la nature du poste et aux formations offertes en soutien (Bentley et al., 2016; BIT, 2022a; Sardeshmuckh et al., 2021). Également, un espace de travail calme et bien isolé contribue à la productivité (Saba et Cachat-Rosset, 2020).

D'autre part, la baisse de productivité en télétravail serait plus présente chez les personnes qui éprouvent des difficultés avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (Neufeld et Fang, 2005). La mauvaise communication entre les membres d'une équipe de travail à distance est une cause d'inefficacité pour certains télétravailleurs (Septiandari et al., 2021; Wang et al., 2021). Un peu plus de 10% de l'échantillon de l'étude qualitative de Wang et al. (2021) réalisée en Chine en février 2020 rapportaient avoir de la difficulté à se concentrer sur les tâches du travail ce qui les menait à procrastiner. Certains travailleurs peuvent être portés à remettre des tâches à plus tard ou être distraits par les activités du domicile (Saba et al., 2021a). Afin d'assurer une productivité en télétravail, des compétences en gestion du temps et des priorités devront être développées (Saba et al., 2021a).

1.2.2.3 *La dimension « engagement à poursuivre le télétravail »*

La volonté des travailleurs de poursuivre les arrangements de travail flexibles ou le travail à distance augmente avec le temps (Saba et al., 2021b : Saba et Cachat-Rosset, 2020). Cela se produit lorsque les employés s'adaptent bien et qu'ils remarquent une valeur ajoutée à ces pratiques (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Plus de 50% des répondants d'un sondage effectué pendant la pandémie souhaitaient continuer de télétravailler après la crise sanitaire de COVID-19 (Saba et al., 2021b; Saba et Cachat-Rosset, 2020). Les télétravailleurs seraient de plus en plus nombreux à souhaiter conserver leurs pratiques de travail à distance au fil du temps (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Cela serait attribué au fait que les travailleurs se sont adaptés et auraient gagné en efficacité (Saba et Cachat-Rosset, 2020). La propension à recevoir du soutien organisationnel est plus élevée dans les

grandes organisations, ce qui augmente l'engagement à poursuivre le télétravail pour ces types d'entreprises (Saba et Cachat-Rosset, 2020).

1.2.2.4 *La dimension « satisfaction »*

Les facteurs d'ergonomie, le niveau de perception d'isolement social et organisationnel et la qualité de l'espace physique de télétravail quant aux dérangements et interruptions jouent un rôle dans la variation du niveau de satisfaction des travailleurs (Beauregard et al., 2019; El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Gajendran et Harrison, 2007; McAllister et al., 2022; Renard et al., 2021; Saba et Cachat-Rosset, 2020). La satisfaction est utilisée pour mesurer le bien-être, une mesure dont on se sert également pour évaluer la performance (Renard et al., 2021). Il y a donc une interdépendance entre les différentes variables explicatives de l'adaptation au télétravail (BIT, 2022a).

Après en moyenne six semaines de télétravail, 82% des 6750 répondants sondés durant la première vague de la pandémie exprimaient un niveau de satisfaction élevé concernant leur nouveau mode de travail (Saba et Cachat-Rosset, 2020). La satisfaction a continué de croître avec le temps (Saba et Cachat-Rosset, 2020; Saba et al., 2021a; 2021b). Cette adaptation rapide pourrait s'expliquer par l'effet positif de l'autonomie sur la satisfaction (Beauregard et al., 2019; BIT, 2022a; Karasek, 1979). En effet, la latitude décisionnelle influencerait positivement la satisfaction au travail (Gajendran et Harrison, 2007; Karasek, 1979).

1.2.2.5 *La dimension « travail-vie personnelle »*

La conciliation emploi-vie personnelle est un enjeu important de l'adaptation au télétravail puisque sa gestion influence la performance, la productivité et la satisfaction (BIT, 2022a). Le « technostress » peut être une source de défi lors de la gestion de la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Les employés peuvent se prémunir de leur droit à la déconnexion (Beauregard et al., 2019).

L'enjeu de conciliation peut représenter un défi dans les deux sens pour les travailleurs, que ce soit le travail qui envahit la vie personnelle ou le contraire, il s'agit de débordements qui interfèrent avec les tâches et qui amoindrissent les effets positifs reliés aux pratiques de télétravail (Wang et al., 2021). Les profils de travailleurs éprouvant plus de difficultés sont statistiquement

ceux ayant de jeunes enfants à charge puisqu'ils sont plus souvent sollicités et interrompus durant leurs heures de travail et que leur charge familiale est plus élevée (Bhattacharya et Mittal, 2020; Cuervo-Vilches et al., 2021; McAllister et al., 2022).

Selon l'étude de Saba et Cachat-Rosset (2020), 62% des télétravailleurs arrivent à concilier leur vie familiale et personnelle et un peu plus de 30% disent atteindre cette conjugaison des rôles aisément. Bien que la conciliation emploi-vie personnelle ait originalement été un avantage relié aux arrangements de travail flexible, 9% des personnes sondées affirment avoir eu de grandes difficultés de conciliation emploi-vie personnelle en télétravail et jusque 22% des répondants auraient eu à surmonter certains obstacles pour y arriver (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Les autrices estiment qu'environ 33% des répondants allouaient un minimum d'une heure par jour durant les heures de travail aux besoins de la famille (Saba et Cachat-Rosset, 2020).

1.2.3 Théories explicatives de l'adaptation au télétravail

La présente section établit les approches théoriques sur lesquelles nous nous sommes basées pour construire notre modèle conceptuel de recherche. Ces théories se complètent et permettent de comprendre divers aspects de l'adaptation au télétravail et de ses déterminants.

1.2.3.1 La théorie de la conservation des ressources

La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) est une des plus populaires pour comprendre les mécanismes de stress et d'épuisement (Marchand et Vandenberghe, 2014). Le stress peut être relié à une situation d'incertitude ou de changement (Doberstein et Charbonneau, 2022). Bien que nous n'étudions pas directement le stress, nous étudions les éléments stressants susceptibles d'expliquer une difficulté d'adaptation reliée à la gestion des ressources essentielles (Hobfoll, 1989). Une meilleure capacité de résilience permet de s'adapter à un environnement changeant et de mieux s'investir dans le travail (Doberstein et Charbonneau, 2022; Ojo et al., 2021).

Les principes fondamentaux de la théorie de la conservation des ressources se basent sur l'idée que les gens sont motivés à augmenter leurs ressources, ils sont proactifs à la production d'une réserve ou d'une acquisition de ressource nouvelle (Hobfoll et al., 1990). Les ressources

permettent aux individus d'atteindre leurs objectifs et de performer (Halbesleben et al., 2014), celles-ci sont en constantes fluctuations (Chong et al., 2020). Une ressource peut être un objet, une condition, une caractéristique personnelle, telle que la perception de l'autonomie (Onken-Menke et al., 2018), ou des énergies, telles que l'argent ou le savoir, « *[valorisés par l'individu ou qui servent à obtenir ce qui est valorisé]* (Hobfoll et al., 1990). » L'unique façon de protéger ses ressources est d'en utiliser d'autres (Hobfoll et al., 1990; 2018). Dans ce contexte, certaines ressources s'épuisent à l'usage, tandis que d'autres prennent de l'ampleur (Hobfoll et al., 1990). Dans la prochaine section, nous verrons plus en détail les mécanismes de gains et de pertes de ressources, ainsi que la façon dont les stressseurs affectent l'accumulation et la préservation de ressources dans le présent modèle (Hobfoll et al., 1990).

A. Les mécanismes de gains et de pertes de ressources

La dynamique du modèle implique que la perte de ressource soit proportionnellement plus importante que le gain de ressource. Autrement dit, la perte de ressource affecte l'individu plus grandement que le gain de ressource et perdure plus longtemps dans le temps (Hobfoll et al., 2018). Plus un individu vit des pertes de ressources, plus ces pertes seront rapides, car elles sont interreliées (Hobfoll et al., 1990). Cette « spirale » de perte de ressource s'accélère avec le temps pour devenir difficile à gérer (Hobfoll et al., 2018). Les « spirales » de gains de ressources sont plus lentes et plus faibles. Cela fait en sorte que plus les « spirales » de pertes se manifestent, moins l'individu bénéficie de ressources pour minimiser ses dommages (Hobfoll et al., 2018). D'un autre côté, les gains en ressources auront l'air plus importants dans un contexte de pertes consécutives de ressources par exemple. La valeur des gains et des ressources préservées serait augmentée (Hobfoll et al., 2018).

B. Le rôle des stressseurs dans la théorie

Le stress est une réaction provoquée par la menace de perte de ressource, la perte réelle de ressource et l'échec de gain de ressource après un effort pour obtenir celle-ci (Hobfoll et al., 1990; 2018). La perception de perte ou l'incertitude est suffisante pour occasionner du stress et par conséquent influencer le niveau d'adaptation (Doberstein et Charbonneau, 2022) Le modèle met sur le même pied d'égalité la perte de ressource, la perception de perte, l'incertitude et l'appréhension reliées à la menace d'une perte de ressource comme causes potentielles de stress

Hobfoll et al., 1990). Les stressseurs peuvent être vus comme les éléments du contexte qui déstabilisent le bon fonctionnement d'acquisition et de préservation des ressources (Hobfoll et al., 2018). Les auteurs désignent le contexte comme un ensemble d'événements et de facteurs (Hobfoll et al., 2018). La surcharge de rôle, l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle sont des exemples de stress au travail (Marchand et Vandenberghe, 2014). Selon le modèle théorique, « [...] *stressful events are the wrong unit of analysis and indeed confuse our understanding of stressful conditions. Stressful conditions are seldom events* (Hobfoll et al., 2018, p. 105). » Lorsqu'un événement survient, il s'agit le plus souvent d'une accumulation et d'une succession d'événements, d'actions ou de prises de décisions qui mènent au résultat stressant vécu par l'individu (Hobfoll et al. 2018).

Le contexte permet de comprendre la fluctuation des ressources. Le stress vécu par les changements est identifié comme étant le contexte qui menace, annule ou élimine les efforts de protection et d'acquisition de ressources (Chong et al., 2020), ou plus précisément « *[a] shock to one's cognitive processing that forces the individual to carefully evaluate this new information* » (Halbesleben et al., 2014, p. 18). Plus le stress augmente, plus le contexte de l'environnement envahit les réserves de ressources (Figure 2). Hobfoll et al., (1990) précisent que tous les individus ne réagissent pas de la même façon. Nous étudions ce mécanisme, car des stressseurs se présentent aussi en contexte de télétravail. Les auteurs comparent leur modèle à celui du « *stress-appraisal theory* » de Lazarus et Folkman (1984) qui se représentent l'expérience du stress comme un événement succinct et imprévisible. Les deux théories se rejoignent dans leur vision de ce qui représente des éléments stressseurs (van Zoonen et al., 2021). Selon Lazarus et Folkman (1984), le stress subi lors d'un événement change la perception qu'un individu a de la situation passée et des situations similaires qui pourraient survenir dans le futur (van Zoonen et al., 2021). Pour réaliser l'impact d'un contexte, il faut attendre que la situation se soit passée et que les individus réagissent (Hobfoll et al., 2018). Le modèle théorique de Hobfoll et al. (2018) se distingue par sa vision objective des expériences de stress et donc de l'adaptation.

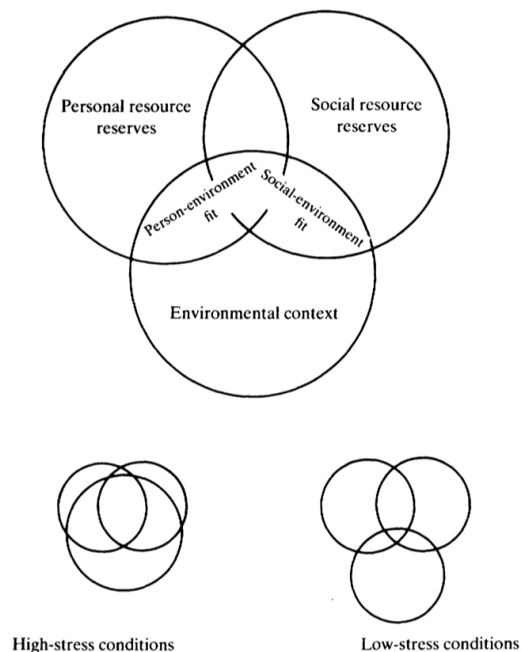


Figure 2 : Modèle conceptuel du stress et du façonnement de l'identité de Hobfoll et al. (1990, p. 469)

C. Le soutien comme ressource

Le télétravail réduit l'accès aux ressources. Celles-ci deviennent intangibles alors qu'elles étaient physiquement accessibles auparavant (Liu et al., 2021). Les travailleurs devront changer leurs méthodes d'acquisition et de maintien des ressources (Liu et al., 2021). Cette transition consiste en une adaptation. Les organisations peuvent mitiger les conséquences néfastes de la transition rapide en télétravail par le soutien social, le soutien des supérieurs et la formation (Chang et al., 2021; Leiter, 1993, Fletcher et Sarkar, 2013; van Zoonen et al., 2021; Wang et al., 2020). Hobfoll et al. (1990) précisent que le soutien social est le vecteur principal par lequel sont acheminées les ressources extérieures à soi, cela fait référence à la ressource sociale conçue comme une ressource instrumentale en plus d'une ressource identitaire. Le soutien organisationnel permet la rétention et l'accumulation de ressources qui améliore la résilience (Doberstein et Charbonneau, 2022; Fletcher et Sarkar, 2013).

Marchand et Vandenberghe (2014) conceptualisent le soutien organisationnel perçu comme une ressource sociale. Les auteurs avancent que l'identité est formée lorsque les ressources émanant de caractéristiques personnelles et les ressources sociales sont juxtaposées (Figure 2) (Hobfoll et al., 1990; 2018). Les ressources individuelles et organisationnelles viendraient en ensembles plutôt

qu'individuellement. Par exemple, l'estime de soi et l'auto-efficacité sont des ressources qui nécessitent des conditions similaires pour se développer (Hobfoll et al., 2018). L'article indique que « les ressources individuelles mènent à la création et au maintien des ressources sociales » et donnent lieu au soutien social (Hobfoll et al., 1990, p. 470). Les auteurs expliquent que toutes les ressources sont interchangeable. C'est-à-dire qu'aucune n'est meilleure qu'une autre pour en acquérir de nouvelles ou en préserver. Cependant, il est possible que certaines ressources soient plus adaptées aux besoins spécifiques d'un individu ou d'un contexte (Hobfoll et al., 1990).

Selon cette logique, si l'on réussit à maintenir les stimuli, déclencheurs de stress (Benlian, 2020), de l'environnement physique sous contrôle à l'aide des différentes ressources disponibles, cela permettrait l'accumulation dans les réserves et donc l'atteinte d'un plein potentiel individuel et possiblement organisationnel (Figure 2). Si l'individu est en pleine possession de ses moyens et détient des ressources pour outrepasser les obstacles, on peut penser que la performance et la productivité seraient optimisées et que la personne se serait adaptée (Hobfoll et al., 1990; Halbesleben et al., 2014; Ojo et al., 2021; van Zoonen et al., 2021).

Un point de vue intéressant apporté par Hobfoll et al. (1990) consiste à expliquer que la recherche sur le soutien social prend son sens dans la possibilité de l'utiliser en intervention. Les auteurs écrivent que le système de soutien doit être modifiable, que sa stabilité ne doit pas nuire à sa capacité de se modifier pour s'adapter. Pour fonctionner, le soutien social ne doit pas être effectué ou influencé artificiellement. Le soutien émerge de composantes individuelles, du soi, et de composantes environnementales et contextuelles. L'implication de modifications artificielles de sa forme ne modifierait pas le soi ni le contexte et donc, « transformer une seule pièce du cassette n'est pas suffisant (Hobfoll et al., 1990, p. 475). » Pour atteindre son objectif de protection des ressources, il faut agir sur plusieurs niveaux.

La nature du travail, le climat organisationnel et le soutien organisationnel sont des exemples d'éléments contextuels qui peuvent contribuer à créer un environnement physique dit « fertile » ou « infertile » à la protection et l'acquisition de ressources (Chong et al., 2020; Onken-Menke et al., 2018). Les ressources peuvent se modeler positivement comme elles peuvent créer des fragilités selon les conditions dans lesquelles elles ont été créées. Par exemple, une circonstance

peut donner lieu au développement d'aptitudes sociales tandis que la même circonstance donne lieu à de l'intolérance (Hobfoll et al., 2018). Selon les auteurs, les ressources existent dans des conditions dites « naturelles » et se reflètent différemment selon l'individu qui se développe dans le contexte.

1.2.3.2 La contribution de la théorie du « leader-member exchange » (LMX)

Les premières études contribuant à la construction du modèle LMX se basaient sur une relation dite « dyadique » entre le supérieur et le subordonné (Graen et al., 1972). À cette dynamique s'est ajoutée la notion d'environnement et de caractéristiques individuelles comme facteurs contributifs (Dansereau et al., 1975; Thrasher et al., 2021). Dans cette théorie, l'intérêt est porté sur les échanges entre les gestionnaires et chacun de leurs subordonnés (Lunenburg, 2010). Nous examinons d'abord la relation de gestion telle que conçue par les auteurs. Ensuite, nous abordons les types de lien existant entre le leader et son employé, puis nous terminons par l'application de la théorie et de son évolution par rapport au contexte de travail contemporain. Appliquée dans le cadre de l'adaptation au télétravail, cette approche permet de comprendre comment fonctionne la notion du soutien organisationnel dans la relation créée entre l'employeur et l'employé et ses effets sur la transposition de cette relation en télétravail.

A. La relation de gestion selon les auteurs

Une relation positive entre le superviseur et ses employés occasionne des bienfaits (Dansereau et al., 1975; Kacmar et al., 2009; Martin et al., 2015). Tout comme dans la théorie de similitude-attraction (Byrne, 1969), l'affection est la dimension du modèle original de Dansereau (1975) où l'on pose la prémisse que la nature des liens se définit uniquement par le développement d'affinités mutuelles (Brunelle, 2013; Erdogan et Bauer, 2015; Kraimer et al., 2001). Si le lien dyadique se détériore, on assisterait à l'inverse des effets, soit un soutien émotionnel limité, peu de confiance, aucun bénéfice additionnel que ce qui est prévu au contrat de travail, ce qui a l'effet de réduire la performance de l'employé et l'efficacité du leadership du supérieur (Gerstner et Day, 1997 dans Brunelle, 2013, p. 2 [traduction libérale]⁸. » Les types de soutien sociaux de Kahn et Quinn (1976) cités dans Kraimer et al. (2001): « *aid, affect and affirmation* » inclus dans la

⁸ Citation originale de Gerstner et Day (1997) dans Brunelle (2013) : « [...] when the quality of this relationship is poor, the supervisor offers only limited emotional support, little trust, and no additional benefits on top of what is included in the work contract, which has the effect of reducing the worker's performance and the supervisor's effectiveness. » (p. 2)

théorie, conviennent bien à l'analyse multidimensionnelle de l'impact du soutien organisationnel⁹. Le postulat selon lequel la perception de soutien organisationnel est reliée à l'adaptation du travailleur est étroitement relié à notre modèle (Kraimer et al., 2001).

B. Les types de soutiens échangés dans la relation dyadique

Les types de soutiens, notamment le premier nommé « *aid* », sont reliés à la notion d'allocation de ressources et de récompenses par l'employeur (Kahn et Quinn, 1976; Kraimer et al., 2001). L'affection mutuelle, « *affect* », dans la dyade réfère à la dynamique d'affinités. Selon les auteurs, le chercheur de soutien sera attiré par le fournisseur de soutien et inversement. Ce type de lien permettrait de créer des relations de haute qualité et un soutien adéquat (Kahn et Quinn, 1976; Kraimer et al., 2001). Puis, l'affirmation, continuation de l'affection mutuelle qui mène à la prise de confiance en ses capacités et à une autonomie vis-à-vis de la relation de soutien. Les deux derniers concepts se rapportent au constat selon lequel le travailleur se sent soutenu par l'organisation lorsqu'il croit de façon générale que l'organisation valorise et se soucie de son bien-être (Kraimer et al. 2001, p. 75)¹⁰.

C. L'adaptation de la théorie au contexte contemporain

La distance peut altérer la qualité de la relation leader-subordonné (Benkarim, 2016). Dansereau et al. (1975) différencient la notion de supervision de celle de leadership ou l'endogroupe et l'exogroupe comme les nomment Graen et Cashman (1975). Le leadership est l'exercice d'influence sans recours à l'autorité (Dansereau et al., 1975, p. 48). La supervision représente son antonyme, en se fondant exclusivement sur les principes du contrat de travail¹¹. Benkarim (2016) explique que le leader donne l'avantage aux subordonnés de l'endogroupe en ce qui concerne la répartition des ressources matérielles et psychologiques disponibles. Les subordonnés de cette catégorie ont plus de responsabilités et disposent d'une plus grande latitude décisionnelle (Benkarim, 2016). Ces individus sont plus outillés pour affronter les situations de stress tel que le modèle évolutif demande-contrôle-soutien de Karasek (1979) le représente (Johnson et Hall, 1988). À l'opposé, les relations de l'exogroupe sont de nature contractuelles et

⁹ R. L. Kahn & R. P. Quinn, (1976). *Mental health, social support and metropolitan problems*. (Manuscrit non publié).

¹⁰ Citation originale : « *The other two types of social support, affect and affirmation, are captured within the definition of POS: general beliefs about the extent to which the organization values and cares about their well-being* (Kraimer et al., 2001, p. 75). »

¹¹ Article 2085, Code civil du Québec, RLRQ c CCQ-1991.

ne favorisent pas le développement d'un lien de confiance (Benkarim, 2016; Lunenburg, 2010). Les personnes de l'exogroupe correspondent aux relations qui ont été écartées par le leader en raison du manque d'atomes crochus dans la dimension d'affection (Benkarim, 2016).

1.2.2.3 Le modèle d'analyse du stress au travail de Karasek (1979)

Tout comme la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), nous utilisons le stress pour mieux comprendre les mécanismes d'adaptation (Chang et al., 2021; Liu et al., 2021; Ojo et al., 2021). Karasek (1979) construit un modèle selon lequel le stress au travail est causé par une interaction entre les demandes au travail et la latitude décisionnelle, aussi communément appelée contrôle ou discrétion (Johnson et Hall, 1988). Johnson et Hall (1988) mesurent les demandes sous forme de deux questions, à savoir si l'emploi est stimulant et s'il est psychologiquement exigeant pour l'employé (Johnson, Hall et Theorell, 1989). La mesure du niveau de latitude décisionnelle varie selon la capacité de l'employé d'influencer la planification du travail, le rythme de travail, d'influencer la façon dont le temps est utilisé, de planifier ses pauses et ses vacances, la possibilité d'avoir un horaire flexible, d'avoir la liberté de gérer des interférences personnelles sur le temps de travail, par exemple une visite ou un appel, d'avoir la possibilité de varier ses tâches et ses façons de travailler et des possibilités d'évolution et de développement (Johnson et Hall, 1988, p. 1337). Nous examinons d'abord les effets de la latitude décisionnelle, ensuite l'effet du soutien organisationnel dans la gestion des demandes, puis nous abordons quelques adaptations théoriques reliées au contexte de télétravail.

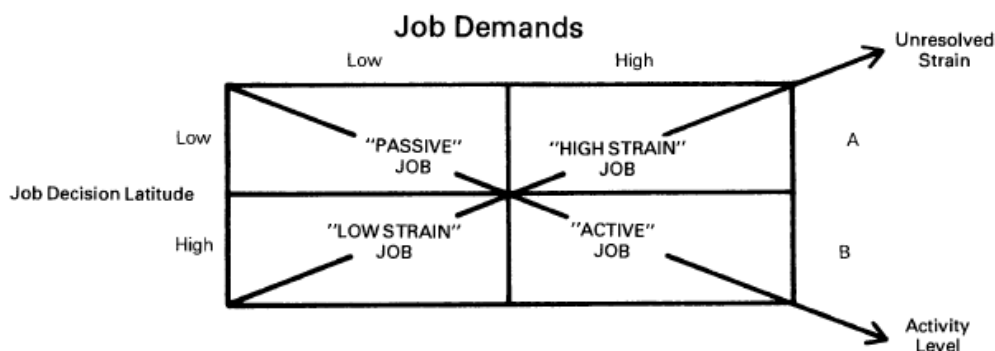
A. Les mécanismes de la latitude décisionnelle

Cela est pertinent dans la mesure où nous étudions le télétravail dans un contexte où cette pratique était obligatoire pour atténuer la crise de la pandémie (BIT, 2020d; 2021b; Carillo et al., 2020; Cuerdo-Vilches et al., 2021). Le construit de Karasek (1979) ne mesure pas directement le stress vécu individuellement, mais plutôt des sources de stress telles que les demandes au travail et le niveau de latitude décisionnelle permettant de le réguler (p. 287). Les variables environnementales, dans ce cas-ci, les conditions physiques, ne sont pas prises en compte dans la notion de surcharge au travail (Karasek, 1979, p. 287). Les éléments instigateurs de motivation et d'action sont étudiés, soit « [...] la demande de charge de travail, les conflits ou tout autre stresser qui agit à titre de motivateur ou d'état de stress sous tension (Karasek, 1979, p. 287) », puis les

contraintes qui régulent le sens de la transformation de cette énergie par l'entremise de la latitude décisionnelle (Karasek, 1979).

Parallèlement à la théorie de Hobfoll et al. (1990) sur le principe de conservation des ressources, la théorie de Karasek (1979) s'intéresse à l'équilibre des demandes via la latitude décisionnelle (McClenahan et al., 2007). En l'occurrence, de la charge exigée et du moyen existant pour maintenir une stabilité. L'objectif étant le maintien des ressources nécessaires à la gestion du stress relié au travail et l'atteinte d'une satisfaction au travail. L'auteur distingue les types de demandes en expliquant que celles-ci n'affectent pas également l'épuisement psychologique. La pression de temps, représentant par exemple une demande de type autoritaire, a une incidence négative sur le stress au travail, tandis que le niveau de demande intellectuelle n'en a pas (Karasek, 1979, p. 286). La notion de responsabilité a une interprétation ambiguë puisqu'elle se situe entre la demande psychologique et la latitude décisionnelle (Karasek, 1979; Figure 3). Selon ces principes, les quatre combinaisons suivantes produiront les effets suivants :

Figure 3: Modèle du stress au travail de Karasek (1979, p. 288)



Johnson et Hall (1988) complètent le modèle théorique en ajoutant la variable de soutien qui est représentée par le soutien octroyé par le gestionnaire vis-à-vis ses subordonnés (McClenahan et al., 2007).

B. La notion de soutien

Le soutien est mesuré en fonction de la possibilité du travailleur d'interagir avec des collègues dans le cadre de leur fonction, durant les pauses, de fréquenter leurs collègues en dehors du travail et d'avoir socialement rencontré un collègue au cours des six derniers mois (Johnson et Hall, 1988, p. 1337; Johnson et al., 1989, p. 272). Le contrôle et le soutien mis ensemble semblent fortement amoindrir l'impact d'un fort niveau de demandes au travail. Cela permet de comprendre

ce qui modère l'augmentation de l'épuisement et du stress au travail (McClenahan et al., 2007). La recherche de Johnson et Hall (1988) montre que le soutien renforce les liens collectifs entre les employés, suggérant une contribution au sentiment d'appartenance (Figure 4).

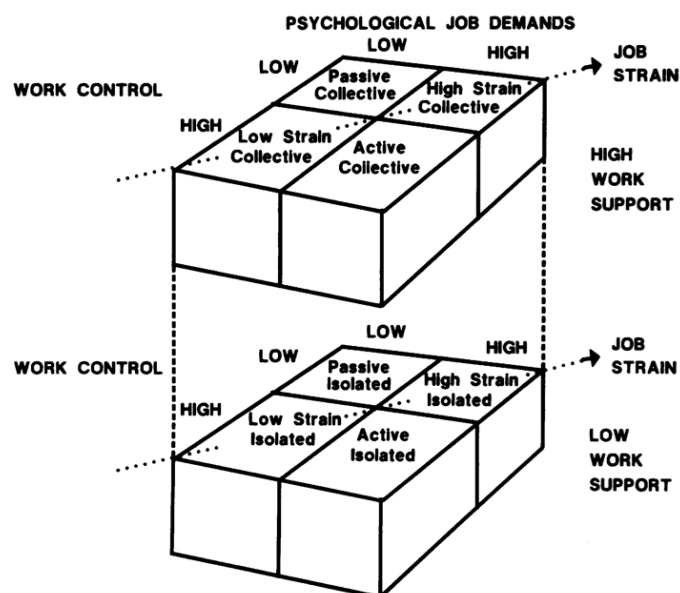


Figure 4: Modèle demande-contrôle-soutien (Johnson et Hall, 1988, p. 1336)

C. La notion d'autonomie : adaptation de la théorie au contexte de télétravail

La façon de gérer le stress des demandes change en contexte de travail à distance et la latitude décisionnelle n'est donc plus suffisante pour les gérer (Lovejoy et al., 2021; Perry et al., 2018). Les auteurs proposent d'élargir la théorie demande-contrôle-soutien en ajoutant des dimensions aux trois concepts d'origine pour l'adapter aux pratiques de télétravail. Les demandes qui y sont reliées consistent en de plus longues heures de travail, une plus grande surveillance de la productivité et d'une pression pour être toujours connecté (Lovejoy et al., 2021, p. 1789; Van der Lippe et Lippényi, 2018).

Pour atténuer l'expansion de ces demandes, les auteurs proposent un élargissement des dimensions de contrôle et de soutien. La latitude décisionnelle inclurait la possibilité d'avoir un contrôle sur son horaire de travail et de contribuer en donnant son opinion. Le soutien devrait être apporté dans des sphères spécifiques aux défis du télétravail, soit la conciliation emploi-vie personnelle et renforcer le travail d'équipe (Lovejoy et al., 2021, p. 1789; Van der Lippe et Lippényi, 2018). Le soutien social permet plusieurs autres effets positifs dont le partage d'informations utiles, prévient l'isolation et accentue le sentiment d'appartenance associé à

l'intention de rester dans l'organisation (Lovejoy et al., 2021; Mihalca, 2021; Odetunde, 2021; Perry et al., 2018; Wakaizumi, 2021; Wang et al., 2021).

1.2.3.3 Les autres théories contributives à l'explication de l'adaptation

Les théories de l'adaptation que nous analysons dans cette section contribuent à l'analyse du phénomène de l'adaptation au télétravail en se penchant sur l'influence de l'environnement, ainsi que l'adaptation individuelle au stress et aux nouveaux rôles.

A. Les théories de l'adaptation mettant en relation l'individu et l'environnement

Newman (1977) fonde sa recherche sur le développement d'une mesure fiable de la perception que la personne a de son environnement de travail. Selon cette approche, la perception de l'environnement a un effet sur la motivation, la satisfaction et la performance individuelle. L'auteur conçoit son modèle sous la forme d'un moyen de communication, notamment par des sondages d'opinion, l'évaluation de performance et certaines statistiques, entre les employés et l'organisation, de sorte à réguler la motivation au travail, les comportements, l'absentéisme, la performance et le taux de roulement de personnel (Newman, 1977, p. 521). La compréhension de la concordance entre les individus et leur environnement permet de faciliter les processus de développement organisationnels et de conception de différents environnements physiques de travail (Newman, 1977; Staples et al., 1999) et de prédire l'adaptation (Dawis et Lofquist, 1984). À l'opposé, Dawis et Lofquist (1984) s'attardent aux différences entre les traits des individus et leur environnement.

Le modèle conceptuel de Dawis et Lofquist (1984) vise à comprendre et prédire le phénomène de l'adaptation au travail. Celle-ci se déploie en deux modèles, le modèle prédictif de l'adaptation au travail et le modèle interactif. Le premier implique la compréhension du comportement d'une personne dans un certain environnement physique. Les auteurs proposent un classement des valeurs en trois catégories soit interne, sa personne; sociale, les autres; et externe, l'environnement. Chaque catégorie implique une ou plusieurs valeurs telles que la réussite, l'autonomie, le statut, l'altruisme, le confort et la sécurité. Chacune de ses valeurs étant associées à des besoins de l'individu qu'il est possible ou non de retrouver dans certains environnements (Dawis et Lofquist, 1984). Ces composantes rendent le modèle évolutif et facilement transposable

aux relations humaines et sociales du monde du travail. Le modèle convient bien à la situation de changement drastique des pratiques de travail et à l'analyse de leur évolution, d'où sa pertinence dans notre contexte de recherche.

Contrairement au modèle de Newman (1977), le second volet du modèle théorique de Dawis et Lofquist (1984) se concentre sur les dissonances de correspondance entre l'environnement et la personne, ce qui donne place aux comportements d'adaptation au travail (Dawis et Lofquist, 1984; Nicholson, 1984). Comme d'autres auteurs, Dawis et Lofquist (1984) utilisent la notion d'interaction avec l'environnement à double sens, soit la satisfaction de l'individu envers celui-ci et la satisfaction de l'environnement envers l'individu. Tout comme l'approche de Newman (1977), les auteurs appellent cet échange individu-environnement la « correspondance ». La compatibilité de cette correspondance est mesurée par la longévité de satisfaction et de l'adaptation (Dawis et Lofquist, 1984). L'adaptation se produit lorsque l'individu ou l'environnement modifie son comportement (Dawis et Lofquist, 1984; Nicholson, 1984; Shtivelband, 2014).

Staples et al. (1999) transposent les modèles environnement-individu précédents aux pratiques de télétravail. Les auteurs se basent sur la théorie de l'auto-efficacité pour établir des hypothèses reliant l'évaluation individuelle de chaque employé envers sa performance et les comportements découlant de cette auto-évaluation (Bandura, 1978; 1986). Leurs résultats indiquent que le sens que prend l'auto-évaluation, positive ou négative, a un effet sur l'efficacité en télétravail, la satisfaction et la capacité générale de s'adapter (Staples et al., 1999). Les auteurs suggèrent que ces auto-évaluations de l'efficacité se basent sur des faits qui sont influençables par l'organisation, tels que la formation, l'expérience en télétravail, l'anxiété et les compétences numériques ou l'implantation de meilleures pratiques par les gestionnaires. Comme ces facteurs influencent le jugement lors de l'évaluation individuelle d'auto-efficacité, les auteurs concluent qu'il est possible d'intervenir auprès de ces facteurs afin d'améliorer le sentiment d'auto-efficacité chez les employés, et donc d'intervenir dans le processus d'adaptation à l'environnement physique de travail (Staples et al., 1999).

B. Les théories de l'adaptation centrée sur la perception et l'expérience de l'individu

Nelson (1990) élargit l'analyse des indicateurs d'adaptation aux symptômes d'épuisement, de tension psychologique et de satisfaction au travail en plus de ceux de mesure des attitudes et du niveau de stress. L'auteur écrit que la théorie d'adaptation aux technologies de l'information vise l'amélioration de la qualité de vie et de la productivité (Nelson, 1990). L'implantation de l'utilisation de nouvelles technologies peut créer des phénomènes complexes. Notre compréhension de ceux-ci permet de prévenir les potentiels obstacles et de planifier les transitions (Nelson, 1990). Le modèle fait interagir des variables contextuelles, regroupant les facteurs organisationnels, les équipes de travail et les facteurs reliés à l'emploi, avec les variables découlant de caractéristiques individuelles (Nelson, 1990). L'entourage professionnel d'un employé a un effet sur sa capacité d'adaptation. Les facteurs organisationnels ont un effet facilitateur sur la productivité individuelle et les employés qui utilisent des outils informatisés se sentent plus en contrôle que les employés qui n'en utilisent pas (Irving et al., 1986; Nelson, 1990). Les innovations sont plus facilement appréhendées lorsque l'équipe de travail présente certaines caractéristiques. Le soutien reçu agit comme intermédiaire à l'introduction d'une nouveauté et de son intégration (Nelson, 1990).

Dans la même veine, Gist et Mitchell (1992) partent du principe que les personnes qui croient qu'elles performant bien dans une certaine tâche vont faire mieux que celles qui ne croient pas bien performer dans cette même tâche, que l'auto-évaluation de sa performance a un effet sur sa motivation et donc sur sa performance réelle. La sous-estimation de sa performance personnelle n'est pas le seul élément contributeur d'une faible auto-évaluation, et donc d'un faible niveau d'auto-efficacité (Gist et Mitchell, 1992). La perception de performance peut, entre autres, être influencée par la personnalité, la motivation ou la nature du rôle à remplir en soi (Gist et Mitchell, 1992, p. 183). Les employés se donneraient plus de mérite s'ils accordaient de l'importance aux facteurs de complexité dans les tâches qu'ils effectuent, plutôt que de s'en remettre aux souvenirs des performances passées pour générer une motivation potentielle qui aura un effet sur le niveau d'auto-efficacité (Gist et Mitchell, 1992, p. 206). Ils soulignent que l'efficacité des interventions est déterminée par la façon dont l'individu perçoit et traite l'information (Gist et Mitchell, 1992, p. 206).

Enfin, la théorie de transition des rôles au travail développée par Nicholson (1984) conceptualise des modes d'adaptation en faisant interagir la notion de développement personnel, plus propre à la personne, et de développement du rôle, plus près du développement organisationnel (Strauss, 1959). Le premier représente les indicateurs relatifs au schème de référence individuel, aux valeurs, aux habiletés, au mode de vie et tout autre attribut relatif à l'identité. Le second évoque l'idée selon laquelle il est possible de « [changer les exigences du rôle pour mieux correspondre à ses besoins, habiletés et identité] (Nicholson, 1984, p. 175)¹². » Les antécédents professionnels et sociaux de la personne en poste, la motivation, les processus d'intégration à l'organisation, les processus de socialisation à l'intérieur de l'entreprise et les exigences du rôle occupé sont les paramètres d'analyse de la théorie. Selon Nicholson (1984), ces paramètres ont une incidence sur le type d'adaptation qui aura lieu, soit la réplication, l'absorption, la détermination ou l'exploration (Figure 5). Ces types de transitions nommées par l'auteur forment une boucle de rétroaction, car les modes d'adaptation peuvent modifier les demandes de l'environnement à leur tour.

Figure 5: Résumé schématique montrant les relations des déterminants dans la théorie de transition des rôles au travail de Nicholson (1984, p. 172)

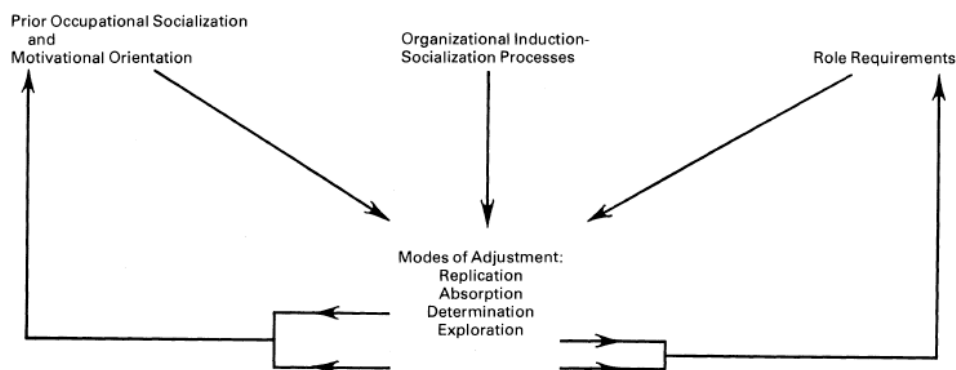


Figure 1: Schematic summary showing relationships of determinants in the theory of work role transitions.

¹² Citation originale: « [...] a person's adjustment to role transition strategy can be proactive: when the person tries to change role requirements so that they better match his or her needs, abilities, and identity (Nicholson, 1984, p. 175) ».

1.3 LES DÉTERMINANTS DE L'ADAPTATION AU TÉLÉTRAVAIL

Dans cette section, nous passons en revue les concepts qui composent notre modèle d'analyse de l'adaptation au télétravail. Nous détaillons d'abord les deux variables indépendantes, le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail; ensuite, les variables médiatrices des stressors; puis, les variables de contrôle qui sont les caractéristiques individuelles.

Environ 30% de la variance du phénomène serait expliquée par les caractéristiques du télétravail; 11% par les caractéristiques individuelles comme le sexe, le niveau de qualification, le niveau d'expérience, le niveau de résilience; 10% par les caractéristiques organisationnelles comme le niveau de soutien, les ressources pour favoriser et accompagner le processus d'adaptation; 2% par les caractéristiques de l'emploi comme le niveau de charge de travail, le niveau de pression et les horaires; puis, 2% par le niveau de stress vécu par le télétravailleur (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Les cinq mesures de l'adaptation au télétravail choisies par Saba et Cachat-Rosset (2020) seront utilisées dans la présente section.

1.3.1 Le soutien organisationnel

Le soutien organisationnel fait une différence dans la gestion des effets négatifs du télétravail (Kim et Kankanhalli, 2009; Registre et al., 2022). Notre conception du soutien organisationnel réfère aux moyens que l'organisation met à la disposition de ses employés afin de contribuer à faciliter leur adaptation au télétravail (Raghuram et al., 2001) et non pas seulement au degré de bienveillance ressenti par les travailleurs (Bentley et al., 2016; Eisenberger et al., 1997). Le soutien organisationnel perçu constitue « le degré selon lequel l'employé croit que son organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être [...] (Bentley et al., 2016, p. 208; Eisenberger et al., 1997¹³; Talukder et al., 2018). »

1.3.1.1 *L'intégration sociale dans l'organisation*

Le soutien social perçu est la façon dont l'employé perçoit qu'il est soutenu par ses collègues et son supérieur (Bentley et al., 2016, p. 208; O'Driscoll, 2000¹⁴) ». Williams et Cooper (1998)

¹³ R. Eisenberger, J. Cummings, S. Armeli & P. Lynch. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *J. Appl. Psychol.* 82, 812-820.

¹⁴ M. P., O'Driscoll. (2000). *Work and family transactions*. Dans: P. Koopman-Boyden, A. Dharmalingam, B. Grant, V. Hendy, S. Hillcoat-Nallétamby, D. Mitchell, M. O'Driscoll, S. Thompson (Éd.), *Transactions in the Mid-life Family*. University of Waikato, Hamilton, pp. 92-112. Population Association of New Zealand.

définissent le soutien social comme étant « *the amount of help one gets by discussing problems or situations with other people* (p. 317). » La capacité de résilience est augmentée par le soutien des supérieurs et de l'entourage et facilite l'adaptation (Fletcher et Sarkar, 2013; Liu et al., 2021). Kim et Kankanhalli (2009) définissent le soutien organisationnel « *for change* » comme étant « *the perceived facilitation provided by the organization to make users' adaptation to new IS-related change easier* (p. 573). »

Les deux types de soutien, organisationnel et social, influencent les effets du télétravail (Bentley et al., 2016; El Kadri Filho et de Lucca, 2022). Le soutien social est susceptible d'accentuer la propension à l'engagement auprès de l'organisation, de réduire le sentiment d'isolement et d'accroître la proactivité et la satisfaction (Talukder et al., 2018; Wang et al., 2021). Le maintien de bonnes relations avec les collègues permet d'atteindre un meilleur niveau de satisfaction, de maintenir le niveau de performance et de productivité par le partage d'informations (Athanasiadou et Theriou, 2021; Beauregard et al., 2019; Bentley et al., 2016; Raghuram et al., 2001; Sardeshmukh et al., 2021; Voytsekhivska et Voytsekhivskyy, 2021). Le sentiment de satisfaction est en partie relié au degré de sentiment d'isolement ressenti (Perry et al., 2018). Les contacts sociaux au travail permettent de maintenir ou de renforcer le sentiment d'appartenance de l'organisation (Lovejoy et al., 2021; Perry et al., 2018; Sardeshmukh et al., 2021). Ceux-ci contribuent au développement du sentiment de compétence, donc de la confiance en soi et de l'épanouissement (Perry et al., 2018).

D'un côté, l'étude de Schade et al. (2021) révèle que les liens créés en personne entre employés n'influencent pas nécessairement le sentiment de connexion lors des périodes de télétravail (Kingma, 2019). Certains craignent que le manque de contact humain relié au télétravail puisse nuire au développement de relations de confiance entre les individus et entre eux et l'organisation. Cela aurait un effet sur l'atteinte des objectifs de développement de carrière que les contacts en personne facilitent (Perry et al., 2018; Qiu et Dauth, 2022). Certains groupes de travailleurs sont inquiets de ce nouvel enjeu du travail. Dans l'invisibilité du domicile, ils craignent d'être oubliés lorsqu'ils ne sont pas en contact physique avec leur équipe (Perry et al., 2018). C'est le cas notamment des femmes qui, statistiquement, occupent un rôle d'aidante naturelle auprès de la famille (BIT, 2020d; 2022a; OIT, 2020). D'autres pourraient sentir de la pression de productivité pour être bien vus des collègues basés au bureau (Sardeshmukh et al., 2021). Ces enjeux sont importants puisqu'ils atteignent rapidement

la satisfaction au travail des personnes touchées et pourraient faire en sorte que la personne s'adapte moins bien à sa nouvelle situation de travail (Qiu et Dauth, 2022).

D'un autre côté, la réduction des échanges reliée au télétravail ne signifie pas pour autant une réduction de la qualité de ceux-ci (Beauregard et al., 2019; Gorgievski et al., 2010; ten Brummelhuis et al., 2012). Le soutien social qu'apportent les contacts avec les collègues lors des périodes de travail en personne au bureau est souvent cité comme une composante du mécanisme d'adaptation facilitant l'absorption des nouveautés (Pulido-Martos et al., 2021; Raghuram et al., 2001). Les auteurs soulignent que les contacts sociaux au travail représentent un besoin de base et qu'il s'agit de celui qui est le plus affecté par le contexte de télétravail (Lovehoy et al., 2021; Perry et al., 2018; Schade et al., 2021). Le sentiment d'équipe créé par les interactions entre collègues facilite la coupure entre le travail et la vie personnelle et permet de réduire le stress (Lovejoy et al., 2021; Perry et al., 2018; Schade et al., 2021). Le soutien social a un effet positif sur la santé et le bien-être (Lovejoy et al., 2021).

Les gestionnaires peuvent mettre en place des stratégies de communication qui augmenteront la collaboration des équipes. Une publication de l'OIT en 2020 proposait une liste de solutions qui incluait : de rendre disponible un répertoire des changements effectués afin de faciliter la mise à jour des employés; de fixer de nouvelles normes de communication; d'élargir la communication aux échanges sociaux plutôt que strictement aux opérations; d'utiliser différents canaux de communication de sorte à faire usage de ceux que chacun trouve le plus favorable; et de s'assurer que les télétravailleurs sachent comment joindre une personne de référence en tout temps (BIT, 2020d, p. 11-12). La prise en compte des opinions et des différentes expériences de télétravail au fil des phases d'implantation et des vagues de COVID-19 est une manière d'impliquer les employés dans le développement de conditions de travail qui leur conviennent (Beauregard et al., 2019) et d'éviter les effets négatifs d'une communication entre collègues inefficace (Wang et al., 2021). Les gestionnaires occupent un rôle important dans le maintien et le développement des liens de confiance (Mutha et Srivastava, 2021).

1.3.1.2 *Le lien de confiance envers l'organisation*

Le soutien organisationnel est une composante essentielle à l'implantation du télétravail (El Kadri Filho et de Lucca, 2022). La confiance des employeurs envers leurs équipes de travail et la confiance interpersonnelle est impérative à la saine gestion de la performance dans les organisations avec l'implantation du télétravail (Beauregard et al., 2019; Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020; Raghuram et al., 2001). À distance, les employeurs ne peuvent se fier à leurs observations. Il faut mettre l'emphase sur des mesures objectives, quitte à penser à de nouvelles méthodes d'évaluation de la performance. Les auteurs proposent une approche d'évaluation de la performance par les résultats (Beauregard et al., 2019; Mutha et Srivastava, 2021; Saba et al., 2021a). Cela aura un effet sur le sentiment d'équité, la perception de performance des employés et leur satisfaction (Beauregard et al., 2019).

Cette approche d'évaluation objective et tangible, conjuguée à un climat de confiance et d'ouverture d'esprit, fait partie de ce qui devrait composer la culture organisationnelle pour la réussite de l'implantation du télétravail (Beauregard et al., 2019; Voytsekhivska et Voytsekhivskyy, 2021). Une culture inauthentique aurait comme effet d'éteindre la satisfaction au travail, réduirait l'engagement, la créativité et augmenterait les risques d'épuisement (Sardeshmukh et al., 2021; Voytsekhivska et Voytsekhivskyy, 2021). L'OIT recommande que les employeurs se montrent empathiques et créatifs afin de soutenir leurs employés dans la conciliation emploi-vie personnelle (BIT, 2020c). Les employés doivent également sentir que l'employeur leur fait confiance pour que la relation reste positive. Pour ce faire, certains styles de gestion sont plus adaptés que d'autres (Bentley et al., 2016; BIT, 2022a).

Les leaders autoritaires ou « traditionnels » auront plus de difficultés à s'adapter puisque leurs paramètres de contrôle en personne ne sont pas nécessairement transposables dans un contexte de télétravail, ce qui pourrait augmenter le niveau de stress vécu par les employés (Athanasiadou et Theriou, 2021; Beauregard et al., 2019; OIT, 2020). Les leaders qui sauront motiver et inspirer leurs équipes de façon intrinsèque, qui auront une approche plus humaine, créeront plus facilement un climat de confiance et s'adapteront mieux à la gestion des équipes de travail à distance (Beauregard et al., 2019; Mutha et Srivastava, 2021; Poonamallee, 2021).

Les enjeux de communication s'intensifient durant la pandémie, entre les familles et entre les équipes de travail (BIT, 2020d; United Nations, 2020; World Health Organization, 2020). Les leaders devront créer des occasions d'échanges formels et informels, synchrones et asynchrones. Cela permettra d'assurer une fréquence de communication entre les différents membres de l'équipe de travail et une évaluation régulière des conditions de télétravail (Beauregard et al., 2019; Lovejoy et al., 2021; Voytsekhivska et Voytsekhivskyy, 2021). La communication par la voie des technologies de l'information ne permet pas toujours de percevoir les réactions non verbales des interlocuteurs. Les auteurs mettent en garde que ces mauvaises interprétations peuvent miner les relations entre collègues et envers l'organisation en donnant lieu à de mauvaises interprétations et en recourant aux stéréotypes (Qiu et Dauth, 2022). Même si les échanges peuvent être rapides, il est possible que la construction de liens de confiance entre collègues soit plus lente (Voytsekhivska et Voytsekhivskyy, 2021).

Athanasiadou et Theriou (2021) soulignent l'importance de la reconnaissance, du sentiment de contribution des personnes en télétravail par les membres de l'équipe en présentiel et du rôle des ressources humaines afin de maintenir de bonnes relations entre les gestionnaires et leurs subordonnés. Les employés devraient pouvoir jouir d'une certaine autonomie sans crainte de représailles ou d'effets négatifs. Pour citer l'auteur Douglas McGregor (1960), les employés devraient acquérir un sentiment de responsabilité et d'appropriation de leur travail en se sentant « dignes de confiance et habilités (Poonamallee, 2021, p. 45¹⁵) » (McGregor, 1960; Mutha et Srivastava, 2021).

Les rencontres en personne sont essentielles pour la construction de liens de confiance et lorsque la fréquence et l'intensité de télétravail excèdent un certain point, les liens interpersonnels peuvent être atteints (Qiu et Dauth, 2022; Sardeshmukh et al., 2021). Beauregard et al. (2019) définissent la fréquence de télétravail comme étant à haute intensité si la personne effectue du télétravail plus de deux jours et demi ou au moins trois jours par semaine. Lorsque l'intensité de télétravail est faible, soit jusqu'à environ douze heures par semaine, les effets négatifs du télétravail sont évitables (Beauregard et al., 2019).

¹⁵ Citation originale : « Theory X holds that employees are inherently disinclined to work and needed to be strictly controlled. Theory Y holds that employees should be trusted and empowered (Poonamallee, 2021, p. 45; McGregor, 1960). »

1.3.1.3 *Le soutien technique et la formation*

Aropah et al. (2020) définissent le soutien organisationnel en télétravail comme étant « le soutien relativement à l’usage des technologies et tout autre facteur connexe (p. 204) ». L’accompagnement de l’employeur dans les changements est une forme de distribution de ressource pour gérer les nouvelles demandes de l’environnement au sens large (Aropah et al., 2020; Kim et Kankahalli, 2009; Perry et al., 2018). La formation du point de vue opérationnel et technique fait partie des ingrédients de la recette que l’organisation doit mettre à la disposition des travailleurs avant de démarrer un changement (Beauregard et al., 2019; Mihalca, 2021; Qiu et Dauth, 2022). Il s’agit ici d’une stratégie de gestion du changement.

La nouvelle stratégie que l’organisation doit mettre en place a un effet sur la culture organisationnelle, les modes d’organisation du travail et les besoins en formation (Beauregard et al., 2019; Qiu et Dauth, 2022). Une grande préparation est nécessaire puisque cette stratégie constitue la base sur laquelle les équipes s’appuieront pour traverser les étapes d’adaptation, techniques et socioémotionnelles, menant à la satisfaction au travail des employés et à la performance organisationnelle (BIT; 2021a; OIT, 2020; Qiu et Dauth, 2022; Sardeshmukh et al., 2021).

Les aspects matériels et l’environnement physique du travail devraient être abordés puisque tous n’ont pas les mêmes ressources à domicile. L’employeur doit s’assurer que les employés disposent : d’une connexion internet, essentielle à la nature du télétravail; de l’équipement informatique; et un plan de travail adapté et ergonomique (Aliaga Rebolledo et al., 2021; Beauregard et al., 2019; INSPQ, 2020; Marques de Macêdo et al., 2020; BIT, 2022a; Robertson et Mosier, 2020). La façon de régler les hauteurs du mobilier et le positionnement des outils électroniques doit être enseignée aux employés (INSPQ, 2020). Aropah et al. (2020) sont d’avis que le gouvernement devrait offrir du soutien en ce qui a trait au développement d’infrastructures facilitant la connectivité. L’utilisation des nouveaux outils virtuels, notamment l’agenda électronique, les applications de réunions virtuelles, les conventions virtuelles d’usage ou la « *netiquette* », et les différents modes de communications devraient être présentés par l’employeur (Mihalca, 2021; BIT, 2022a; Robertson et Mosier, 2020).

La révision de ces aspects avec les travailleurs est essentielle pour assurer un sentiment de sécurité durant la transition (Beauregard et al., 2019). Le changement des modes de travail devra entraîner des changements formels dans les contrats de travail afin de recueillir de nouveaux consentements et évaluer les besoins des employés (Beauregard et al., 2019). Robertson et Mosier (2020) proposent d'effectuer des formations en personne en premier lieu et d'élaborer des programmes formatifs virtuels en cas d'impossibilité, comme cela a été le cas durant la pandémie. Ces efforts serviront à maintenir et à améliorer la productivité des équipes de travail (BIT, 2022a). Aussi, des employés de soutien technique doivent être disponibles afin de faciliter le règlement des problèmes et d'éviter les effets négatifs de sorte que les employés se sentent efficaces, utiles et satisfaits dans leur travail (McAllister et al., 2022).

L'accompagnement offert aux employés pourrait inclure des conseils de gestion de temps lors des périodes de télétravail (Beauregard et al., 2019; Mihalca, 2021). Selon la formule adoptée par l'organisation, les formations, les mentorats ou les séances de consultation par exemple, pourraient aborder des thèmes tels que la conciliation emploi-vie personnelle, l'élaboration de procédures claires en contexte de télétravail afin de favoriser l'autonomie et une communication fluide, et l'énonciation des attentes de l'employeur (Mihalca, 2021; Perry et al., 2018).

1.3.2 Les conditions physiques de télétravail

Les conditions physiques représentent une conception large à l'intérieur de l'organisation du télétravail, c'est pourquoi l'attention qu'on y prête est grande. Nous abordons d'abord les conditions physiques de travail qui sont favorables à une bonne adaptation au télétravail (Cuerdo-Viclhes et al., 2021). Ensuite, nous analysons le degré selon lequel les employés sont adéquatement équipés. Puis, nous nous penchons sur les risques de distractions et de dérangement pouvant influencer l'expérience du télétravail (Carillo et al., 2020).

1.3.2.1 Les conditions physiques favorables

La qualité de l'environnement physique dans lequel le travail est effectué influence la perception de bien-être, la productivité du travailleur et le développement de troubles musculosquelettiques, notamment l'éclairage et la température ambiante sans oublier la qualité de

l'air et l'isolation du bruit (Cuerdo-Vilches et al., 2021; El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Viothini et al., 2018).

Dans cette section, nous abordons d'abord l'effet de l'environnement sur la qualité de vie. Ensuite nous étudions les critères de configuration d'un espace de télétravail optimal. Puis, nous nous penchons sur l'importance de l'ergonomie en télétravail.

A. L'effet de l'environnement physique sur la qualité de vie

McAllister et al. (2022) croient que « sous les bonnes conditions, même le télétravail obligatoire peut être une expérience positive (p. 3). » Le travail à la maison, imposé ou non, apporte un sentiment de sécurité pour sa santé relativement au contexte de pandémie et de confinement obligatoire, une flexibilité dans la gestion des responsabilités personnelles, familiales et professionnelles, et le gain de temps par l'économie de déplacements (Ghislieri et al., 2017; McAllister et al., 2022). Bien que ces avantages puissent plaire à certains travailleurs, des inconvénients apparaissent avec le télétravail obligatoire et imprévu. Ceux-ci sont surtout reliés au niveau de stress expérimenté et au peu de planification effectuée (Carillo et al., 2020; Scheibe et al., 2022).

L'organisation de l'espace et la façon dont une pièce est conçue peuvent représenter des contraintes en travail à domicile, sans compter les personnes qui ne disposent pas de ressources numériques adéquates ou suffisantes (Cuerdo-Vilches et al., 2021; McAllister et al., 2022). Cela était d'autant plus le cas lorsque les enfants devaient faire l'école à la maison à temps plein à cause du confinement strict (Cuerdo-Vilches et al., 2021). Cela a obligé le partage des espaces, notamment des tables à manger qui rejoignent les activités quotidiennes de la maison, les devoirs et leçons ou projets artistiques des enfants, en plus du télétravail. Certaines personnes mettent à profit le peu d'espace disponible restant pour créer une zone dédiée aux activités professionnelles en aménageant des espaces restreints sous des escaliers par exemple (Cuerdo-Vilches et al., 2021). Ces petits postes de travail de fortune ne correspondent pas aux critères d'environnement physique de qualité et n'isolent pas toujours le télétravailleur de tous les inconvénients tels que le bruit ou les distractions.

La pandémie a notamment eu pour effet de souligner les inégalités socio-économiques locales et internationales rehaussées par le contexte de crise. Selon l'étude de Cuerdo-Vilches et al. (2021), posséder des conditions physiques de télétravail adéquates est associé au privilège d'appartenir à certaines classes sociales, d'un certain niveau de vie socio-économique disposant d'une stabilité et de plus de ressources. Ces personnes correspondent souvent aux personnes âgées de cinquante-cinq ans ou plus, avec de plus petites bulles familiales et sans jeunes enfants.

B. Les critères de configuration d'un espace de travail optimal

Les espaces disponibles sont plus vastes et la configuration des pièces est plus ergonomique. Ces espaces correspondent souvent aux aspects décrits comme étant les plus adéquats selon les participants sondés par Cuerdo-Vilches et al. (2021). L'éclairage, la qualité de l'air et l'insonorisation étant les trois principales caractéristiques essentielles à la qualité d'un espace de travail (Cuerdo-Vilches et al., 2021). Idéalement, la pièce devrait être fermée pour assurer la confidentialité et la concentration, et devrait mesurer au moins deux mètres sur deux mètres en dimensions pour pouvoir accommoder des activités reliées au travail et disposer les meubles de manière agréable et utilitaire (Robertson et Mosier, 2020; Scheibe et al., 2022). Les logements habités par un seul noyau familial ou une personne seule sont statistiquement plus adéquats que les bi-générationnels ou les logements abritant de multiples familles ou famille recomposées (Bhattacharya et Mittal, 2020; Cuerdo-Vilches et al., 2021). Aussi, la majorité des 1800 répondants en Espagne, soit plus de 70% étaient propriétaires en 2020 (Cuerdo-Vilches et al., 2021).

Un éclairage à la lumière naturelle, la taille de la pièce, la température ambiante, les meubles utilisés, la finition des surfaces de travail et la vue extérieure sont des éléments reliés à des conditions physiques de travail saines (Cuerdo-Vilches et al., 2021, p. 8). Sur 1121 répondants de l'étude espagnole, environ 27% jugeaient leur espace de travail inadéquat selon ces critères (Cuerdo-Vilches et al., 2021). La qualité de la fenestration, les espaces de verdure et le contrôle de la lumière du soleil sont d'autres aspects pris en considération dans l'étude du niveau de qualité des conditions physiques de travail (Cuerdo-Vilches et al., 2021).

C. L'ergonomie en télétravail

Les problématiques ergonomiques observées par les chercheurs durant la pandémie sont reliées à l'utilisation unique et intensive de l'ordinateur portable. L'écran est situé trop bas et le clavier trop loin, parfois trop haut selon la hauteur de la table et les chaises utilisées ne sont pas conçues pour un usage prolongé. Les chaises de cuisine par exemple ne disposent pas d'un soutien adéquat pour le dos et empêchent la tenue d'une bonne posture lors de longues périodes de travail (Cuerdo-Vilches et al., 2021; El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Marques de Macêdo et al. 2020). Les guides d'ergonomie et les ajustements posturaux recommandés par l'employeur sur place sensibilisent les travailleurs et permettent de diminuer les risques musculosquelettiques associés à une mauvaise posture (El Kadri Filho et de Lucca, 2022).

Les zones du corps les plus affectées par les postures inadéquates sont la colonne vertébrale, la région cervicale et les membres supérieurs (El Kadri Filho et de Lucca, 2022). McAllister et al. (2022) divisent ces trois sections en vingt-trois sous-sections reliées à des parties du corps précises. La littérature en santé et sécurité au travail traite déjà de ces parties du corps comme des zones à risque d'usure dans le contexte de travail de bureau avec un ordinateur. Ces blessures d'usure, de tension ou de surutilisation sont encore plus probables si le lieu de télétravail dispose d'une faible ergonomie (El Kadri Filho et de Lucca, 2022). Les douleurs physiques ressenties résulteraient d'une interaction des variables de charge de travail, d'ergonomie du poste de travail et de méthode de travail (El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Robertson et Mosier, 2020; Vinothini et al., 2018). Les télétravailleurs seraient portés à être plus longtemps sur leur ordinateur et à moins bouger qu'au bureau (McAllister et al., 2022). L'employeur doit s'assurer que les conditions de télétravail sont aussi adéquates que celles du travail en bureau, y compris en ce qui a trait aux risques psychosociaux (BIT, 2020b; Eurofound, 2020).

Vinothini et al. (2018) identifient différentes catégories de facteurs de risques aux blessures musculosquelettiques. Les facteurs individuels se constituent du sexe, de l'âge et des antécédents de santé, incluant le niveau de connaissance des principes d'ergonomie. Les facteurs psychosociaux incluent le soutien social et organisationnel, les contraintes et exigences de l'emploi, la latitude décisionnelle, le niveau de stress et de bien-être ressenti (BIT, 2020d; Eurofound et BIT, 2017; Karasek et al., 1979; Hoffboll et al. 2018).

Certaines études avancent que la posture de travail est plus statique en télétravail qu'en présentiel et donc que le télétravail peut avoir un effet négatif sur la santé physique (McAllister et al., 2022; Bouziri et al., 2020; Messenger et al., 2017). El Kadri Filho et de Lucca (2022) postulent que l'autonomie du télétravailleur permet de diminuer les effets négatifs d'un poste de travail pourvu d'une mauvaise ergonomie en lui permettant de prendre des pauses et de changer de position au besoin. Il n'y aurait donc pas un rapport direct et positif entre le nombre de cas de troubles musculosquelettiques relié au travail de bureau et le télétravail. Autrement dit, la pratique du télétravail n'a pas nécessairement eu l'effet d'augmenter le nombre de cas, sinon pas de lui seul, mais bien du croisement des facteurs de risques (El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Marques de Macêdo et al., 2020).

1.3.2.2 *Le degré selon lequel les employés sont adéquatement équipés*

L'aspect involontaire du télétravail en période de pandémie multiplie les défis (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020; Sheibe et al., 2022). Les sphères de la vie professionnelle et personnelle se sont entremêlées pour former des situations parfois compliquées, notamment pour les familles partageant un petit espace et n'ayant pas d'endroit dédié au travail dans la maison. Selon les sondages, il s'agit de cette catégorie de personne qui juge son environnement le moins adéquat (Cuerdo-Vilches et al., 2021). Les travailleurs dans cette situation correspondent le plus souvent au profil de jeunes adultes, parents de jeunes enfants, habitant une résidence de location de taille modeste (Cuerdo-Vilches et al., 2021; McAllister et al., 2022). L'aspect imprévu du télétravail concerne tout le monde et 42% de l'échantillon de 1121 répondants ne possédait pas d'espace dédié ou fixe où mener leurs tâches en télétravail lorsque le confinement est arrivé (Cuerdo-Vilches et al., 2021).

L'absence physique de l'employeur dans le contexte du télétravail empêche la régulation de la qualité des postes de travail. Cela soulève un des défis juridiques contemporains quant à la question de la responsabilité en cas de problématique de santé, d'accident ou de trouble musculosquelettique par exemple, étroitement relié au thème de l'ergonomie (Ahlers, 2016). L'inadaptabilité de certains espaces de télétravail et le manque de matériel adéquat font émerger les questions d'enjeux ergonomiques (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020; BIT, 2022a). Le

matériel d'ajustement de la hauteur et de l'espace de travail tel les rehausseurs de portable, un deuxième écran fixe, un repose-pieds et un espace suffisant pour déposer les objets reliés aux tâches permettent l'adaptation au travail à domicile et la diminution des risques musculosquelettiques associés aux mauvaises postures (Cuerdo-Vilches et al., 2021; El Kadri Filho et de Lucca, 2022). Une chaise ergonomique est également un élément incontournable du mobilier de base (Robertson et Mosier, 2020).

De manière générale, les répondants étaient satisfaits des médias de communication et du matériel informatique disponibles à la maison aux fins du télétravail (Cuerdo-Vilches et al., 2021). En Amérique, la question de la responsabilité de l'optimisation des conditions de travail à domicile reste floue dans certains cas (Marques de Macêdo et al., 2020). Cependant, plusieurs auteurs sont d'avis que la vérification ou l'achat de matériel par l'employeur fait partie des premières étapes de l'adaptation nécessaire, surtout en temps de crise (BIT, 2020b; Carillo et al., 2020; Eurofound, 2020). À cet effet, seulement 10,3% des 1800 foyers recensés ne trouvaient pas leurs ressources digitales adéquates ou suffisantes pour exercer leurs tâches en télétravail (Cuerdo-Vilches et al., 2021).

Si le contexte de crise ne permet pas un approvisionnement suffisant ou adéquat, l'employeur devrait compenser ses employés pour l'utilisation de leurs ressources personnelles ou allouer une alternative de travail en présentiel pour les employés qui ne sont pas bien équipés (Carillo et al., 2020). Des étapes subséquentes figurent dans les recommandations afin de planifier le futur du télétravail. On y lit notamment la construction de politiques et de réglementations encadrant la pratique du télétravail, l'accessibilité des outils technologiques et numériques, la gestion des coûts, ainsi que la planification de lieux pouvant accueillir les employés qui peuvent difficilement adapter leur domicile au télétravail (Carillo et al., 2020, p. 83; Saba et Cachat-Rosset, 2020).

Au-delà des éléments matériels dont le télétravailleur doit disposer pour protéger sa santé physique et produire un travail de qualité, Saba et Cachat-Rosset (2020) abordent l'importance de l'implantation d'outils technologiques, de plateformes de partage de l'information et de moyens de communication efficaces et adaptés. Robertson et Mosier (2020) insistent sur l'importance de la

création de plateformes numériques permettant aux employés d'évaluer la qualité de leur environnement physique de télétravail dans un objectif d'amélioration de l'ergonomie générale.

1.3.2.3 Les possibilités de distractions pendant le travail

Les distractions sont de provenance extérieure à la tâche, mais peuvent s'amoinrir en fonction des changements apportés à l'environnement physique ou aux choix du travailleur (Gist et Mitchell, 1992; Mihalca, 2021). La gestion des distractions permet de contrôler le niveau d'efficacité des employés, leur niveau de satisfaction reliée à la performance et de réduire l'anxiété associée aux enjeux de bien-être et de santé mentale (Benlian, 2020; Gist et Mitchell, 1992; Kacmar et al., 2009; Scheibe et al., 2022).

La conception d'un environnement physique de télétravail adapté aux méthodes de travail et aux modes de concentration des travailleurs, tout en étant sécuritaire, sécurisant et faible en distractions permet d'éviter les risques de dérangement, d'interruption et de favoriser la productivité et la performance (Aliaga Rebolledo et al., 2021; Beauregard et al., 2019; Bhattacharya et Mittal, 2020; Carillo et al., 2020; Kacmar et al., 2009; Mihalca, 2021). Selon l'étude de Cuerdo-Vilches et al. (2021), un peu plus de 38% des répondants disposaient d'un lieu servant de poste de travail exclusif au télétravail, comparativement à 33% dont leur poste de télétravail était parfois utilisé pour d'autres activités et 19% qui utilisaient un espace partagé par plusieurs activités de façon régulière. Tout de même 8% des travailleurs sondés ont répondu ne pas avoir de lieu fixe pour effectuer leur tâche de travail à domicile.

La présence d'autres personnes pendant la période de télétravail représente un risque de distraction (Ghislieri et al., 2017). Quarante-neuf pour cent (49%) des répondants de l'étude de Cuerdo-Vilches et al. (2021) effectuées du télétravail alors qu'une autre personne se trouve dans la maison. Trente-quatre pour cent (34%) sont seuls à la maison pour exécuter leur journée de télétravail, tandis que seulement huit pour cent (8%) des ménages ont un domicile inoccupé durant les jours de semaine (Cuerdo-Vilches et al., 2021). Le fait d'avoir de jeunes enfants ou des animaux domestiques augmente le risque d'interruptions (McAllister et al., 2022).

Dans certains cas, le télétravail permet de s'isoler des distractions relatives à la vie de bureau et des activités des collègues (Beauregard et al., 2019; Bentley et al., 2016; Marques de Macêdo et al., 2020; BIT, 2022a; Saba et al., 2021a). L'isolement physique relié au télétravail permet de réduire les interruptions imprévues du travail et donc d'augmenter la productivité (Mihalca, 2021; Saba et al., 2021a). Le télétravail permet d'effectuer l'entièreté de ses tâches sur un même poste de travail, dans des conditions physiques précises, tandis que les journées au bureau nécessitent parfois des déplacements dans différentes pièces, tels que pour des réunions d'équipe par exemple, et donc une interruption de la concentration (Marques de Macêdo et al., 2020).

Le niveau d'autonomie peut être un facteur aggravant des risques de distraction. Wang et al. (2021) écrivent que les télétravailleurs disposant d'une grande autonomie peuvent être plus facilement sujets aux distractions que leurs semblables ayant une structure de travail et de suivi des tâches plus rigide. L'autodiscipline est une habileté complémentaire à développer (Aliaga Rebolledo et al., 2021; Athanasiadou et Theriou, 2021; Mihalca, 2021; Wang et al., 2021). Le télétravail obligatoire de masse a fait en sorte que beaucoup de travailleurs n'étaient pas préparés au changement radical des modes de travail. Une publication de l'OIT mentionne que 20% des PME recensées auraient perdu en productivité lors de l'arrivée du télétravail (BIT, 2022a). Les travailleurs et leurs organisations ont dû développer des habiletés de gestion du temps pour s'adapter à ces nouvelles pratiques. Mihalca (2021) propose de développer des stratégies individuelles d'autogestion comme solutions pour freiner les distractions. Il est possible que certains soient moins productifs et efficaces en télétravail à cause des distractions de la vie personnelle et du manque de ressources ou d'habiletés pour les gérer (Beauregard et al., 2019; Messenger et al., 2017; Saba et al., 2021a).

La technologie peut être une cause de distraction et d'interruptions du travail (Benlian, 2020). Le « technostress » est un effet négatif de l'usage prolongé des technologies en partie causé par la quantité d'énergie déployée afin de s'adapter aux nouvelles technologies et aux nouveaux modes de travail (Aliaga Rebolledo et al., 2021; Athanasiadou et Theriou, 2021; Benlian, 2020; Carillo et al., 2020; Saba et al., 2021a). Le manque d'accompagnement, de soutien organisationnel et de formation à cet égard augmente les difficultés d'adaptation (Saba et Cachat-Rosset, 2020).

1.3.2.4 Les possibilités de dérangement par le bruit

Le bruit est un facteur générant du stress chez les individus (Gist et Mitchell, 1992; Johnson et al., 1989; Vinothini et al., 2018). Cela aura pour effet d'augmenter la tension dans les muscles, d'augmenter l'activité musculaire et de favoriser le développement de problématiques liées au bien-être tel que l'épuisement et la dépression ou à la santé physique (Vinothini et al., 2018). Un environnement de télétravail bruyant affectera la performance de l'employé de la même façon qu'un plan de travail inadapté causera des dommages corporels (Carillo et al., 2020). Un espace de travail calme et doté d'une bonne insonorisation est une caractéristique principale d'un espace de télétravail de qualité (Carillo et al., 2020; INSPQ, 2020). Il s'agit d'une des grandes préoccupations liées à la transition des modes de travail hybride (Cuerdo-Vilches et al., 2021).

Certains travailleurs peuvent éprouver des difficultés de concentration à cause du bruit ou des interruptions liées aux activités d'enfants ou d'animaux de compagnie (Bhattacharya et Mittal, 2020; McAllister et al., 2022). Un chien qui aboie, un livreur qui sonne, un enfant qui joue ou qui est malade sont des bruits quotidiens auxquels le travailleur n'est normalement pas exposé durant ses heures de concentration. Les milieux au niveau socio-économiques plus faibles sont plus à risque de vivre dans des logements moins bien insonorisés et d'entendre les activités du voisinage ou de la famille présente au domicile (Cuerdo-Vilches et al., 2021). La position géographique peut également avoir une incidence à savoir si le domicile se trouve en région rurale ou urbaine. Plus de stimuli auditifs sont présents dans les villes, que ce soient les transports en commun ou les activités de construction environnantes, il y a plus de risques d'être importuné par le bruit (Cuerdo-Vilches et al., 2021).

L'étude de Cuerdo-Vilches et al. (2021) évalue la proportion de personnes ayant à effectuer ses tâches dans des espaces partagés. Le manque de plans de travail suffisants dans le domicile (Athanasiadou et Theriou, 2021) et la recherche d'un endroit calme, confidentiel et exempt de bruits déconcentrant est une des raisons de la rotation des espaces de télétravail dans le domicile (INSPQ, 2020; Renard et al., 2021). Cela peut poser des inconvénients d'ordre ergonomique, matériel et altérer la qualité de la productivité due à une concentration limitée. La problématique de fuite du bruit en télétravail concernerait 5,7% des répondants d'un sondage dans l'ère pré-pandémique (Messenger et al., 2017), tandis qu'un peu plus de 59% des répondants d'un

sondage durant la pandémie indiquent ne pas avoir une isolation au bruit adéquate (Cuerdo-Vilches et al., 2021).

1.3.3 Les éléments stressseurs qui influencent l'adaptation

Dans cette section, nous présentons la charge de travail, puis la charge familiale, qui représentent des facteurs de stress dans un contexte de télétravail. Nous analysons leurs composantes et leurs effets sur l'adaptation au télétravail.

Benlian (2020) répertorie quatre types de demandes principales du travail, soit la charge de travail, la pression du temps, les opportunités d'apprentissage et la complexité des tâches ou du rôle. Les théories sur le stress au travail reviennent sur la gestion des demandes par le contrôle de celles-ci que ce soit par latitude décisionnelle, par augmentation ou par épargne des ressources nécessaires à leur gestion (Hobfoll, 1989; 2018; Karasek, 1979; McClenahan et al., 2007). Les télétravailleurs dits « fixes » donc en télétravail intensif et exclusif ont tendance à vivre plus de stress que les télétravailleurs mobiles ou flexibles qui travaillent en alternance au bureau ou en déplacement (Garett et Danziger, 2007).

1.3.3.1 La charge de travail

Le niveau de charge de travail peut être utilisé comme outil pour éviter les effets indésirables du télétravail pour l'employeur, tel que la procrastination (Wang et al., 2021). La fixation d'objectifs précis, gérables, clairs et réalistes par le gestionnaire permet l'organisation du travail et du temps, ainsi que le maintien d'un équilibre sain (BIT, 2020d; Ghislieri et al., 2017; Spataro, 2020). Cette stratégie peut contribuer à l'amélioration de l'auto-évaluation que les employés font de leur performance (Gist et Mitchell, 1992; Mihalca, 2021). L'attention portée à la charge de travail permet de ne pas baser l'allocation des arrangements de travail flexibles qu'aux personnes ayant des profils orientés sur l'autonomie et l'autodiscipline (Renard et al., 2021; Wang et al., 2021).

A. Les effets de la charge de travail

La réorganisation des modes de travail permettra un usage plus efficient des ressources et une réduction de la perception de charge de travail (Lovejoy et al., 2021). Cependant, les

technologies peuvent mener au phénomène du « technostress » (Suh et Lee, 2017). Benlian (2020) est d'avis que les technologies peuvent être utiles dans la gestion de la charge de travail en améliorant les compétences digitales, en accélérant le travail et en résolvant des problèmes complexes.

Selon une étude conduite en 2021 par Scheibe et al. (2022) auprès de 1715 répondants employés d'universités, il y aurait une corrélation négative entre la résilience et la charge de travail. L'intensité de la charge de travail semble être variable en fonction des régions et des organisations (Benlian, 2020). D'un côté, Phadnis et al. (2021) écrivent que 67% des 74 employés sondés qui œuvrent dans le domaine des technologies de l'information en Inde, ressentent une plus grande charge de travail. D'un autre côté, un peu plus de 37% des 530 répondants d'un échantillon varié de 39 ans d'âge moyen à majorité féminine en Italie indiquent que la charge de travail a augmenté en télétravail (Ingusci et al., 2021).

El Kadri Filho et de Lucca (2022) considèrent que le volume et la lourdeur des tâches fait partie de l'hygiène de travail à laquelle les employeurs doivent porter attention pour ménager leurs employés et minimiser les risques d'épuisement, sans toutefois surveiller de près leur productivité de sorte à leur laisser une autonomie et ne pas nuire au respect de la vie privée (Mihalca, 2021; Renard et al., 2021; Wang et al., 2021). Le télétravail, pratiqué avec intensité, peut accentuer la charge de travail par l'isolement, augmenter le niveau de stress (Benlian, 2020; El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Saba et al., 2021a), augmenter les risques d'épuisement émotionnel et diminuer la satisfaction (McAllister et al., 2022; Renard et al., 2021). Des effets physiques en lien avec le maintien prolongé d'une mauvaise posture font aussi partie des risques d'une augmentation de la charge de travail (McAllister et al., 2022). Des compétences en gestion du stress sont requises pour gérer la variation de charge de travail et leur développement pourrait nécessiter le soutien de l'employeur (Saba et al., 2021a)

B. La gestion de la charge de travail

Il s'agit d'un équilibre entre les capacités du travailleur et les exigences de son environnement (Hobfoll et al., 1990; 2018). La charge de travail fait référence au volume de demandes par rapport au niveau des ressources disponibles chez l'individu pour y répondre

(Mihalca, 2021). Les effets négatifs surviennent lorsque le travailleur est au bout de ses ressources et ne dispose plus d'outils pour gérer les demandes ou les stress de son environnement (Ghislieri et al., 2017). Le soutien organisationnel contribue à la saine gestion de la charge de travail (Ghislieri et al., 2017). Des effets positifs peuvent également survenir avec l'augmentation de la charge de travail et mener à la satisfaction, la productivité et la performance qui favorisent l'adaptation (Ingusci et al., 2021; Marques de Macêdo et al., 2020; Mihalca, 2021; Raghuram et al., 2001; Renard et al., 2021; Van den Broeck et al., 2010).

L'augmentation de la charge de travail peut contribuer à une meilleure adaptation au télétravail (Saba et al., 2021b; Van den Broeck et al., 2010). Les auteurs expliquent ce phénomène par le gain de temps que les travailleurs font en restant à la maison. Sans les déplacements, cette énergie peut être utilisée aux tâches utiles de la journée (Carillo et al., 2020; Saba et al., 2021a). Il s'agit d'une occasion de développer des stratégies de prise d'initiative et d'autoleadership (Ingusci et al., 2021). Aussi, les travailleurs ont pu modifier leur façon de s'autoévaluer et donc la perception qu'ils ont de leur productivité a augmenté (Carillo et al., 2020; Gist et Mitchell, 1992; Staple et al., 1999).

Un des défis des employeurs sera d'adapter les charges de travail des employés en télétravail et des employés en bureaux de sorte à maintenir un sentiment d'équité (Messenger et al., 2017). Il est possible que la charge de travail des employés en présentiel s'accroisse également en raison de certaines tâches qui ne sont pas encore adaptées pour la réalisation à distance (Garrett et Danziger, 2007). Cela peut exacerber la perception d'injustice vis-à-vis des collègues qui disposent de leurs accommodements flexibles. Certains pourraient penser que leurs homologues en télétravail contribuent moins à l'atteinte des objectifs organisationnels que ceux qui sont visibles au bureau (Golden, 2006). Il s'agit ici de la logique « *out of sight, out of mind* », ce qui peut générer de l'anxiété chez les télétravailleurs en ce qui a trait aux aspirations de promotions, de changement de trajectoire de carrière et d'équité, de diversité et d'inclusion (Beauregard et al., 2019; Marques de Macêdo et al., 2020; McAllister et al., 2022; BIT, 2022a; Scheibe et al., 2022; Van der Lippe et Lippényi, 2018).

Les télétravailleurs semblent être portés à effectuer plus d'heures de travail et à ressentir une plus grande pression (El Kadri Filho et de Lucca, 2022; McAllister et al., 2022; BIT, 2022a; Phadnis et al., 2021; Qiu et Dauth, 2022; Saba et al., 2021b). Cela s'explique en partie par les conflits de rôles reliés au flou entre la sphère personnelle et professionnelle créé par les pratiques de télétravail (Ahlers, 2016; Beauregard et al., 2019; Cuerdo-Vilches et al., 2021; Marques de Macêdo et al., 2020; Mihalca, 2021; Qiu et Dauth, 2022; Renard et al., 2021).

1.3.3.2 La charge familiale

La charge familiale a un effet de médiation sur le lien entre l'intensité du travail, le niveau de charge de travail, et la satisfaction au travail. Si l'employé maintient une conciliation emploi-vie personnelle et un équilibre sain, il sera plus satisfait et plus à même de gérer les exigences et contraintes de son emploi (Ghislieri et al., 2017; Qiu et Dauth, 2022). La charge familiale est mesurée en fonction du nombre d'heures consacrées à la famille (Grzywacz et Marks, 2000). Les auteurs rattachent cette notion à celle de la perméabilité des temps de travail et de vie personnelle (Andrade et Petiz Lousa, 2021; Gajendran et Harrison, 2007; Grzywacz et Marks, 2000; Igbaria et al., 1998).

A. L'effet du télétravail sur la charge familiale

De façon générale, le télétravail est perçu comme un avantage puisque cela constitue un aménagement de travail flexible ou « *family friendly* », au même titre que cela peut être plus commode pour les travailleurs vivant loin du bureau (Beauregard et al., 2019; Cuerdo-Vilches et al., 2021; Mihalca, 2021; Ollo-Lopez et al., 2021; Perry et al., 2018; Seal et al., 2021). Le télétravail permet des avantages reliés au bien-être et à la santé puisque les employés peuvent passer plus de temps avec leurs familles, dédier plus de moments aux loisirs et au temps personnel de qualité en épargnant le temps de déplacement (Beauregard et al., 2019; Cuerdo-Vilches et al., 2021; El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Marques de Macêdo et al., 2021; Ollo-Lopez et al., 2021). Ces programmes de conciliation donnent l'opportunité aux employés d'atteindre un meilleur niveau de satisfaction globale, une meilleure productivité (Cuerdo-Vilches et al., 2021; BIT, 2022a; Ollo-Lopez et al., 2021), d'améliorer leur performance et de diminuer le stress (Seal et al., 2021, Wang et al., 2021).

La charge familiale peut avoir des effets multiples, positifs comme négatifs, selon le contexte et le soutien dont dispose le travailleur pour le gérer (Seal et al., 2021; Van der Lippe et Lippényi, 2018). Le soutien des collègues et de l'employeur influence l'adaptation du travailleur et sa capacité à concilier les différents rôles (Andrade et Petiz Lousa, 2021; Athanasiadou et Theriou, 2021; Seal et al., 2021). Pour Qiu et Dauth (2022), la charge familiale fait partie d'un processus socioémotionnel qui oriente la façon dont seront gérées les demandes, donc le stress. Allen et al., 2015 expliquent que les tâches de soins à la famille seront plus souvent attribuées à la personne en télétravail. Certains travailleurs vont prendre l'habitude de mêler leurs tâches professionnelles aux tâches familiales et vont donc intégrer leurs tâches professionnelles comme faisant partie de leur rôle à toute heure selon les besoins organisationnels (Ahlers, 2016; INSPQ, 2020, BIT, 2022a; Saba et al., 2021a). Cette mutation des identités professionnelles et personnelles en vases communicant est dommageable pour l'équilibre de vie des travailleurs (Beauregard et al., 2019; BIT, 2022a).

Le télétravail sera une expérience positive s'il permet d'améliorer ou de maintenir de bonnes relations avec la famille et d'être un élément facilitateur dans l'exécution des tâches et responsabilités professionnelles et personnelles (Marques de Macêdo et al., 2020; Mihalca, 2021). Le contraire aura des effets sur la satisfaction et la productivité du travailleur (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Le télétravail, à une intensité adéquate, permettrait d'avoir accès au meilleur des deux mondes en permettant d'avoir un équilibre sain exempt de conflits de rôles et de développer des relations professionnelles et personnelles au travail (Qiu et Dauth, 2022). La capacité de gérer la conciliation emploi-vie personnelle donne confiance en soi et génère des émotions positives associées au télétravail, notamment celles de l'accomplissement, de l'autonomie et de l'indépendance (Athanasiadou et Theriou, 2018; Seal et al., 2021; Qiu et Dauth, 2022).

L'expérience de télétravail se ternit lorsque l'employé est interrompu par des éléments relatifs à une dysfonction technologique ou une situation liée à la sphère personnelle ou familiale (Saba et Cachat-Rosset, 2020). L'état de la relation entretenue avec la famille est un bon indicateur du succès des pratiques de travail à distance pour chaque individu, à savoir si le télétravail a un effet positif ou négatif sur la vie personnelle du travailleur (Marques de Macêdo et al., 2020; Mihalca, 2021).

B. La gestion de la charge familiale en télétravail

Les fermetures d'école et de services de garde ont rendu la conciliation emploi-famille plutôt complexe avec le partage d'espaces communs et les conflits de rôles (Andrade et Petiz Lousa, 2021; Benlian, 2020; BIT, 2020d; Eurofound, 2020; Saba et Cachat-Rosset, 2020). La tenue des activités d'enseignement à la maison occupait également une bonne partie de l'emploi du temps des travailleurs-parents (Andrade et Petiz Lousa, 2021). Durant certaines périodes, les règles sanitaires se sont assouplies, permettant aux citoyens de vaquer à leurs occupations en-dehors de leur domicile. Au Québec, à deux reprises, des vagues de confinements stricts généralisés ont eu lieu (OMS, 2020). Comme ailleurs dans le monde, un couvre-feu était prévu pendant plusieurs semaines et les travailleurs devaient concilier leurs obligations parentales et familiales (Andrade et Petiz Lousa, 2021; BIT, 2020d; INSPQ, 2020; Saba et al., 2021a).

La fréquence des conflits emploi-famille, la culture de l'entreprise et l'approche managériale de type « partage de l'information » sont des facteurs qui influencent la perception de charge familiale et l'expérience de télétravail (Andrade et Petiz Lousa, 2021; Athanasiaou et Theriou, 2021; Seal et al., 2021; Van der Lippe et Lippényi, 2018). Les postes offrant plus de stabilité d'emploi, à une intensité de télétravail modérée, sont plus susceptibles d'offrir un meilleur résultat de conciliation emploi-vie personnelle que les emplois à haut niveau de stress et d'instabilité (Qiu et Dauth, 2022).

Le contrôle que les télétravailleurs ont sur leur horaire de travail, ce que Pulido-Martos et al. (2021) appellent le « *smart working* » (p. 5), permet de décaler les heures de travail dans la journée afin d'être en mesure d'effectuer les tâches sans distractions et d'être présent pour l'entourage (Beauregard et al., 2019; BIT, 2020d; Van der Lippe et Lippényi, 2018). Le contrôle et la latitude décisionnelle sur l'emplacement, l'horaire et les méthodes de télétravail donnent lieu à de meilleures conciliations emploi-vie personnelle et à un plus faible taux de roulement (Wang et al., 2021). Cependant, cela fait en sorte que les journées s'allongent puisque les travailleurs débutent leurs routines soit très tôt ou très tard ou entrecoupent leurs journées de travail d'autres tâches de la maison ce qui augmente la charge de travail (Andrade et Petiz Lousa, 2021; Beauregard et al., 2019; BIT, 2020d). Il s'agirait d'un désagrément qui concerne un peu plus de 43% des télétravailleurs selon Marques de Macêdo et al. (2020). Cela se produit souvent lorsque d'autres

demandent de l'assistance durant les heures de télétravail et partagent le quotidien professionnel dans l'espace, les ressources internet, le temps et l'énergie (Ingusci et al., 2021; Marques de Macêdo et al., 2020; Perry et al., 2018).

Il peut arriver que les arrangements de travail flexibles produisent l'effet contraire de celui espéré. Il est possible que des attentes implicites reliées au nombre d'heures effectuées, au temps de disponibilité, à l'engagement et au niveau d'effort fourni soient plus élevées pour « compenser » l'arrangement de télétravail, ce qui est contre-productif à l'atteinte de l'objectif de conciliation emploi-vie personnelle (Beauregard et al., 2019; Saba et al., 2021a; Van der Lippe et Lippényi, 2018). Ce phénomène est appelé « comportements de citoyenneté discrétionnaires » (Beauregard et al., 2019, p. 35). Celui-ci ne mènera pas à l'atteinte d'une conciliation emploi-vie personnelle.

C. Les iniquités et stéréotypes reliés à la charge familiale

Au Canada, les femmes auraient adopté le télétravail au moins autant que les hommes (Saba et al., 2021a), sinon plus (Beauregard et al., 2019; Cuerdo-Vilches et al., 2021). Soixante-quatre pour cent (64%) des télétravailleurs réguliers sont des femmes selon un sondage diffusé dans onze pays par Cuerdo-Vilches et al. (2021). Il y a deux côtés à la médaille. D'une part, l'on jouit des nouvelles souplesses que le travail à domicile nous permet en espérant combiner les rôles. D'autre part, cela rend difficile de scinder les identités professionnelles et personnelles, ce qui peut envahir la sphère de vie personnelle et familiale (Athanasidou et Theriou, 2021; Benlian, 2020; Marques de Macêdo et al., 2021; Saba et al., 2021a).

Certains sont d'avis que la charge familiale en télétravail renforce les stéréotypes de la division traditionnelle des rôles. Athanasidou et Theriou (2021) soulignent que bien que le télétravail soit perçu comme un outil allouant de la flexibilité, les femmes n'ont pas encore remis en question à quel point le maintien des rôles multiples est juste et équitable. Les femmes sont plus affectées que les hommes par la charge supplémentaire des soins à la famille, notamment les personnes âgées qui étaient plus vulnérables durant les grandes vagues de la pandémie (Ollo-Lopez et al., 2021; Cuerdo-Vilches et al., 2021; Saba et al., 2021a).

La charge familiale pourrait donc augmenter la charge de travail générale de certaines femmes (Athanasidou et Theriou, 2021; Saba et al., 2021a; Van der Lippe et Lippényi, 2018), proportionnellement à la taille de la famille (Bhattacharya et Mittal, 2020). Les employés ayant de plus grandes responsabilités familiales sont portés à faire plus de télétravail (Ollo-Lopez et al., 2021). Les enjeux de déconnexion ou d'interruption nuisent à la qualité de vie en accentuant les interférences de la vie privée vers la sphère professionnelle et inversement (Bhattacharya et Mittal, 2020; Wang et al., 2021). Ce phénomène fait en sorte que certaines femmes se sentent ou sont réellement moins productives que leurs homologues masculins et plus fatiguées lorsqu'elles font du télétravail (Beauregard et al., 2019; Cuerdo-Vilches et al., 2021). Cependant, les hommes contribueraient plus aux tâches ménagères avec l'implantation du télétravail. Les tâches seraient réparties plus équitablement au sein du domicile (Ollo-Lopez et al., 2021; Marques de Macêdo et al., 2021).

1.3.4 Les caractéristiques individuelles

Les caractéristiques individuelles font partie de ce qu'on doit prendre en compte pour une compréhension complète du processus d'adaptation au télétravail (Nelson, 1990). Dans la présente recherche, il sera question des variables individuelles du sexe, de l'âge, du niveau de scolarité et du niveau de gestion, relatif au type de statut d'emploi.

1.3.4.1 Le sexe

On sait que le télétravail a plus fortement impacté les femmes dans leur gestion des responsabilités familiales durant les confinements reliés à la pandémie, autant comme parent que comme proche aidant (Cuerdo-Vilches et al., 2021; McAllister et al., 2022; BIT, 2022a; Qiu et Dauth, 2022; Saba et al., 2021a). Les résultats de l'étude de Bhattacharya et Mittal (2020) ne sont pas concluants en ce qui a trait à l'influence du genre féminin ou masculin sur le conflit emploi-vie personnelle, et donc sur la charge familiale.

D'une part, le sexe des travailleurs n'influence pas la perception qu'ils peuvent avoir de leur expérience de télétravail (Ollo-Lopez et al., 2021). Il n'y aurait pas de lien entre le sexe et la capacité d'adaptation au télétravail (Saba et al., 2021a). Saba et al. (2021a) écrivent qu'il n'y aurait

pas de différence significative dans la productivité des hommes et des femmes lors de la transition en télétravail en termes de prestation de travail.

D'autre part, Van der Lippe et Lippényi (2018) écrivent que les femmes expérimentent plus de conflits de conciliation emploi-vie personnelle que les hommes. Ces derniers chercheurs interprètent leur résultat en expliquant que les travailleurs, selon leur sexe, n'ont pas nécessairement les mêmes critères de productivité (Van der Lippe et Lippényi, 2018).

Les femmes se sentiraient plus productives si elles arrivent à diminuer la pression de la conciliation emploi-vie personnelle en effectuant du télétravail, tandis que traditionnellement, les hommes préfèrent travailler en personne pour se garantir le plus d'opportunité d'avancement possible (Van der Lippe et Lippényi, 2018). Il s'agit ici d'un stéréotype des valeurs sociétales, d'une division plutôt conservatrice des rôles et des aspirations professionnelles et personnelles fondées sur le sexe (Van der Lippe et Lippényi, 2018). Cuerdo-Vilches et al. (2021) écrivent que les femmes en télétravail sont moins productives que les hommes puisqu'elles sont plus dérangées et interrompues par les besoins de la famille et les tâches reliées au domicile (Ollo-Lopez et al., 2021).

Garett et Danziger (2007) écrivent, à la suite de leur constat d'ambivalence des études sur la distribution du genre au télétravail, qu'il est possible que cela dépende du type de télétravail. Il n'y aurait pas nécessairement de différence entre le nombre de femmes et le nombre d'hommes pratiquant du télétravail (Saba et al., 2021a). Les femmes feraient significativement plus de télétravail fixe, tandis que les hommes feraient un peu plus de télétravail mobile et flexible (Garett et Danziger, 2007). Les femmes choisiraient de télétravailler d'un lieu fixe, le plus souvent de la maison, pour la conciliation de leur rôle de parent et de professionnelle (Athanasidou et Theriou, 2021; Cuerdo-Vilches et al., 2020). Les hommes privilégient le réseautage et se portent donc plus volontaires aux tâches de déplacement dans le cadre de leur travail. Ce phénomène que l'OIT nomme comme étant la « sexospécificité du télétravail (BIT, 2020c, p. 19) » (Eurofound et BIT, 2017; Garett et Danziger, 2007).

Cette réalité fait craindre à certaines de ne pas pouvoir évoluer dans leur carrière comme elle le souhaiterait en raison de leur invisibilité sur les lieux physiques de travail (Marques de Macêdo et al., 2020; BIT, 2022a). Cela aurait pour effet d'empirer les iniquités liées au sexe et la vulnérabilité des femmes sur le marché du travail (BIT, 2022a). Entre autres groupes, les femmes ont répondu se sentir adaptées à leur quotidien de travail à distance (Saba et al, 2021a). Les jeunes femmes auraient été moins portées à débiter le télétravail de façon volontaire pendant les restrictions sanitaires que les femmes d'âge plus mûr (Saba et al., 2021a). Aussi, les entreprises dirigées par des femmes auraient mieux transitionné vers le travail à distance (Saba et al., 2021a). Les hommes représentent une plus grande proportion des travailleurs ayant eu une variation du niveau de performance en passant en télétravail, à la fois en remarquant une augmentation de celle-ci ou une diminution (Wakaizumi, 2021).

1.3.4.2 *L'âge*

Historiquement, une corrélation négative existait entre l'adoption de pratiques de télétravail et l'âge des travailleurs d'une entreprise (Garett et Danziger, 2007). Notons que ces transitions étaient uniquement sur base volontaire et préparée. Aujourd'hui, après l'adoption du télétravail de masse, cette information ne serait plus véridique, bien que les travailleurs plus âgés soient plus inquiets que les jeunes travailleurs par rapport aux changements technologiques sur le marché du travail (Saba et Registre, 2020). L'âge n'aurait pas de distribution particulière en fonction des types de télétravail établis par Garett et Danziger (2007), soit le télétravail au site fixe; le télétravail flexible, en alternance de télétravail et présentiel; puis, le télétravail mobile, se déplaçant à l'extérieur du domicile et des bureaux.

D'un côté, certains résultats ne montrent pas de lien significatif entre l'âge et la variation de la performance en télétravail avant ni après la pandémie (Wakaizumi, 2021). Les jeunes représentent une portion plus significative des travailleurs dont la performance a à la fois augmenté avec le télétravail ou diminué (Wakaizumi, 2021, p. 5; Scheibe et al., 2022). Les travailleurs et travailleuses plus âgés ayant répondu se sentir adaptés au télétravail ont vu la nécessité du développement de compétences numériques (Saba et al., 2021a; Saba et Cachat-Rosset, 2020).

D'un autre côté, des résultats présentent qu'il existe un lien entre l'âge du travailleur et la résilience (Scheibe et al., 2022). Les travailleurs plus âgés auraient plus de facilité à trouver leur expérience de télétravail positive, malgré le manque de précision sur les attentes de l'employeur et la charge de travail, que les travailleurs plus jeunes, car ils disposent de plus de ressources physiques et émotionnelles (Scheibe et al., 2022). Les travailleurs plus âgés bénéficient souvent d'une plus grande sécurité d'emploi, ce qui modère le niveau de stress vécu par les transitions et la crise sanitaire (Saba et Registre, 2020; Scheibe et al., 2022). En effet, les travailleurs expérimentés se retrouvent dans des catégories d'emplois qualifiés et sont peu nombreux dans l'industrie communautaire (Saba et Registre, 2020). La maturité émotionnelle acquise avec le temps leur permet de s'adapter plus facilement (Scheibe et al., 2022). La motivation et le développement des compétences sont des facteurs qui sont positivement corrélés à l'âge (Scheibe et al., 2022). Les travailleurs plus âgés disposent de compétences cognitives, de gestion et de processus (Saba et Registre, 2020, p. 21). L'âge des travailleurs n'aurait pas d'influence sur la gestion et la perception de la charge de travail. Statistiquement, les personnes plus jeunes se retrouvent dans des situations de responsabilité parentales avec de jeunes enfants, tandis que les travailleurs plus mûrs vivent plus de pression reliée à la responsabilité de prendre soin de leurs proches vieillissants (Eurofound, 2020; Scheibe et al., 2022).

1.3.4.3 *Le niveau de scolarité*

Le potentiel de pratiquer le télétravail serait inégal (Saba et al., 2021a). Il est plus probable que les personnes ayant un diplôme universitaire pratiquent du télétravail que les personnes ayant au plus un diplôme d'études secondaires (Saba et al., 2021a). Un peu plus de 46% des répondants détenant un diplôme universitaire de cycle supérieur se déplacent entre la maison et le bureau comparativement à un peu plus de 5% des personnes détenant moins qu'un diplôme d'études secondaires (Saba et al., 2021a). Le niveau de compétences numériques serait positivement corrélé au niveau de scolarité (Saba et al., 2021a).

Pouri et Bhat (2003) écrivent que la propension au télétravail est plus forte dans les domiciles à plus haut revenu, car ceux-ci sont plus adaptés et mieux équipés pour le travail à distance. Cela pourrait désigner des personnes plus avancées dans leur carrière, recevant un meilleur salaire, ou des travailleurs œuvrant dans des domaines nécessitant une scolarité universitaire. Les emplois

facilement transférables en télétravail se retrouvent dans les industries de gestion, d'entrepreneuriat et de finance (BIT, 2022a). Saba et al. (2021a) écrivent que les travailleurs issus des milieux du développement du savoir, tels que les universités et les centres de recherche, le niveau de scolarité supérieur et les personnes installées dans les régions urbaines sont plus susceptibles de pratiquer du télétravail. Le niveau de scolarité aurait une incidence sur la pratique du télétravail (Pouri et Bhat, 2003).

L'étude de Cuerdo-Vilches et al. (2021) regroupe trois catégories de scolarité, soit des diplômés de premiers cycles; de deuxièmes cycles, incluant tous les types de programmes; ainsi que de troisièmes cycles, désignés comme « *postgraduate degree* », qui incluent les études de maîtrise et de doctorat¹⁶. Les personnes ayant le plus haut niveau de scolarité sont associées aux éléments favorables au télétravail tels que l'occupation de la résidence, le nombre de surfaces utiles et disponibles, la qualité de l'environnement physique de travail, le type d'habitation et les activités professionnelles (Cuerdo-Vilches et al., 2021). Cette association était également remarquée chez les répondants occupant des postes de fonctionnaires et de travailleurs autonomes (Cuerdo-Vilches et al., 2021). Toutefois, la relation entre le niveau de scolarité et la qualité de l'espace de télétravail n'est pas statistiquement significative (Cuerdo-Vilches et al., 2021).

1.3.4.4 *Le niveau de gestion*

La façon dont le télétravail est effectué dépend en partie de sa profession et de son statut (Ker et al., 2021; Messenger et al., 2017; BIT, 2022a). En contexte prépandémique, au Royaume-Uni, les travailleurs indépendants représenteraient la plus large proportion des télétravailleurs, soit 60% comparativement à 38% d'employés en organisation (Messenger et al., 2017). Les salariés à temps complet ont également pratiqué plus de télétravail que leurs homologues à temps partiel (Messenger et al., 2017). Certaines entreprises allouent le privilège de télétravailler en fonction du statut occupé et de certains critères d'éligibilité (Messenger et al., 2017). Dans l'étude de Bentley et al. (2016), 89,4% des 804 télétravailleurs sondés possédaient un statut permanent dans l'entreprise.

¹⁶ David Tabachnikov. (2020). Difference between undergraduate, graduate and postgraduate. [site web]. <https://scholarshipowl.com/blog/guides/difference-between-undergraduate-graduate-and-postgraduate/>.

Les résultats obtenus par Wakaizumi (2021), sur plus de 14 000 répondants, montrent que les catégories de travailleurs ayant observé une plus grande augmentation de la performance en télétravail sont : les dirigeants d'entreprise avec 5,7% des répondants, les employés de direction avec un taux de 4,6%, les propriétaires d'entreprises familiales avec un taux de 4,4%, suivi des employés à temps plein et à contrat avec des taux respectifs de 4,3% et 4,2%. Notons que la part de travailleurs ayant remarqué une performance augmentée en télétravail représente une minorité des travailleurs sondés. Pour la grande majorité, entre 76,1% et 85,7%, toutes catégories confondues, les pratiques de travail flexibles n'ont pas changé le niveau de performance.

Autrement dit, les travailleurs ayant la plus grande augmentation de performance liée au télétravail sont les dirigeants d'entreprises et les employés de direction, mais ils ne représentent qu'une minorité de leur propre catégorie et des résultats obtenus quant à l'influence du niveau de gestion sur la performance en télétravail (Wakaizumi, 2021). En effet, ces mêmes catégories ont vu leur performance décliner à des taux plus élevés, soit 18,3% et 16,2% respectivement. La catégorie de travailleurs ayant remarqué la plus forte diminution de la performance est celle des dirigeants d'entreprise, suivis par les employés à temps complet avec un résultat de 17% des répondants (Wakaizumi, 2021). Selon ces résultats, on peut donc déduire que la variation dans la performance est une exception plus que la règle, bien qu'il faille accorder de l'attention particulière aux chutes de performance puisque sa fréquence est plus élevée que les améliorations de performance en télétravail.

Les gestionnaires représenteraient la catégorie d'emploi qui se serait la moins bien adaptée au télétravail selon les cinq critères utilisés par Saba et Cachat-Rosset (2020), soit la satisfaction, la productivité, la qualité du travail, la conciliation emploi-vie personnelle et l'engagement à poursuivre le télétravail.

CHAPITRE 2 : LA PERTINENCE, LE MODÈLE, LA QUESTION DE RECHERCHE ET LES HYPOTHÈSES

Le présent chapitre explique une problématique en lien avec l'adaptation au télétravail. Le modèle d'analyse ainsi que les hypothèses telles que formulées à la lumière des études sur le sujet nous permettent de répondre à la question de recherche.

2.1 LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

L'intérêt de s'attarder à l'étude de l'adaptation au télétravail se confirme sous différents angles. L'organisation du travail s'étant modifiée durant la pandémie, certains nouveaux éléments sont devenus des gains importants à retenir pour l'avenir alors que d'autres constituent des risques à évaluer dans une perspective de continuité. De plus, le télétravail s'étant révélé une réponse à un contexte de crise, comprendre son déploiement et son efficacité pour un avenir incertain ne peut qu'être bénéfique pour assurer la pérennité des organisations et le bien-être au travail. Finalement, les avantages que le travail à distance a procurés aux individus méritent d'être examinés en y associant des critères de performance et d'efficacité pour son adoption à plus long terme.

La recherche sur l'adaptation au télétravail est d'intérêt pour plusieurs raisons. L'arrivée du télétravail de masse en 2020 a eu des retombées sur la façon dont les gens vivent et travaillent (Carillo et al., 2020). La souplesse que permet le télétravail ouvre la possibilité à la diversité sous toutes ses formes (BIT, 2020c¹⁷). L'expérimentation de nouvelles formules de conciliation emploi-vie personnelle et de mieux-être au travail rehausse la qualité des emplois (Aliaga Rebolledo et al., 2021; Ingusci et al., 2021; Marques de Macêdo et al., 2020).

La numérisation accélérée des méthodes de travail entraîne un besoin de formation et de développement des compétences (Lund et al., 2020). Les talents sont devenus plus faciles d'accès. Le télétravail a offert une opportunité aux entreprises d'agrandir leur rayonnement en ayant des collaborateurs, des clients et des employés plus éloignés géographiquement. Les effets de la

¹⁷ Blair Vernon, Directeur général, entreprise de services financiers, Nouvelle-Zélande, dans BIT, 2020c, p. 4 : « La transition vers une flexibilité complète de la main-d'œuvre s'est imposée en raison de la pandémie de Covid-19, mais celle-ci n'a fait qu'accélérer un phénomène dont nous sommes convaincus depuis longtemps, à savoir que cette flexibilité intégrale est le prolongement naturel de la diversité sous toutes ses formes. »

distance s'étendent jusqu'aux perspectives de carrière où les employeurs devront développer des méthodes d'évaluation pour s'assurer de maintenir une équité interne.

À travers notre revue des écrits, nous constatons une importante prédisposition à adopter des formes de travail à distance à long terme. Dans cette perspective, il devient important de s'attarder à la manière de mesurer l'adaptation au travail, d'en identifier les déterminants et les éléments qui favorisent l'adaptation au télétravail ou qui en constituent des facteurs. Dans le cadre de ce mémoire, nous attachons une importance à la définition de l'adaptation au télétravail. Conformément à la définition de Raghuram et al., 2001, l'adaptation au télétravail est attribuable à cinq dimensions : la performance, la productivité, la satisfaction, l'engagement à poursuivre le télétravail, et la capacité de concilier son emploi et sa vie personnelle.

Dans le but d'expliquer l'adaptation au télétravail, nous retrouvons deux tendances très importantes dans les écrits. D'une part, le soutien organisationnel permet d'augmenter la satisfaction, de diminuer la perception d'isolement et de maintenir le niveau de performance et de productivité (Athanasiadou et Theriou, 2021; Beauregard et al., 2019; Bentley et al., 2016; Dansereau et al., 1975; Johnson et Hall, 1988; Raghuram et al., 2001; Sardeshmukh et al., 2021). D'autre part, nous étudions les conditions physiques dans lesquelles les télétravailleurs exécutent leurs tâches professionnelles. De bonnes conditions physiques de télétravail permettent d'optimiser la perception de bien-être, de productivité et de prévenir le développement de troubles musculosquelettiques (Cuerdo-Vilches et al., 2021; El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Gist et Mitchell, 1992; Nelson, 1990; Vinothini et al., 2018). Un travailleur ne pourra pas performer dans son rôle si son environnement de travail ne lui permet pas de se concentrer adéquatement (Cuerdo-Vilches et al., 2021; McAllister et al., 2022).

Dans le cadre de notre projet de mémoire, nous avons choisi de nous attarder aux notions de charge de travail et de charge familiale qui jouent un rôle important dans l'adaptation au télétravail (Benlian, 2020; Nicholson, 1984; Qiu et Dauth, 2022; Scheibe et al., 2022; Seal et al., 2021). D'une part, le télétravail étant souvent perçu comme un avantage qui permet une grande flexibilité d'horaire, certains peuvent se sentir redevables et effectuer davantage d'heures ou ont, pour toutes sortes de raisons, de la difficulté à se déconnecter (Beauregard et al., 2019; Cuerdo-Vilches et al.,

2021; McAllister et al., 2022; Ollo-Lopez et al., 2021; BIT, 2022a; Renard et al., 2021). D'autre part, le télétravail permet aux travailleurs de concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles en sauvant le temps de déplacement. Dans certains cas, le télétravail peut donner lieu au brouillage des frontières où la sphère familiale peut déborder vers la sphère du travail ou l'inverse (Andrade et Petiz-Lousa, 2021; Benlian, 2020; BIT, 2020d; Eurofound, 2020; Saba et Cachat-Rosset, 2020; Qiu et Dauth, 2022).

Nous mobilisons la théorie de la conservation des ressources de Hofboll (1989) comme principal cadre explicatif de l'adaptation au télétravail. Nous regarderons le soutien organisationnel en nous inspirant de la théorie du *leader-member exchange* de Dansereau (1975) et du modèle demande-contrôle-soutien de Karasek (1979) adapté par Johnson et Hall (1988). Les conditions physiques de télétravail seront analysées sous l'angle des théories de l'adaptation de Dawis et Lofquist (1984), Newman (1977) et Staples et al. (1999). Le soutien organisationnel, les conditions physiques de télétravail et la pratique du télétravail en soi sont conceptualisés comme des ressources (Hobfoll, 1989), tandis que la charge de travail et la charge familiale représentent des stressors au sens des demandes dans la théorie de Karasek (1979). Les théories de Gist et Mitchell (1992), Nelson (1990), et Nicholson (1984), étudiant les perceptions individuelles, contribueront au cadre explicatif des facteurs qui affectent l'efficacité des ressources. La disponibilité des ressources ne garantit pas une conservation ou une accumulation de ressources (Hobfoll et al., 2018). Nous étudions cette dynamique pour mieux comprendre les mécanismes d'adaptation au télétravail et approfondir les connaissances sur les besoins des télétravailleurs en fonction du contexte. Notre projet de mémoire cherche à examiner si **la charge familiale et la charge de travail modifient l'effet des ressources de soutien organisationnel et des conditions physiques de télétravail sur l'adaptation.**

2.2 LE MODÈLE CONCEPTUEL

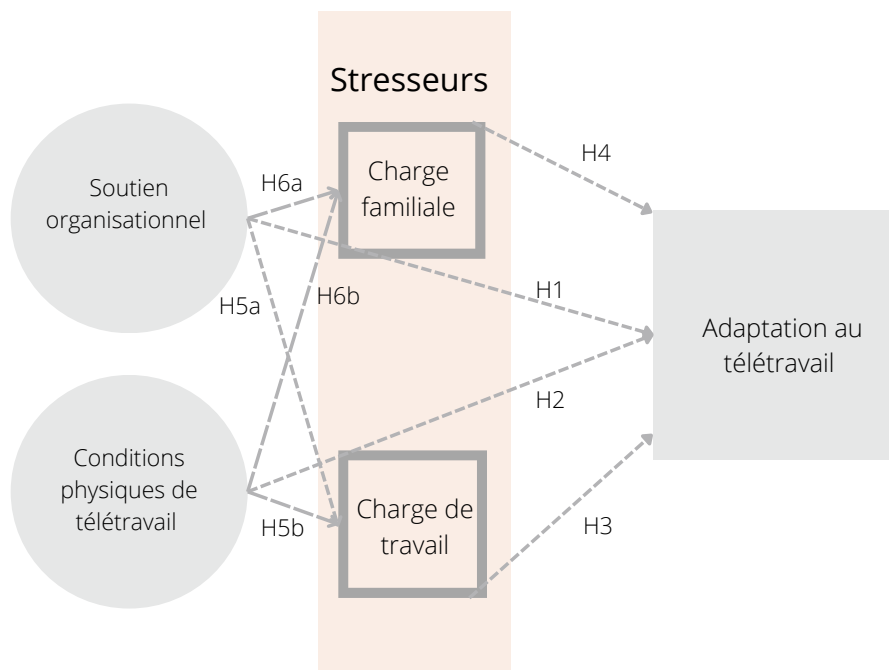
Notre modèle est composé de trois éléments principaux : les déterminants, les stressors et l'adaptation au télétravail. Le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail sont les variables indépendantes qui serviront à comprendre l'adaptation au télétravail. Les éléments stressors que représentent la charge de travail et la charge familiale, jouent un rôle important dans l'adaptation au télétravail. Ils risquent, d'entraver les effets du soutien organisationnel et les

conditions physiques de télétravail et donc de neutraliser l'adaptation (Beauregard et al., 2019; El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Qiu et Dauth, 2022). L'adaptation au télétravail est mesurée en fonction des cinq déterminants de Raghuram et al. (2001).

Nous proposons de mesurer le soutien organisationnel par le niveau d'intégration sociale dans l'organisation qui est influencé par le lien de confiance envers le travailleur et son organisation, ainsi que par le soutien technique et la formation obtenue (Aropah et al., 2020; Raghuram et al., 2001; Sardeshmukh et al., 2021). Nous proposons de mesurer les conditions physiques de télétravail par le nombre de conditions physiques favorables à la performance et au bien-être, le degré selon lequel les employés sont adéquatement équipés, les possibilités de distractions pendant le travail et les possibilités de dérangement par le bruit (Cuerdo-Vilches et al., 2021; McAllister et al., 2022).

Les effets du soutien organisationnel et des conditions physiques sur l'adaptation au télétravail seront examinés en tenant compte des charges de travail et familiales, mais aussi en fonction de certaines caractéristiques individuelles. Les caractéristiques individuelles sont introduites dans notre modèle comme variables de contrôle les variables du sexe, de l'âge, du niveau de gestion et du niveau de scolarité.

Figure 6: Le modèle conceptuel de la recherche



2.3 LA QUESTION ET LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans cette section, nous présentons la question de recherche, suivie par les hypothèses pour chacun des liens entre les variables représentées à la figure 7.

2.3.1 La question de recherche

La question de recherche qui nous intéresse est de savoir si le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail influencent l'adaptation au télétravail et, si la charge de travail et la charge familiale, par un effet de médiation, affectent cette relation. Dans un premier temps, on cherche à comprendre le lien entre les variables indépendantes représentées par le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail qui permettent aux travailleurs de s'y adapter. Dans un second temps, on cherche à expliquer comment les stressors, soit la charge familiale et la charge de travail, agissent sur l'adaptation au télétravail et peuvent modifier les effets que peuvent avoir le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail. Nous cherchons à savoir si les effets du soutien organisationnel et des conditions physiques peuvent être affectés par les charges de travail et les charges familiales lorsqu'on mesure leur influence sur l'adaptation au télétravail.

Durant la pandémie, la charge de travail s'est intensifiée pour certains travailleurs (El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Saba et al., 2021a; Saba et Cachat-Rosset, 2020). Dans une certaine mesure, l'augmentation de la charge de travail contribue à une meilleure adaptation au télétravail (Carillo et al., 2020; Saba et al., 2021b). Le télétravail a modifié la façon dont le travailleur s'évalue et la perception de sa productivité a augmenté (Gist et Mitchell, 1992; Staples et al., 1999). Pour contrer la crainte d'être moins visible par l'employeur, certains travailleurs sont portés à effectuer plus d'heures de travail que leurs collègues en présentiel (El Kadri Filho et de Lucca, 2022; McAllister et al., 2022, Qiu et Dauth, 2022).

Les enjeux de déconnexion peuvent aussi être reliés à la gestion de la charge familiale (Scheibe et al., 2022). À une intensité modérée, le télétravail favorise la conciliation emploi-vie personnelle qui a, à son tour, une retombée positive sur la satisfaction, la productivité, la performance et la gestion du stress (Cuerdo-Vilches et al., 2021; Ollo-Lopez et al., 2021; Wang et al., 2021). L'analyse des effets de la charge familiale sur le travailleur est multifactorielle (Seal et

al., 2021; Van der Lippe et Lippényi, 2018). Le fait d'être entouré de sa famille durant les heures de travail peut créer du stress. La charge familiale contribue grandement au brouillage des frontières personnelles et professionnelles (Aliaga Rebolledo et al., 2021; Bhattacharya et Mittal, 2020; Beauregard et al., 2019).

En ce qui nous concerne, la charge de travail et la charge familiale jouent un rôle de médiation. Cela s'explique par le fait que le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail ne couvrent que l'aspect relié au travail. La charge de travail et la charge familiale sont des éléments reliés au vécu individuel qui alimentent le contexte dans lequel l'adaptation doit se faire. Notre étude s'intéresse à ce que l'employeur peut faire pour aider les employés à gérer les nouvelles configurations du travail (Aropah et al., 2020; Raghuram et al., 2001). Le soutien organisationnel inclut l'intégration sociale, le lien de confiance avec l'organisation, ainsi que le soutien technique et la formation. Les employeurs devront adapter leurs évaluations de performance en télétravail de sorte à maintenir un sentiment d'équité (Garrett et Danziger, 2007; Messenger et al., 2017). Le style de gestion, les interactions et les relations entre collègues ont un effet sur la satisfaction, l'engagement et l'épuisement au travail (Athanasiadou et Theriou, 2021; Bentley et al., 2016; Sardeshmukh et al., 2021). Un employé en confiance vis-à-vis son organisation s'adaptera mieux au télétravail (Beauregard et al., 2019; Mutha et Srivastava, 2021).

L'adaptation au télétravail est difficilement atteignable sans les conditions physiques adéquates (El Kadri Filho et de Lucca, 2022). Les conditions physiques influencent le bien-être, la productivité et la prévention des troubles musculosquelettiques (Cuerdo-Vilches et al., 2021; Vinothini et al., 2018). La qualité du lieu de travail réfère à l'éclairage, au mobilier, à la taille de la pièce, à la température et aux risques de distractions et d'interruptions du travail (Cuerdo-Vilches et al., 2021; Mihalca, 2021). Le partage des espaces de travail avec un membre de la famille augmente les risques de distraction et diminue la qualité de la conciliation emploi-vie personnelle (Bhattacharya et Mittal, 2020; McAllister et al., 2022).

Dans l'étude de l'adaptation au télétravail, la charge familiale et la charge de travail agissent à titre de partie prenante à un mécanisme qui a le potentiel d'influencer l'effet du soutien organisationnel et des conditions physiques de télétravail sur l'objectif d'adaptation au télétravail

(Qiu et Dauth, 2022; Van der Lippe et Lippényi, 2018). Nous proposons un modèle analytique de médiation.

2.3.2 Les hypothèses de recherche

Les hypothèses sont élaborées selon un modèle de médiation partielle (Figure 7). La médiation est le processus par lequel « un chercheur peut expliquer le mécanisme faisant en sorte qu'une variable en affecte une autre (MacKinnon et al., 2007, p. 594¹⁸). »

Pour tester une hypothèse de médiation :

- 1) La variable indépendante doit influencer la variable de médiation;
- 2) La variable indépendante doit exercer une influence sur la variable dépendante;
- 3) Il faut montrer que la variable médiatrice a un effet sur la variable dépendante;
- 4) Puis, pour savoir si la variable indépendante a un effet sur la variable dépendante à travers une variable médiatrice, il faut bloquer le médiateur et examiner si l'influence de la variable indépendante sur la variable dépendante est toujours présente. Si l'effet est identique, cela contredit l'hypothèse de médiation. Si l'effet diminue, mais reste significatif, cela référerait à une médiation partielle et si l'effet de la variable indépendante disparaît totalement, cela équivaudrait à une médiation totale (Klein et al., 2008, p.12-13).

Les variables indépendantes qui sont le soutien organisationnel et les conditions de télétravail sont mises en relation avec la variable dépendante de l'adaptation au télétravail. La charge familiale et la charge de travail sont mises en relation avec le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail via un effet de médiation afin d'expliquer le phénomène de l'adaptation au télétravail.

H1 : Plus le soutien organisationnel est élevé, meilleure est l'adaptation au télétravail.

Le soutien organisationnel est identifié comme un élément contributeur important dans le processus d'adaptation au télétravail (Beauregard et al., 2019; Carillo et al., 2020; Raghuram et al.,

¹⁸ Citation originale: « Mediation is one way that a researcher can explain the process or mechanism by which one variable affects another (MacKinnon et al., 2007, p. 594). »

2001). Dans la définition du soutien organisationnel, Kim et Kankahalli (2009) relient expressément les concepts de mesures facilitatrices provenant de l'organisation afin de soutenir l'adaptation des employés concernant les technologies, et que ces mesures proviennent de l'organisation pour les employés (p. 573; Aropah et al., 2020). » Le soutien organisationnel diminue les tensions psychologiques, augmente la satisfaction et réduit l'isolement social. Ces éléments sont reliés au bien-être et à l'adaptation au télétravail (Bentley, 2016; Carillo et al., 2020; Qiu et Dauth, 2022; Raghuram et al., 2001; Sardeshmukh et al., 2021).

Bentley et al. (2016) et Talukder et al. (2018) expliquent que la perception des employés du soutien reçu par leur organisation et de l'importance que celle-ci accorde à leur bien-être augmentent le sentiment de satisfaction (p. 730). Plusieurs auteurs avancent que le soutien organisationnel permet de faciliter l'adaptation à l'utilisation des technologies de l'information et de réduire les efforts associés à l'apprentissage des nouveaux modes de travail (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020; McAllister et al., 2022; Kim et Kankahalli, 2009, p. 573; Perry et al., 2018). Le soutien organisationnel et social est associé à la notion de ressource telle que Hobfoll et al. (1990) et Karasek (1979) se le représente (Pulido-Martos et al., 2021). Lovejoy et al. (2021) proposent comme reconceptualisation du modèle de Karasek (1979) que l'organisation fournisse du soutien à l'atteinte d'une conciliation emploi-vie personnelle (p. 1789). Plus l'entreprise soutiendra les employés, plus ceux-ci développeront une attitude positive envers l'organisation, tel que la théorie de l'échange social le développe (Bentley et al., 2016).

H2 : Plus les conditions physiques de télétravail sont adéquates, meilleure est l'adaptation.

Les études sur la performance des employés en télétravail ne démontrent pas de changement ou un déclin de la performance en fonction du lieu (Beauregard et al., 2019). Cependant, Carillo et al. (2020, p. 74) expliquent que la qualité du travail effectué est influencée par la perception du télétravailleur d'un bon environnement de travail, exempt de distractions, ergonomique et disposant du matériel informatique nécessaire (Aliaga Rebolledo et al., 2021; Beauregard et al., 2019; Bhattacharya et Mittal, 2020; Cuerdo-Vilches et al., 2021; Kacmar et al., 2009; Mihalca, 2021; Robertson et Mosier, 2020). La théorie de la conservation des ressources postule que les personnes sont motivées à augmenter et protéger leurs ressources. Le stress est basé sur la prémisse

que le résultat est lié à des éléments contextuels. L'environnement physique de travail adapté contribue à une meilleure résilience. Sardeshmukh et al. (2021) modélisent les conditions dans lesquelles le télétravail est effectué comme des ressources potentielles.

De bonnes conditions de télétravail permettent à l'employé d'atteindre ses objectifs et de maintenir un niveau de qualité de vie, notamment en matière de conciliation emploi-vie personnelle, ainsi que d'entretenir un sentiment de satisfaction et de productivité (Sardeshmukh et al., 2021, p. 195). Ces derniers effets sont des indicateurs de l'adaptation au télétravail selon Raghuram et al. (2001). Certaines dimensions de l'adaptation au télétravail sont également des composantes d'évaluation du niveau de bien-être (Renard et al., 2021). Les personnes qui disposent d'un domicile spacieux, calme et bien éclairé sont les travailleurs qui s'adaptent le mieux au télétravail durant la pandémie. Cela représente souvent la portion de travailleurs qui sont plus en moyens financièrement, car ils sont en fin de carrière et n'ont plus d'enfant à charge vivant au domicile (Cuerdo-Vilches et al., 2021). Comme nous ne nous intéressons pas seulement à la performance, mais bien à l'adaptation, nous adoptons l'hypothèse ci-haut.

H3: Plus la charge de travail est élevée, meilleure est l'adaptation au télétravail.

Toutes les charges de travail ne sont pas bonnes ou mauvaises, dans une certaine limite, la charge de travail a un effet positif sur les résultats du télétravailleur (Benlian, 2020; Qiu et Dauth, 2022). Notons qu'une charge de travail trop légère mène à la procrastination (Wang et al., 2021) et la perception d'une charge de travail adéquate mène à une plus grande satisfaction et une meilleure productivité en télétravail, par ce que Van den Broeck et al. (2010) appellent les « *challenging demands* », ce qui contribue à l'adaptation (Beauregard et al., 2019; Carillo et al., 2020). La relation entre la charge de travail, la satisfaction et la performance est en forme de « U » inversé (Qiu et Dauth, 2022; Van den Broek et al., 2010). Un certain niveau de charge de travail aura un effet motivateur sur le travailleur. Au-delà ou au-dessous de ce niveau de charge de travail, des effets indésirables comme la chute du niveau de performance, d'engagement et de motivation sont, entre autres, à risque de survenir (Saba et al., 2021b; Van den Broek et al., 2010). Selon la théorie de la conservation des ressources, plus on dispose de ressources, meilleure est notre capacité d'adaptation. Dans cette logique, la charge de travail est un stresser néfaste seulement lorsqu'il

est présent en trop petite ou en trop grande quantité. Une charge de travail plus élevée que faible contribue à une meilleure adaptation au télétravail puisqu'elle a un effet motivateur et que les ressources sont disponibles en quantité suffisante pour le gérer. Les ressources sont alimentées par le sentiment de satisfaction occasionné par la productivité augmentée menant à l'adaptation (Carillo et al., 2020; Hobfoll et al., 1990). Pour ces raisons et en ligne avec la théorie de la conservation des ressources, nous nous rallions à l'hypothèse ci-haut.

H4 : Plus la charge familiale est élevée, moins les gens s'adaptent au télétravail.

Une conciliation emploi-famille adéquate peut contribuer à une bonne adaptation en télétravail, au même titre que les stressseurs bien maîtrisés peuvent agir à titre de motivateurs plutôt que comme frein (Carillo et al., 2020; Registre et al., 2022; Van den Broek et al., 2010). Si le nombre d'heures consacrées à la famille est élevé, cela aura une incidence sur la capacité de bien exécuter son travail et donc de s'adapter au télétravail. Une charge familiale élevée pourrait occasionner un brouillage des frontières (Sheibe et al., 2022). La charge familiale se rapporte aux « *hinderance demands* », qui représentent des contraintes limitant la bonne exécution des tâches professionnelles, contrairement à d'autres demandes qui peuvent représenter des défis stimulants (Van den Broeck et al., 2010). Plus la charge familiale est élevée, soit le nombre d'heures consacrées à la famille, c'est le cas notamment des personnes ayant de jeunes enfants, plus l'adaptation est difficile (Bhattacharya et Mittal, 2020; Cuerdo-Vilches et al., 2021; McAllister et al., 2022). Cela affecte les indicateurs de satisfaction, de performance et de conciliation emploi-vie personnelle (Allen et al., 2015; Van der Lippe et Lippényi, 2018; Wang et al., 2010). Nous nous rallions à ce point de vue dans l'optique où l'augmentation de la charge familiale n'a pas d'effet bénéfique pour l'adaptation au télétravail et réduit l'effet des variables indépendantes sur celle-ci. Pour ces raisons, nous adoptons l'hypothèse H4.

H5a : Plus le soutien organisationnel est présent, moins la charge de travail est lourde pour les télétravailleurs.

Un soutien organisationnel adapté contribue à alléger la charge de travail (Ghislieri et al., 2017). Certains auteurs évoquent les effets psychologiques de la charge de travail sur la fatigue

mentale (Aliaga Rebolledo et al., 2021; Mann et Holdsworth, 2003). Bien que la flexibilité des horaires permette de gérer son temps autrement (Aliaga Rebolledo et al., 2021; Renard et al., 2021), les enjeux de déconnexion exercent une pression sur les télétravailleurs et contribuent au conflit emploi-vie personnelle dans la gestion du temps (Beauregard et al., 2019). Les télétravailleurs effectueraient plus d'heures que leurs homologues en présentiel (Garrett et Danziger, 2007). D'autant plus que le technostress contribue à augmenter la perception de charge de travail (Benlian, 2020; BIT, 2020d). Le soutien organisationnel, ce que l'organisation met en place afin de faciliter le processus d'adaptation des télétravailleurs (Aropah et al., 2020; Kim et Kankanahalli, 2009; Raghuram et al., 2001), agit à titre de ressource (Hobfoll et al., 2018) pour contrer les effets néfastes potentiels d'une charge de travail inadéquate (Seal et al., 2021).

H5b : Plus les conditions physiques de télétravail sont adéquates, moins la charge de travail est lourde pour les télétravailleurs.

Un environnement de télétravail adapté permet de mieux gérer les frontières professionnelles et personnelles et donc de mieux gérer la charge de travail et de maintenir un sain équilibre de vie (Wang et al. 2021). Les entreprises qui porteront attention aux conditions de télétravail, incluant le niveau de charge de travail, préviendront mieux les troubles musculosquelettiques chez les télétravailleurs (El Kadri Filho et de Lucca, 2022, p. 403). Plus les conditions de télétravail sont adéquates, plus le travailleur sera en mesure d'absorber facilement une augmentation de la charge de travail, ce qui sera relié à un sentiment de satisfaction, de productivité et de qualité du travail produit (Carillo et al., 2020; Schade et al., 2021). Un équipement adapté permet de mieux gérer les nouvelles demandes pouvant causer le technostress (Benlian, 2020). Les conditions physiques de télétravail permettent de faciliter la déconnexion en séparant les espaces de la vie privée et du travail ce qui limite les risques d'épuisement (Marques de Macedo et al., 2020; Renard et al., 2021; Van Steenbergen et al., 2017)

H6a : Plus le soutien organisationnel est présent, moins la charge familiale est élevée pour les télétravailleurs.

Le soutien organisationnel appuie les télétravailleurs dans la gestion des interruptions occasionnées par la famille lors du télétravail en permettant des aménagements de travail flexibles. Les arrangements de travail flexibles contribuent grandement à la conciliation des rôles. Van der Lippe et Lippényi (2018, p. 384) soutiennent que le contexte organisationnel a un effet sur le conflit emploi-vie personnelle (Cuerdo-Vilches et al., 2021; Marques de Macêdo et al., 2021; Ollo-Lopez et al., 2021). Certaines études soutiennent que la relation entre le télétravail et la conciliation emploi-vie personnelle est en forme de « U » inversé (Mihalca, 2021; Qiu et Dauth, 2022). Si la pratique de télétravail est inexistante ou trop prononcée, les effets sur la conciliation emploi-vie personnelle seront diminués. Le soutien organisationnel serait un moyen de s'assurer d'atteindre un niveau de conciliation satisfaisant (Halbesleben et al., 2014).

H6b : Plus les conditions physiques de télétravail sont adéquates, moins la charge familiale est élevée pour les télétravailleurs.

Des conditions de télétravail adaptées favorisent la saine gestion de la charge familiale (Ghislieri et al., 2017). Des conditions physiques de télétravail adéquates permettraient de gérer les problématiques liées aux interruptions et à la pérennité des nouvelles méthodes de travail afin de faciliter l'adaptation des télétravailleurs (Carillo et al., 2020; El Kadri Filho et de Luccas, 2022; Lovejoy et al., 2021; Raghuram et al., 2001). Le fait de partager un espace commun qui n'est plus réservé à une fonction unique, mais bien à la vie commune familiale en plus du travail, alourdit la charge familiale (Cuerdo-Vilches et al., 2021). Ce partage d'espace peut faire en sorte que le travailleur sera plus dérangé par les stimuli des autres personnes habitant la maison que s'il se trouvait au lieu de travail habituel (Carillo et al., 2020; Cuerdo-Vilches et al., 2021). Ces études nous portent à penser que les conditions de télétravail ont une incidence sur la capacité de déconnexion du travailleur (Andrade et Petiz Lousa, 2021; Beauregard et al., 2019).

Étant donné que le soutien organisationnel peut prédire la charge de travail et que la charge de travail peut être associée à une meilleure adaptation au télétravail, nous prédisons que :

H7a : La charge de travail a un effet de médiation sur la relation entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail.

Étant donné que les conditions physiques du télétravail peuvent prédire la charge de travail et que la charge de travail peut être associée à une meilleure adaptation au télétravail, nous prédisons que :

H7b : La charge de travail a un effet de médiation sur la relation entre les conditions physiques du télétravail et l'adaptation au télétravail.

Étant donné que le soutien organisationnel peut prédire la charge familiale et que la charge familiale peut être associée à une meilleure adaptation au télétravail, nous prédisons que :

H8a : La charge familiale a un effet de médiation sur la relation entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail

Étant donné que les conditions physiques de télétravail peuvent prédire la charge familiale et que la charge familiale peut être associée à une meilleure adaptation au télétravail, nous prédisons que :

H8b : La charge familiale a un effet de médiation sur la relation entre les conditions physiques du télétravail et l'adaptation au télétravail.

2.3.3 Les variables de contrôle

Le sexe est contrôlé, car plusieurs études montrent que les femmes vivent une charge familiale plus grande que celle des hommes et choisissent un mode de télétravail fixe, tandis que les hommes seraient portés à plus se déplacer (Athanasiadou et Theriou, 2021; BIT, 2022a; Cuerdo-Vilches et al., 2021; Garrett et Danziger, 2007). Le sexe n'influencerait pas directement la capacité d'adaptation au télétravail (Ollo-Lopez et al., 2021; Saba et al., 2021a), mais les femmes vivraient plus de conflits de conciliation emploi-vie personnelle et familiale que les hommes (Van der Lippe et Lippényi, 2018). Les femmes pourraient être moins productives en télétravail, car elles seraient plus interrompues par les tâches reliées aux soins de la famille (Cuerdo-Vilches et al., 2021; Ollo-Lopez et al., 2021). Toutefois, les hommes représentent le groupe d'individus pour lesquels le niveau de performance a le plus varié lors de la transition vers le télétravail (Wakaizumi, 2021).

Par ailleurs, les entreprises dirigées par des femmes auraient vécu une meilleure transition vers le télétravail (Saba et al., 2021a).

L'âge est également contrôlé, car cela permet de comprendre si certains groupes de la population s'adaptent au télétravail plus facilement que d'autres (Cuerdo-Vilches et al., 2021; Scheibe et al., 2022; Wakaizumi, 2021). La capacité d'adaptation ne serait pas reliée à l'âge (Saba et Registre, 2020; Wakaizumi, 2021). Cependant, les travailleurs plus âgés seraient plus résilients et disposent de plus de ressources matérielles et émotionnelles que les jeunes (Scheibe et al., 2022). L'âge ne serait pas corrélé à la perception de charge de travail, mais serait relié à la charge familiale. Les travailleurs plus jeunes sont plus souvent dans des situations familiales avec de jeunes enfants et les travailleurs plus âgés portent des responsabilités auprès de leurs proches vieillissants (Eurofound, 2020; Scheibe et al., 2022).

Le niveau de scolarité est positivement relié au niveau de compétences numériques (Saba et al., 2021a). Le télétravail serait plus présent dans les domiciles à revenus élevés puisque ceux-ci sont mieux équipés (Pouri et Bhat, 2003). Les types d'emplois plus facilement transférables à distance se retrouvent dans les industries de gestion, d'entrepreneuriat et de finance (BIT, 2022a), ainsi que dans les milieux de développement du savoir (Saba et al., 2021a). Bien que la relation entre le niveau de scolarité et la qualité de l'espace ne soit pas significative, Cuerdo-Vilches et al. (2021) écrivent que les personnes ayant atteint un niveau d'étude de maîtrise et de doctorat sont associées aux éléments favorables au télétravail par leur occupation, le nombre d'habitants à la résidence, le nombre de surfaces de travail disponibles, la qualité de l'environnement et le type d'habitation. Le niveau de scolarité et le niveau de gestion permettent d'influencer la qualité de la conciliation emploi-vie personnelle (Qiu et Dauth, 2022; Singh et al., 2013).

Le niveau de gestion exerce une influence mitigée sur l'adaptation au télétravail (Wakaizumi, 2021). La proportion des dirigeants d'entreprises et des gestionnaires ayant eu une augmentation de la performance en télétravail est plus grande que les autres catégories. La fréquence des chutes de performance en télétravail est plus élevée que la hausse de la performance (Wakaizumi, 2021). Les gestionnaires représentent la catégorie de travailleurs qui se serait le moins bien adaptés au télétravail en fonction des critères de la satisfaction, de la productivité, de la qualité

du travail, de la conciliation emploi-vie personnelle et de l'engagement à poursuivre le télétravail utilisés par Saba et Cachat-Rosset (2020).

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre s'attarde à la présentation de la méthodologie de recherche, de l'opérationnalisation des variables et du plan d'analyses statistiques. La population étudiée et la collecte de données seront présentées dans un premier temps. L'opérationnalisation des variables suivra. Nous terminons par la présentation du plan d'analyse statistique.

3.1 LA COLLECTE DE DONNÉES

3.1.1 Le questionnaire de sondage

Le questionnaire distribué contient trente-six (36) questions visant à mesurer les impacts du télétravail sur la vie professionnelle et d'orienter la recherche vers des solutions durables pour les pratiques de travail du futur au Québec et en France. Les données issues de ce questionnaire proviennent d'un partenariat de recherche intitulé « Crise COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle? » en 2020 avec Tania Saba, titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance et professeure à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal; Gaëlle Cachat-Rosset, chercheuse postdoctorale à la Chaire BMO et à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal; Josianne Marsan, professeure titulaire et directrice du Centre de recherche en technologies de l'information et affaires au département de systèmes d'information organisationnels de l'Université Laval; Alain Klarsfeld, professeur au département Droit des Affaires et Management des Ressources Humaines à Toulouse Business School; et Kevin Carillo, professeur Associé en Sciences de la Donnée et Systèmes d'information au département du Management de l'Information à Toulouse Business School. Le numéro du certificat d'approbation éthique est CERSES-20-164-D.

Le présent questionnaire a été distribué entre le 7 juillet et le 7 septembre 2020 via un sondage en ligne. La première section du questionnaire vise à établir le profil des participants. La question #4 concerne le sexe, la question #7 concerne l'âge, la question #13 concerne le niveau de scolarité et la question #14 concerne le niveau de gestion. Puis, les sections relatives aux conditions de télétravail, au soutien organisationnel, à la charge familiale et à la charge de travail.

3.1.2 La population de recherche

La population étudiée est celle qui a pu pratiquer du télétravail au courant de la pandémie dans leurs fonctions professionnelles. Dans le cadre de l'étude, les chercheurs définissent le télétravail comme étant « [...] le fait de travailler depuis son domicile en utilisant les technologies d'information et de communication (téléphones intelligents, applications, logiciels, vidéoconférence, dossiers partagés, etc.) »¹⁹. L'échantillon est constitué de 12 452 télétravailleurs œuvrant dans une seule grande organisation québécoise dans dix-sept régions administratives du Québec. Le taux de participation dans l'organisation équivaut à 20,7% des effectifs. En ordre de proportion, un plus grand nombre de répondants vivent dans la région de Québec, ensuite, dans la région de Montréal, puis dans la région des Chaudières-Appalaches et de la Montérégie. L'analyse de l'échantillon a montré qu'il existe des valeurs aberrantes et manquantes. Ces valeurs sont au nombre de 85, ce qui représente 0,68% de l'échantillon. À la suite de la suppression des valeurs manquantes, l'échantillon final est de 12 367 répondants.

3.2 L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES

3.2.1 La variable dépendante : l'adaptation au télétravail

L'adaptation au télétravail représente la variable dépendante que l'on tente d'expliquer avec les variables indépendantes. L'adaptation au télétravail se mesure en fonction du niveau de performance, du niveau de productivité, de l'engagement à poursuivre le télétravail, de la satisfaction au télétravail et la capacité à conserver une conciliation emploi-vie personnelle (Raghuram et al., 2001). Les variables de contrôle sont présentées dans le tableau 2.

Les variables ont été opérationnalisées dans le questionnaire de la manière suivante :

La variable dépendante, soit l'adaptation au télétravail a été mesurée selon une échelle de cinq items issus des publications de Raghuram et al. (2001) représentés dans le tableau 1. Les items de l'échelle de mesure se composent de la satisfaction relative au travail à distance, de la performance en travail virtuel, de la productivité, de l'engagement à continuer le télétravail et de l'habileté à concilier sa vie personnelle et professionnelle.

¹⁹ Définition du télétravail dans le contexte de l'étude « Crise COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle? », voir annexe 1.

Tableau 1: L'opérationnalisation de la variable dépendante : l'adaptation au télétravail

Variable	Dimensions	Indicateurs	Échelle	Auteurs
		Question 29 : Concernant votre situation de télétravail, vous diriez que :		
L'adaptation au télétravail	Satisfaction avec le télétravail	Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) du télétravail.	Les cinq (5) items mesurant l'adaptation au télétravail sont évalués en fonction d'une échelle de Likert à cinq (5) points. (1 = Pas du tout d'accord, 2=Plutôt pas d'accord, 3=Ni en désaccord ni en accord, 4= Plutôt d'accord et 5 = Tout à fait en accord).	Raghuram et al. (2001)
	Performance	Le télétravail me permet d'effectuer mon travail mieux que je ne le pouvais quand je travaillais au bureau.		
	Productivité	Depuis que j'ai commencé à télétravailler, ma productivité a augmenté.		
	Engagement envers le 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.		
	Capacité à concilier emploi-vie personnelle	Depuis que j'ai commencé à télétravailler, j'ai été en mesure d'équilibrer mon travail et ma vie personnelle.		

3.2.2 Le sexe, l'âge, le niveau de scolarité et le niveau de gestion comme variables de contrôle

Tableau 2: L'opérationnalisation des variables de contrôle

Variabes	Questions	Indicateurs
Sexe	Question 4 : Quel est votre genre?	(1) Homme (2) Femme
Âge	Question 7 : Quel est votre âge?	Nombre saisi manuellement par le répondant.
Niveau de scolarité	Question 13 : Quel est votre niveau de scolarité?	(1) Pré-universitaire (2) Universitaire – Diplôme premier cycle – Licence (3) Universitaire – Cycles supérieurs – Maîtrise et plus
Niveau de gestion	Question 14 : Occupez-vous actuellement des fonctions de gestionnaire, chef d'équipe ou manager?	(1) Oui (2) Non

3.2.3 La charge familiale et la charge de travail comme variables médiatrices

Nous avons retenu deux variables médiatrices : la charge familiale, puis la charge de travail. Dans le modèle de Hofboll (1989), une personne qui a une charge familiale et/ou une charge de travail augmentée devra déployer plus de ressources et aura moins d'énergie pour en accumuler de nouvelles qu'une personne qui ne vit pas avec une charge familiale et/ou une charge de travail augmentée. Ainsi, une personne vivant avec un haut niveau de charge familiale et/ou de charge de travail serait plus exposée au stress.

À cet effet, la charge familiale est évaluée en fonction du nombre d'heures par jour passé à prendre soin d'une personne à charge. Un seul item et une échelle de Likert à 5 points (1=Aucune personne ne dépend de moi, 5=plus de 4 heures) sont utilisés. Les indicateurs sont illustrés dans le tableau 3. En conformité avec des études telles que celles d'Igbaria et al. (1998), de Grzywacz et Marks (2000) et de Gajendran et Harrison (2007), nous avons mesuré la charge familiale par une question directe, à savoir combien d'heures par jour sont consacrées aux soins de la famille.

La charge de travail a été évaluée en fonction de la perception de la charge supplémentaire de travail depuis le début de la pratique du télétravail. Un seul item et une échelle de Likert à 5 points (1=beaucoup moins à 5=beaucoup plus) sont utilisés. Les indicateurs sont illustrés dans le tableau 3. La charge de travail a été mesurée par une question directe comme suggéré par des auteurs tels que Golden, 2006 et Scheibe et al. (2022) qui l'ont examinée dans un contexte d'analyse des stressseurs en télétravail.

Tableau 3: L'opérationnalisation des variables médiatrices

Variables	Questions	Indicateurs
Charge familiale	Question 8 : 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?	(1) Aucune personne ne dépend de moi au quotidien (2) Moins d'une heure (3) De 1 à 2 heures (4) De 2 à 3 heures (5) De 3 à 4 heures (6) Plus de 4 heures
Charge de travail	Question 19 : Depuis que je suis en télétravail, j'estime que je travaille :	1 = Beaucoup moins, 2= Moins, 3 = Ni moins ni plus, 4 = Plus et 5 = Beaucoup plus

3.2.4 Les variables indépendantes

Les conditions physiques de télétravail

Staples et al. (1999) utilisent une échelle à cinq items afin de mesurer la qualité de l'environnement de télétravail. Celle-ci se mesure par le fait de savoir si l'organisation s'assure que les employés disposent de conditions physiques de télétravail et d'équipements technologiques appropriés, par le financement de solutions ergonomiques dans les espaces de télétravail et l'accès à internet, par la compensation des coûts du travail à domicile et par l'identification des employés dont les habitations ne sont pas adéquatement conçus pour le télétravail afin de leur permettre de travailler à partir d'une tierce localisation. Les indicateurs sont représentés dans le tableau 4.

Le soutien organisationnel

Trois items de l'échelle de Thompson et al. (1991) ont été utilisés afin de mesurer l'ampleur du soutien organisationnel reçu par les répondants. Ceux-ci se résument à savoir si l'entreprise guide les employés sur les nouvelles façons de réaliser leur travail à l'aide des technologies, si les gestionnaires apportent le soutien et les ressources nécessaires pour permettre aux travailleurs de modifier leurs pratiques de travail, puis si l'employé reçoit le soutien et l'assistance nécessaire afin de modifier leur façon de travailler avec les systèmes informatiques de l'entreprise (Thompson et al., 1991). Les indicateurs sont représentés dans le tableau 4.

Tableau 4: L'opérationnalisation des variables indépendantes

Variables	Questions	Indicateurs	Auteurs
Conditions physiques de télétravail	<p>Question 23 : Dans votre situation actuelle de télétravail, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :</p> <p>(1) Il est facile de me laisser distraire en travaillant à la maison ®.</p> <p>(2) Je suis dérangé(e) dans mon travail par le bruit de la maison ®.</p> <p>(3) J'ai un accès internet satisfaisant à la maison.</p> <p>(4) Je suis bien installé(e) pour travailler à la maison.</p> <p>(5) J'ai un accès satisfaisant aux outils professionnels depuis la maison (logiciels professionnels, messagerie, dossiers partagés, vidéoconférence...).</p>	1= Pas du tout d'accord, 2= Plutôt pas d'accord, 3= Ni en désaccord ni en accord, 4 = Plutôt d'accord et 5 = Tout à fait d'accord	Staples et al. (1999)
Soutien organisationnel	<p>Question 28 : Dans votre situation de télétravail, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :</p> <p>(1) L'entreprise me fournit des conseils sur une nouvelle façon de travailler avec les outils de télétravail.</p> <p>(2) La direction m'apporte les ressources nécessaires pour me permettre de changer ma façon de travailler avec les outils de télétravail.</p> <p>(3) L'entreprise me donne le soutien nécessaire pour changer ma façon de travailler avec les outils de télétravail.</p>		Thompson et al., 1991

3.3 LE PLAN D'ANALYSTE STATISTIQUE

Cette section du chapitre présente les étapes d'analyse statistique, en commençant par la validité interne et externe de l'interaction des variables, ainsi qu'au transfert des résultats dans la réalité. Par la suite, la technique de la régression linéaire afin d'effectuer des analyses descriptives et bivariées sera expliquée. Nous terminons par la présentation des critères de validation d'un effet de médiation.

3.3.1 La validité interne et externe

La validité interne est le concept qui décrit la relation de cause à effet entre deux variables et qui constitue la crédibilité scientifique du résultat de recherche. Cette validité permet de s'assurer que les résultats obtenus proviennent bel et bien de l'interaction des deux variables analysées et non pas d'une interférence contextuelle avec une autre variable (Gauthier et Bourgeois, 2016). Il est possible de vérifier la validité interne des variables en consultant la littérature. Les variables ont été mesurées dans de précédentes recherches qui ont montré leur validité et leur fiabilité

(Beauregard et al., 2019; Carillo et al., 2020; Cuerdo-Vilches et al., 2021; Raghuram et al., 2001; Renard et al., 2021; Saba et al., 2021b; Thompson et al., 1991).

La validité externe se rapporte à la possibilité de transférer les résultats obtenus à la recherche sur le sujet de manière générale et non pas seulement contenu dans le cadre précis de la recherche actuelle ou du modèle théorique construit (Gauthier et Bourgeois, 2016). Étant donné la taille de l'échantillon utilisé dans l'étude, nous pouvons affirmer que la validité externe est bonne. La provenance des employés de l'administration publique de l'échantillon permet de généraliser les résultats.

En sciences sociales, il peut y avoir des variables qui ne peuvent être observées directement. Ce sont des construits théoriques dont l'existence est postulée à partir d'un raisonnement abstrait propre au domaine d'application (Berger, 2021). Pour regrouper ces raisonnements abstraits en des construits cohérents, l'analyse factorielle exploratoire est un outil important. Achim (2020) décrit l'analyse factorielle exploratoire comme « une méthode quantitative par laquelle on cherche à comprendre un ensemble de variables observées en termes de dimensions plus abstraites qu'on appelle facteur » (p. 213). Ces analyses vont nous permettre de prendre des décisions en lien avec le nombre de facteurs qu'on peut regrouper à travers les différents items. Pour ce faire, nous utilisons la technique d'analyse en composante principale (ACP) et la rotation varimax du logiciel SPSS. L'analyse en composante principale permet d'estimer la variance des variables mesurées (Fabrigar et al., 1999). Chaque facteur a été interprété suivant l'observation de la saturation factorielle de chaque item à l'intérieur de ce même facteur. La littérature recommande d'avoir une saturation plus grande que 0,40 lorsque le nombre d'observations est supérieur à 350 (Hair et al., 1998). L'analyse en composante principale a révélé l'existence de trois dimensions (tableau 7).

3.3.2 La stratégie d'analyse

L'objectif de la recherche est de répondre à la question posée préalablement, à savoir si la charge familiale et la charge de travail sont des médiateurs entre le soutien organisationnel et l'adaptation, ainsi que les conditions physiques avec l'adaptation au télétravail afin de permettre aux télétravailleurs de s'ajuster. Nous avons postulé des hypothèses et formulé des précisions afin de les justifier. Dans la prochaine section de cette recherche, il sera question d'infirmier ou de

confirmer les hypothèses préalablement formulées (Van Cammpenhoudt et al., 2017). Des analyses de nature quantitative, descriptive et bivariée seront effectuées dans le logiciel SPSS en version 27. Nous utiliserons les régressions linéaires pour expliquer la médiation.

Les analyses descriptives

L'analyse descriptive servira à comprendre la distribution des variables dans l'échantillon (Weiss, 2016). Les calculs de la fréquence, l'étendue, la médiane, la moyenne et l'écart-type de chacune des variables du modèle seront effectués.

Les analyses bivariées

L'analyse bivariée est l'étape d'analyse entre la description de la base de données et l'analyse de régression (Bettache, 2007). Cela permet d'évaluer si une relation significative existe entre deux variables et sa force si tel est le cas. Une matrice de corrélations de Pearson sera produite afin d'évaluer l'existence ou non de liens significatifs entre deux variables à la fois. Cela servira à analyser les liens statistiques, s'il y en a, entre le soutien organisationnel et les conditions de télétravail comme ressources afin de contribuer au processus d'adaptation au télétravail. Les liens de dépendance entre les différentes variables seront évalués selon un intervalle de -1 à 1. Lorsque la dépendance est nulle ou près de zéro, l'association entre les variables n'existe pas. Le lien de dépendance est jugé faible si le coefficient de corrélation se rapproche de 0.30, est jugé modéré si le coefficient est près de 0.50, est fort si le coefficient tourne autour de 0.70 et est excellent, voire parfait si le coefficient atteint près du 1 ou -1 (Cohen et al., 2003).

Les analyses multivariées

L'analyse multivariée permet de vérifier nos hypothèses. Cette technique d'analyse statistique permet de prendre en compte plusieurs niveaux de variables pour étudier l'association entre une variable dépendante et une variable indépendante ou médiatrice (Tabachnik et Fidell, 2007). La régression hiérarchique sera utilisée comme méthode d'analyse afin d'identifier les facteurs qui influencent l'adaptation au télétravail, le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail (MacKinnon et al., 2007).

La validation de l'effet de médiation

Les trois critères de validation de l'effet de médiation afin de savoir si la charge familiale et la charge de travail sont des médiateurs entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail et entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation sont:

- a) L'exclusion de la variable médiatrice afin de constater s'il y a ou non un lien entre la variable indépendante (soutien organisationnel ou conditions physiques de télétravail) et la variable dépendante (adaptation au télétravail) (Baron et Kenny, 1986).
- b) La vérification d'une corrélation significative entre la variable médiatrice (charge de travail et charge familiale) et la variable dépendante.
- c) Ensuite, il faut déterminer si la variable indépendante est un prédicteur significatif de la variable de médiation (Baron et Kenny, 1986; Klein et al., 2008, p.12-13).

Des tests de Sobel (1982) seront réalisés pour valider la significativité des effets de médiation.

CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous ferons l'analyse des résultats afin de tester les hypothèses formulées précédemment. Nous débuterons par le nettoyage des données, suivi des analyses factorielles exploratoires. Ensuite, nous présenterons les résultats des analyses descriptives, bivariées et multivariées et terminerons par la validation de l'effet de médiation.

4.1 Le nettoyage des données

L'échantillon initial était composé de 12 452 individus provenant de dix-sept régions du Québec dans une seule grande organisation. L'analyse des données a révélé qu'elles contiennent des valeurs aberrantes ou manquantes. L'analyse de fréquence de chaque variable a permis de repérer ces valeurs (tableau 5). En tout, 85 valeurs ont été supprimées, ce qui réduit l'échantillon à 12 367 répondants (tableau 6). Ces valeurs représentent 0,68% de l'échantillon initial, ce qui est en-dessous du seuil de 10% recommandé par la littérature. En tenant compte de cela, ces valeurs ont été supprimées. Les catégories « diverses identités de genre » et « je préfère ne pas répondre » représentent une portion négligeable de l'échantillon et ont donc été supprimées.

Tableau 5: L'échantillon initial

	Âge	Sexe	Niveau de scolarité	Niveau de gestion	Charge de travail	Charge familiale	Conditions physiques de télétravail	Soutien organisationnel	Adaptation au télétravail
Valide	12432	12382	12452	12452	12452	12452	12452	12452	12452
Manquant	20	70	0	0	0	0	0	0	0

Tableau 6: L'échantillon final

	Âge	Sexe	Niveau de scolarité	Niveau de gestion	Charge de travail	Charge familiale	Conditions physiques de télétravail	Soutien organisationnel	Adaptation au télétravail
Valide	12367	12367	12367	12367	12367	12367	12367	12367	12367
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Après avoir nettoyé la base de données, nous avons réalisé des analyses factorielles.

4.2 Les analyses factorielles exploratoires

Le tableau 8 présente les items, leurs poids factoriels et leur moyenne. Nous avons observé que les items sont chargés dans leurs dimensions respectives. Leur poids factoriel excède le seuil de 0,40 recommandé par la littérature. Pour déterminer que les items mesurent de manière cohérente les différentes dimensions, nous avons réalisé des analyses de fiabilité. La méthode choisie est l'alpha de Cronbach. Le coefficient alpha de Cronbach mesure la cohérence interne des variables ou la fiabilité d'un ensemble d'éléments (items) (Tabachnik et Fidell, 2007). Nous avons calculé l'alpha de Cronbach pour chaque dimension. Plus la valeur se rapproche de 1, plus la cohérence est grande (Tabachnik et Fidell, 2007). Le seuil minimal recommandé par la littérature est de 0,70 (Bland et Altman, 1997). L'alpha de Cronbach de la variable de l'adaptation au télétravail est 0,89, ce qui témoigne d'un bon niveau de validité interne selon la littérature. L'alpha de Cronbach de la variable de soutien organisationnel est de 0,92, ce qui témoigne d'un excellent niveau de validité interne. L'alpha de Cronbach de la variable des conditions physiques de télétravail est de 0,72 ce qui témoigne d'un niveau acceptable de validité interne.

Tableau 7: L'analyse de variance en composante principale

Variables	Valeurs propres initiales		% cumulé	Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements
	Total	% de la variance		Total	% de la variance	% cumulé	
Adaptation au télétravail	5,388	41,446	41,446	5,388	41,446	41,446	4,837
Soutien organisationnel	2,18	16,767	58,213	2,18	16,767	58,213	3,283
Conditions physiques de télétravail	1,135	8,733	66,946	1,135	8,733	66,946	2,785

Tableau 8: L'analyse de la fiabilité des variables

Variabes	Items	Poids factoriel	Moyenne des items	Alpha de Cronbach
Adaptation au télétravail	Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) du télétravail.	0,828	4,4244	0,89
	Le télétravail me permet d'effectuer mon travail mieux que je ne le pouvais quand je travaillais au bureau.	0,826	3,522	
	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.	0,846	4,1174	
	Depuis que j'ai commencé à télétravailler, j'ai été en mesure d'équilibrer mon travail et ma vie personnelle.	0,731	4,1622	
	Depuis que j'ai commencé à télétravailler, ma productivité a augmenté.	0,810	3,7095	
Soutien organisationnel	L'entreprise me fournit des conseils sur une nouvelle façon de travailler avec les outils de télétravail.	0,902	3,7521	0,92
	La direction m'apporte les ressources nécessaires pour me permettre de changer ma façon de travailler avec les outils de télétravail.	0,934	3,6721	
	L'entreprise me donne le soutien nécessaire pour changer ma façon de travailler avec les outils de télétravail.	0,943	3,6750	
Conditions physiques de télétravail	Il est facile de me laisser distraire en travaillant à la maison. ®	0,675	3,7779	0,72
	Je suis dérangé(e) dans mon travail par le bruit de la maison. ®	0,650	4,2076	
	J'ai un accès Internet satisfaisant à la maison.	0,843	4,4344	
	Je suis bien installé(e) pour travailler à la maison.	0,736	3,7732	
	J'ai un accès satisfaisant aux outils professionnels depuis la maison.	0,731	4,3350	

4.3 Les analyses descriptives

Cette section soulignera les caractéristiques de la distribution de l'échantillon pour chacune des variables du modèle conceptuel. Le tableau ci-dessous regroupe les données relatives à la fréquence, la moyenne de l'échantillon, l'écart-type et l'étendue de chaque variable (tableau 9).

La variable dépendante qui est l'adaptation au télétravail a été mesurée selon une échelle de Likert allant de 1 (1= pas du tout d'accord) à 5 (5= tout à fait en accord). La moyenne est de

3,99 pour un écart-type de 0,88. Les personnes composant cet échantillon ont une adaptation au télétravail relativement élevée.

Tableau 9: L'analyse de la distribution de l'échantillon

VARIABLES	FRÉQUENCE	ÉTENDUE	MOYENNE	ÉCART-TYPE
Variable dépendante				
Adaptation au télétravail		1-5	3,9871	0,87541
Variables indépendantes				
Soutien organisationnel		1-5	3,6997	0,97785
Conditions physiques de télétravail		1-5	4,1056	0,71157
Variables médiatrices				
Charge de travail		1-5	3,567	0,8158
Charge familiale		1-6	1,8615	1,09763
Variables de contrôle				
Âge		18-77	44,2141	10,03161
Sexe				
Homme	3741 (30,2%)			
Femme	8626 (69,8%)			
Niveau de scolarité				
Pré-universitaire	4216 (34,1%)			
Universitaire – Diplôme de premier cycle	5056 (40,9%)			
Universitaire – Cycles supérieurs (maîtrise et plus)	3095(25%)			
Niveau de gestion				
Gestionnaire	1713 (13,9%)			
Employé	10 654(86,1%)			

En ce qui a trait aux variables indépendantes, le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail ont également été mesurés selon une échelle de Likert allant de 1 à 5. La moyenne du soutien organisationnel est 3,70 pour écart-type de 0,98. Cela signifie qu'en moyenne, le soutien organisationnel reçu par les individus de l'échantillon était bon. La moyenne de la variable des conditions physiques de télétravail est de 4,11 pour un écart-type de 0,71. En moyenne, les individus de l'échantillon ont un niveau de conditions physiques de télétravail plutôt élevé.

La variable médiatrice (charge de travail) est mesurée selon une échelle de Likert allant de 1 à 5. La moyenne étant de 3,57 pour un écart-type de 0,82. Cela signifie qu'en moyenne, les individus de l'échantillon ont une charge de travail relativement élevée. La charge familiale a été mesurée selon une échelle allant de 1 à 6. Le nombre d'heures attribuées aux soins d'une personne

dépendante dans la famille durant la journée de travail a été comptabilisé sur une base journalière. La moyenne est de 1,86 pour un écart-type de 1,10. Cela signifie que les individus de l'échantillon ont une faible charge familiale.

Puis, du côté des variables de contrôle, l'âge des individus composant l'échantillon s'étend de 18 à 77 ans. L'âge moyen est de 44,2 ans pour un écart-type de 10,03. L'échantillon est composé à majorité de femmes, pour une proportion de 69,8%, et de 30,2% d'hommes. Le niveau de scolarité le plus prédominant dans l'échantillon en pourcentage est le niveau universitaire de premier cycle (20,9%), suivi du pré-universitaire (34,1%), puis du niveau universitaire de cycles supérieurs (25%). En tout, les diplômés universitaires représentent 65,9% de l'échantillon. La majorité de l'échantillon est composée d'employés, à la proportion de 86,1% par rapport à 13,9% des répondants qui sont gestionnaires.

La prochaine section présentera les analyses bivariées réalisées qui permettront d'expliquer le sens des liens entre les variables du modèle conceptuel.

4.4 Les analyses bivariées

Les analyses bivariées nous permettent de constater les possibles relations entre les variables du modèle conceptuel. Nous avons créé une matrice de corrélation de Pearson afin de mettre chaque variable en relation avec chacune des autres variables. La matrice servira à mesurer la force de l'association entre les variables dépendantes, médiatrices indépendantes et de contrôle. Cela permet aussi de déceler si deux variables sont colinéaires. La colinéarité se produit quand deux ou plusieurs variables ont une corrélation supérieure ou égale à 0,70.

Le coefficient de Pearson (r) est utilisé pour déterminer la relation entre les variables. Si la valeur est positive, cela signifie que les deux variables évoluent dans le même sens, et si la valeur est négative, cela signifie que les deux variables évoluent en sens contraire. Les valeurs du coefficient de Pearson se trouvent entre -1 et 1. Les corrélations significatives sont évaluées au niveau $p < 0,01^{**}$ et $p < 0,05^*$. Le tableau 10 présente les corrélations entre les différentes variables du modèle conceptuel.

L'adaptation au télétravail est positivement et significativement corrélée au soutien organisationnel ($r=0,295$, $p<0,01$) et aux conditions physiques de télétravail ($r=0,624$, $p<0,01$). En outre, l'adaptation au télétravail est positivement et significativement corrélée au niveau de charge de travail ($r=0,363$, $p<0,01$) et négativement à la charge familiale ($r=-0,52$, $p<0,01$). L'âge ($r=-0,033$, $p<0,01$) et le niveau de scolarité ($r=-0,077$, $p<0,01$) sont corrélés négativement et significativement à l'adaptation au télétravail. Le niveau de gestion ($r=0,056$, $p<0,01$) et le sexe ($r=0,054$, $p<0,01$) sont positivement et significativement corrélés à l'adaptation au télétravail.

Le soutien organisationnel est positivement et significativement corrélé aux conditions physiques de télétravail ($r=0,360$, $p<0,01$). Le soutien organisationnel est négativement et significativement corrélé à la charge familiale ($r=-0,35$, $p<0,01$) et est positivement et significativement corrélé à la charge de travail ($r=0,094$, $p<0,01$). Le soutien organisationnel est positivement et significativement corrélé au sexe ($r=0,025$, $p<0,01$) et au niveau de gestion ($r=0,014$, $p<0,01$). L'âge ($r=-0,23$, $p<0,01$) et le niveau de scolarité ($r=-0,067$, $p<0,01$) sont négativement et significativement corrélés au soutien organisationnel.

Les conditions physiques de télétravail sont négativement et significativement corrélées à la charge familiale ($r=-0,184$, $p<0,01$) et positivement et significativement corrélées à la charge de travail ($r=0,273$, $p<0,01$). Les conditions physiques de télétravail et le niveau de gestion ne sont pas significativement corrélés ($r=0,00$, $p>0,05$). Le niveau de scolarité est négativement et significativement corrélé au niveau de scolarité ($r=-0,93$, $p<0,01$). Le sexe ($r=0,039$, $p<0,01$) et l'âge ($r=0,088$, $p<0,01$) sont positivement et significativement corrélés aux conditions physiques de télétravail.

La charge familiale n'est pas significativement corrélée à la charge de travail. La charge familiale est négativement et significativement corrélée au niveau de gestion ($r=-0,027$, $p<0,01$) et à l'âge ($r=-0,0169$, $p<0,01$). Le sexe ($r=0,026$, $p<0,01$) et le niveau de scolarité ($r=0,101$, $p<0,01$) sont positivement et significativement corrélés à la charge familiale.

La charge de travail est négativement et significativement corrélée au niveau de gestion ($r=-0,142$, $p<0,01$). Le sexe ($r=0,020$, $p<0,05$) et l'âge ($r=0,069$, $p<0,01$) sont positivement et significativement corrélés à la charge de travail.

Aucune colinéarité n'a été constatée entre les variables étudiées dans ce mémoire, car aucune corrélation ne s'approche de 0,70. La colinéarité se produit lorsque deux ou plusieurs variables sont supérieures ou égales à 0,70 (Tabachnik et Fidell, 2007).

Tableau 10: Le sommaire des analyses bivariées (N= 12 367)

	Sexe ®	Âge ®	Niveau de scolarité	Niveau de gestion	Charge de travail	Charge familiale	Conditions physiques de télétravail	Soutien organisationnel	Adaptation au télétravail
Sexe	1								
Âge	-,031**	1							
Niveau de scolarité	-,083**	-,125**	1						
Niveau de gestion	,066**	-,087**	-,111**	1					
Charge de travail	,020*	,069**	0,008	-,142**	1				
Charge familiale	,026**	-,169**	,101**	-,027**	-0,017	1			
Conditions physiques de télétravail	,039**	,088**	-,093**	0,00	,273**	-,184**	1		
Soutien organisationnel	,025**	-,023*	-,067**	0,014	,094**	-,035**	,360**	1	
Adaptation au télétravail	,054**	-,033**	-,077**	,056**	,363**	-,052**	,624**	,295**	1
La corrélation est significative au niveau **p>0,01; *p>0,05.									

4.5 Les analyses multivariées

Pour tester les hypothèses, des analyses de régression hiérarchique ont été réalisées. Nous avons d'abord testé un ensemble de modèles avec l'adaptation au télétravail (tableau 11), la charge de travail (tableau 12) et la charge familiale (tableau 13) comme variables dépendantes. Le test de Student (t) nous permet de confirmer que les différences de résultats observées ne sont pas dues au hasard et sont statistiquement significatives (Tabachnik et Fidell, 1996). Le seuil de significativité du test de t est de 1,96 (Tabachnik et Fidell, 1996).

Dans le modèle 1, nous avons effectué une analyse de régression des variables indépendantes sur la variable dépendante. Le tableau 11 présente les différents modèles utilisés pour effectuer les régressions hiérarchiques en lien avec l'adaptation au télétravail comme variable dépendante. Le modèle 1a nous a permis de constater que le soutien organisationnel et les conditions physiques du télétravail expliquaient 39,5% de la variation de l'adaptation au télétravail. En outre, nous avons observé que les conditions physiques du télétravail ($\beta=0,732$, $p<0,01$) et le soutien organisationnel ($\beta=0,073$, $p<0,01$) permettent une meilleure adaptation au télétravail. Dans le modèle 1b, nous avons ajouté les variables de contrôle. En les ajoutant, nous avons remarqué que cela permet d'accroître le potentiel explicatif du modèle (40,5% de la variance de l'ajustement au télétravail). Les conditions physiques du télétravail ($\beta=0,74$, $p<0,01$) et le soutien organisationnel ($\beta=0,07$, $p<0,01$) prédisent toujours une meilleure adaptation au télétravail. **Par conséquent, les hypothèses H1 et H2 sont validées.**

Dans le modèle 2, une analyse de régression a été effectuée avec les variables médiatrices sur la variable dépendante. Nous avons constaté dans le modèle 2a, que la charge de travail et la charge familiale expliquaient 13% de la variation de l'adaptation au télétravail. En outre, la charge de travail ($\beta=0,39$, $p<0,01$) prédit un niveau plus élevé d'adaptation au télétravail. Alors que la charge familiale ($\beta=-0,04$, $p<0,01$) prédit un niveau plus faible d'adaptation au télétravail. En ajoutant les variables de contrôle dans le modèle 2b, nous avons remarqué que cela permet d'accroître légèrement le potentiel explicatif du modèle (16% de la variance de l'adaptation au télétravail). La charge de travail ($\beta=0,41$, $p<0,01$) prédit un niveau élevé d'adaptation au télétravail, tandis que la charge familiale ($\beta=-0,04$, $p<0,01$) prédit un niveau plus faible d'adaptation au télétravail. **Par conséquent, les hypothèses H3 et H4 sont validées.**

Le tableau 11 suggère aussi que le fait d'être une femme permet une meilleure adaptation au télétravail. Les jeunes s'adaptent mieux au télétravail que les travailleurs plus âgés. Les personnes qui ont un niveau de scolarité plus faible s'adaptent moins bien au télétravail. Les employés semblent mieux s'adapter au télétravail que les gestionnaires.

Tableau 11: Les prédictions de l'adaptation au télétravail

<u>Variables</u>	Adaptation au télétravail			
	Modèle 1		Modèle 2	
	M1a β (SE)	M1b β (SE)	M2a β (SE)	M2b β (SE)
Constante	0,714 (0,38)**	0,782 (0,066)**	2,665 (0,035)**	2,466 (0,076)**
Conditions physiques de télétravail	0,732 (0,009)**	0,740 (0,009)**		
Soutien organisationnel	0,073 (0,007)**	0,067 (0,007)**		
Sexe		0,042 (0,013)**		0,064 (0,016)**
Âge		-0,007 (0,001)**		-0,006 (0,001)**
Niveau de scolarité		-0,022 (0,008)**		-0,081 (0,010)**
Niveau de gestion		0,112 (0,018)**		0,234 (0,021)**
Charge de travail			0,388 (0,009)**	0,407 (0,009)**
Charge familiale			-0,036 (0,007)**	-0,038 (0,007)**
Variances				
ddl	2	6	2	6
R2	0,395	0,405	0,134	0,155
R2 ajusté	0,395	0,405	0,133	0,154

**p<0,01; *p<0,05

β est le coefficient de régression et l'erreur standard est entre parenthèses.

Dans le modèle 3, nous avons fait une analyse de régression sur la variable médiatrice (la charge de travail) et les variables indépendantes. Le tableau 12 présente les analyses de régressions hiérarchiques réalisées pour les modèles 3a et 3b. Nous avons constaté dans le modèle 3a que le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail expliquaient 7,5% de la variation de la charge de travail. Les conditions physiques de télétravail ($\beta=0,32$, $p<0,01$) adéquates prédisent une plus forte charge de travail. La relation entre le soutien organisationnel ($\beta=-0,004$, $p>0,05$) et la charge de travail n'est pas significative. En ajoutant les variables de contrôle au modèle 3b, le soutien organisationnel et des conditions physiques de télétravail expliquent 9,7% de la charge de travail. La relation entre le soutien organisationnel ($\beta=0$, $p>0,05$) et la charge de travail n'est pas significative, même en ajoutant les variables de contrôle, et n'est donc pas prédictive. **Par conséquent, l'hypothèse H5a est infirmée.** Cependant, la relation est restée significative pour les

conditions physiques de télétravail adéquates ($\beta=0,31$; $p<0,01$) qui prédisent une hausse de la charge de travail. **Par conséquent, l'hypothèse H5b est infirmée.** Nous avons prédit que plus les conditions physiques de télétravail sont adéquates, moins la charge de travail est importante, alors que c'est le contraire qui se produit.

Le tableau 12 suggère que les femmes ont une charge de travail plus élevée que les hommes. Les gens les plus âgés ont également une charge de travail plus élevée. Les personnes qui ont un niveau de scolarité plus élevé ont une charge de travail plus élevée également. Les gestionnaires ont un niveau de charge de travail plus élevé que les employés durant le télétravail.

Tableau 12: Les prédictions de la charge de travail

<u>Variables</u>	Charge de travail	
	M3a β (SE)	M3b β (SE)
Constante	2,289 (0,043)	2,645 (0,076)**
Conditions physiques de télétravail	0,315 (0,011)**	0,311 (0,011)**
Soutien organisationnel	-0,004 (0,008)	0 (0,008)
Sexe		0,039 (0,015)*
Âge		0,003 (0,001)**
Niveau de scolarité		0,026 (0,009)**
Niveau de gestion		-0,324 (0,020)**
<u>Variances</u>		
ddl	2	6
R2	0,075	0,097
R2 ajusté	0,074	0,096
** $p<0,01$; * $p<0,05$		
β est le coefficient de régression et l'erreur standard est entre parenthèses.		

Dans le modèle 4, nous avons effectué une analyse de régression sur la variable médiatrice (la charge familiale) et sur les variables indépendantes. Le tableau 13 présente les analyses de régression réalisées pour les modèles 4a et 4b. Nous constatons dans le modèle 4a que les conditions physiques de télétravail adéquates et le soutien organisationnel élevé expliquent 3,5% de la variation de la charge familiale. Les conditions physiques de télétravail adéquates ($\beta=-0,3$, $p<0,01$) prédisent une diminution de la charge familiale. Un soutien organisationnel élevé prédit une augmentation de la charge familiale ($\beta=0,04$, $p<0,01$). Dans le modèle 4b, nous incluons les variables de contrôle et celles-ci ne semblent pas améliorer la prédictivité de la charge familiale

puisque la variance se maintient à 3,5%. Un soutien organisationnel élevé ($\beta=0,034$, $p<0,01$) prédit une hausse de la charge familiale. **Cela infirme l'hypothèse H6a**, selon laquelle la présence du soutien organisationnel réduit la l'intensité de la charge familiale. Les conditions physiques de télétravail ($\beta=-0,27$; $p<0,01$) prédisent une baisse de la charge familiale même avec l'ajout des variables de contrôle. **Cela confirme l'hypothèse H6b**, qui prédisait que plus les conditions physiques de télétravail sont adéquates, moins la charge familiale est élevée pour les travailleurs.

Le tableau 13 suggère que les femmes ont une charge familiale plus élevée que les hommes. Aussi, plus les gens sont jeunes, moins leur charge familiale est élevée. Plus le niveau de scolarité est élevé, plus la charge familiale est élevée. Les gestionnaires semblent avoir une charge familiale plus élevée que les employés, qui n'ont pas de responsabilités de gestion.

Tableau 13: Les prédictions de la charge familiale

<u>Variables</u>	Charge familiale	
	M4a β (SE)	M4b β (SE)
Constante	2,832 (0,059)	3,314 (0,104)**
Conditions physiques de télétravail	-0,304 (0,015)**	-0,273 (0,014)**
Soutien organisationnel	0,041 (0,011)**	0,034 (0,010)**
Sexe		0,085 (0,021)**
Âge		-0,016 (0,001)**
Niveau de scolarité		0,097 (0,013)**
Niveau de gestion		-0,110 (0,028)**
<u>Variances</u>		
ddl	2	6
R2	0,035	0,035
R2 ajusté	0,065	0,064
** $p<0,01$; * $p<0,05$		
β est le coefficient de régression et l'erreur standard est entre parenthèses.		

La validation de l'effet de médiation

Dans cette section, nous vérifions si les conditions de médiation sont valides afin de confirmer ou informer les hypothèses de médiation. Nous vérifions les hypothèses H7a, H7b, H8a et H8b.

Les hypothèses H7a et H7b avaient prédit que la charge de travail médiatisait la relation entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail, ainsi qu'entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail. Cela signifie que pour que la charge de travail ait un effet de médiation sur la relation entre le soutien organisationnel et l'adaptation, la charge de travail doit être corrélée à la fois au soutien organisationnel et, à la fois, à l'adaptation au télétravail. Comme le soutien organisationnel n'est pas corrélé à la charge de travail, nous pouvons conclure que la charge de travail n'a pas d'effet de médiation sur le soutien organisationnel et l'adaptation. **L'hypothèse H7a est donc infirmée.**

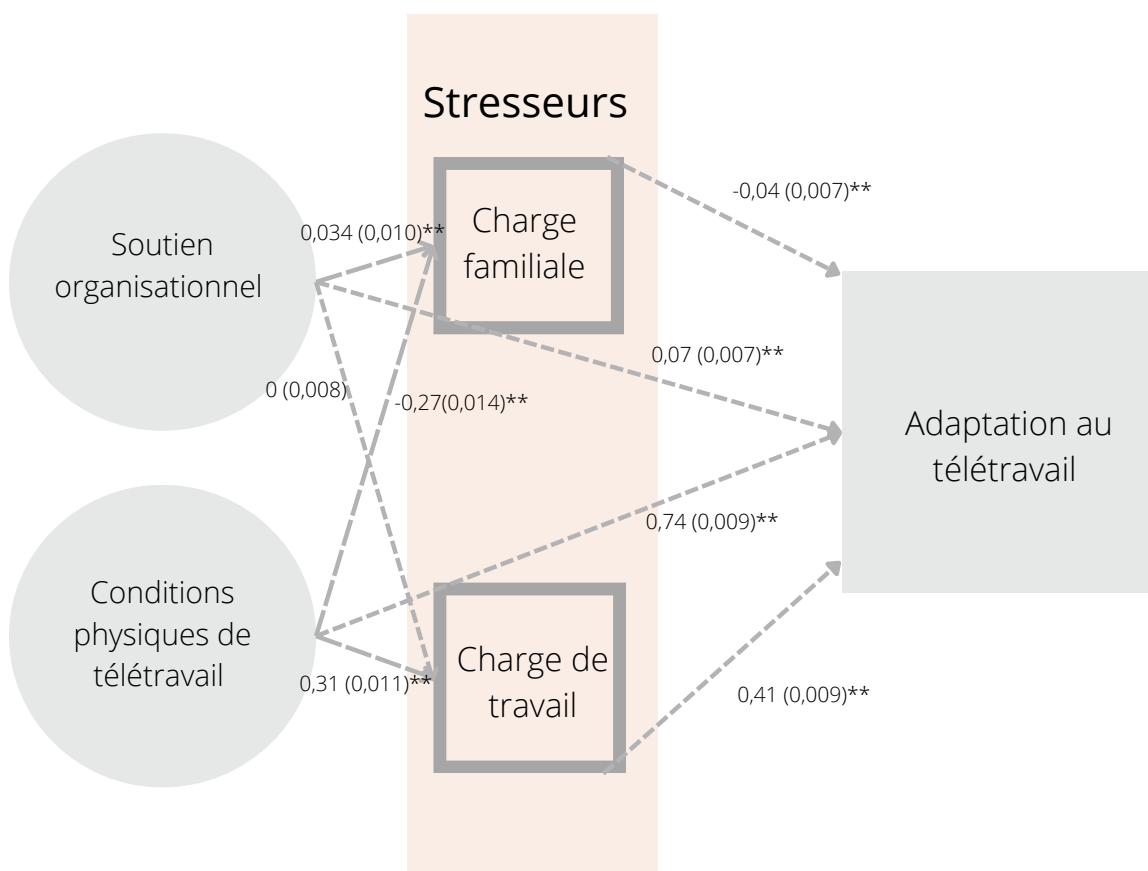
Pour que la charge de travail ait un effet de médiation sur la relation entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation, la charge de travail doit être corrélée à la fois aux conditions physiques de télétravail et, à la fois, à l'adaptation au télétravail. Les conditions physiques de télétravail adéquates augmentent la charge de travail, qui en retour, permet une meilleure adaptation au télétravail. **Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse H7b.** Des tests de Sobel (1982) ont confirmé cette médiation ($t=23.91$, $p<0,01$).

Les hypothèses H8a et H8b avaient prédit que la charge familiale médiatisait la relation entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail, ainsi que la relation entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail. Un meilleur soutien organisationnel augmente la charge familiale, car le nombre d'heures consacrées à la famille sera plus élevé. La hausse de la charge familiale diminue la capacité d'adaptation au télétravail. La charge familiale a donc un effet médiateur entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail. **Ainsi, nous confirmons l'hypothèse H8a.** Des tests de Sobel (1982) ont confirmé cette médiation ($t=-3.07$, $p<0,01$).

Plus les conditions physiques de télétravail sont adéquates, moins le nombre d'heures consacrées à la famille est élevé. Plus la charge familiale est élevée, moins l'adaptation au télétravail est bonne. La charge familiale a donc un effet de médiation entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail. **Cela confirme l'hypothèse H8b.** Des tests de Sobel (1982) ont confirmé cette médiation ($t=5.22$, $p<0,01$).

En résumé, nous avons décrit les caractéristiques de l'échantillon, validé la fiabilité des relations entre les variables et testé les hypothèses. La figure 9 illustre le modèle final. Nous pouvons observer que la relation entre le soutien organisationnel et la charge de travail est la seule qui ne soit pas significative. Les résultats montrent que les relations prédites dans les hypothèses concernant la charge de travail et les variables indépendantes, ainsi que la charge familiale et le soutien organisationnel sont inversées. Il n'y aurait pas d'effet de médiation par la charge de travail entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail.

Figure 7: Le modèle final *Erreur! Signet non défini.*



L'erreur standard et le niveau de significativité de la relation; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

CHAPITRE 5 : LA DISCUSSION

L'objectif de ce mémoire est de préciser s'il existe un effet de médiation entre la charge de travail, la charge familiale, le soutien organisationnel, les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail. Nous précisons également si le sexe, l'âge, le niveau de scolarité et le niveau de gestion ont une incidence sur la relation entre ces variables. L'échantillon de 12 367 répondants est composé en majorité de femmes. Les participants travaillent tous dans une même grande organisation, ils sont âgés de 18 à 77 ans et ils vivent dans dix-sept régions administratives du Québec. La majorité d'entre eux ont un diplôme universitaire et ont un statut de salarié. Des analyses descriptives, des analyses bivariées et des analyses multivariées par des régressions hiérarchiques ont été utilisées pour tester les hypothèses. Les résultats ont montré que certaines ressources telles que le soutien organisationnel et les conditions physiques peuvent prédire une meilleure adaptation au télétravail. De plus, certains stressseurs, tels que la charge de travail et la charge familiale, jouent un rôle dans ces relations.

L'analyse de ces relations permet d'alimenter les connaissances dans le domaine des relations industrielles et d'approfondir notre compréhension des facteurs influençant l'adaptation au télétravail. D'abord adopté pour permettre la poursuite des activités professionnelles lors des périodes de crise, comme ça a été massivement le cas lors de la pandémie, le télétravail s'installe de façon permanente dans les pratiques de travail. Il est important que les organisations soient informées des effets de l'implantation du télétravail afin d'assurer le bien-être des individus, d'optimiser les performances ainsi que la productivité organisationnelle.

Le chapitre 5 présente une discussion portant sur les résultats de la recherche. La première section présente les résultats concernant l'effet des ressources, soit le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail; la seconde présente la discussion sur les effets des stressseurs, qui sont la charge de travail et la charge familiale; et la troisième aborde les résultats liés à la question de recherche et aux hypothèses de médiation. Puis, les sections suivantes présentent les contributions théoriques et pratiques du mémoire en relations industrielles, ainsi que ses limites.

5.1 LA DISCUSSION PORTANT SUR LA RELATION ENTRE LES RESSOURCES ET L'ADAPTATION AU TÉLÉTRAVAIL

Dans cette section, les réponses à nos deux sous questions de recherche sont abordées en fonction de la revue de littérature, à savoir quel est le lien entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail, puis quel est le lien entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation. Ainsi, nous analysons l'effet du soutien organisationnel et des conditions physiques de télétravail sur l'adaptation au télétravail.

L'hypothèse H1 soutenait que plus le soutien organisationnel est élevé, meilleure est l'adaptation. Nos résultats ont confirmé cette hypothèse. Ce résultat est conforme aux résultats d'études antérieures (Carillo et al., 2020). Effectivement, le soutien organisationnel permet de mieux gérer les éléments négatifs en télétravail (Kim et Kankanhalli, 2009; Registre et al., 2022). Le maintien de bonnes relations avec son équipe de travail permet de réduire le sentiment d'isolement et de maintenir le niveau de productivité et de performance par le partage d'informations (Athanasiadou et Theriou, 2021; Beauregard et al., 2019; Raghuram et al., 2001; Sardeshmuck et al., 2021; Wang et al., 2021). La confiance en son équipe de travail est en partie construite grâce au soutien organisationnel qui permet une saine gestion de l'implantation du télétravail dans les organisations (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020; El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Raghuram et al., 2001). Le manque d'accompagnement de l'organisation résulterait en des difficultés d'adaptation au télétravail (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Conformément à la théorie de la conservation des ressources, nos résultats montrent que le soutien organisationnel agit bien à titre de ressource dans le processus d'adaptation au télétravail (Aropah et al., 2020; Hobfoll et al., 2018; Kim et Kankanhalli, 2009; Perry et al., 2018; Raghuram et al., 2001).

En ligne avec la théorie du *leader-member exchange* (LMX), le soutien organisationnel qui se manifeste par la relation avec le gestionnaire donne accès à des ressources facilitant l'adaptation au télétravail (Dansereau et al., 1975; Graen et al., 1972). C'est dans ce sens que Johnson et Hall (1988) introduisent le concept du soutien au modèle demande-contrôle de Karasek (1979), expliquant la gestion du stress au travail. La théorie de la conservation des ressources stipule que la disponibilité des ressources n'est pas suffisante pour garantir l'accumulation ou la conservation

des ressources individuelles (Hobfoll et al., 1990). Suivant cette logique, la perception que l'individu a du soutien disponible pour l'aider à atteindre cet objectif de protection et d'accumulation contribue à améliorer l'adaptation au contexte, dans ce cas-ci au télétravail (Nelson, 1990). La théorie de Nelson (1990) se penche plus spécifiquement sur l'apport des technologies de l'information et des communications et est d'avis que ceux-ci complexifient le monde du travail. L'auteur écrit que l'entourage professionnel du travailleur a un effet sur sa capacité de résilience (Irving et al., 1986; Nelson, 1990).

La confirmation de l'hypothèse H2 souligne que les conditions physiques de télétravail permettent une meilleure adaptation au télétravail. La qualité de l'environnement physique dans lequel le travail est réalisé au quotidien influence la perception de bien-être de l'individu, sa productivité et les risques de développement de problématiques physiques liées à la posture (Cuerdo-Vilches et al., 2021; El Kadri Filho et de Lucca, 2022; Vinothini et al., 2018). Les conditions physiques de télétravail contribuent à rendre l'expérience positive pour le travailleur (McAllister et al., 2022). L'étude de Beauregard et al. (2019) ne montrait pas de changement dans la performance des employés par rapport au lieu de travail. Toutefois, plusieurs auteurs expliquent que l'influence positive des conditions physiques de télétravail provient de la perception que le travailleur a de la qualité de son espace et de ses conditions physiques de travail. Cette perception altère ou améliore l'expérience que le travailleur a de son contexte tel que le propose la théorie de l'adaptation de Newman (1977) et Dawis et Lofquist (1984). Nos résultats sont alignés avec l'étude de Sardeshmuck et al. (2021) qui conceptualise les conditions physiques de télétravail comme une ressource lorsqu'elles sont adéquates. Cela confirme également notre modèle conformément à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989).

5.2 LA DISCUSSION PORTANT SUR LA RELATION ENTRE LES STRESSEURS, LES RESSOURCES ET L'ADAPTATION AU TÉLÉTRAVAIL

Dans cette section, nous analysons les relations entre la charge de travail et la charge familiale avec l'adaptation au télétravail, le soutien organisationnel et les conditions physiques de télétravail. Il s'agit de valider les hypothèses H3, H4 et H6b qui sont confirmées, ainsi que les réponses des hypothèses H5a, H5b, H6a qui ont été infirmées.

5.2.1 La relation entre la charge de travail et l'adaptation au télétravail

La confirmation de l'hypothèse H3 soutient que plus la charge de travail est élevée, meilleure est l'adaptation au télétravail. Conformément aux écrits, la charge de travail élevée permet d'éviter que le travailleur ne tombe dans un état de procrastination (Wang et al., 2021). Cela crée une «*challenging demand*» qui a un effet motivateur (Beauregard et al., 2019; Carillo et al., 2020; Van den Broeck et al., 2010). Comme Qiu et Dauth (2022) le soulignent, une charge de travail trop faible ou trop haute aura des conséquences sur la performance, l'engagement et la motivation du travailleur (Saba et al., 2021b; Van den Broeck et al., 2010).

Il est curieux de constater qu'une charge de travail augmentée permet une meilleure adaptation au télétravail. Le réflexe est de penser que comme le télétravail est souvent considéré comme une option d'accommodement offerte par l'employeur dans les programmes de conciliation emploi-famille, nous pourrions penser que le télétravail allège la charge de travail (Ollo-Lopez et al., 2021). Avant la pandémie, le télétravail était arrivé pour permettre une plus grande flexibilité en lien avec des contraintes organisationnelles, personnelles ou économiques. Le résultat de la charge de travail augmentée pourrait s'expliquer par le fait que le télétravail permet de sauver le temps de déplacement et de le mettre à profit pour des tâches à valeur ajoutée. Ce gain de temps et cette hausse de productivité permettent de réduire le niveau de stress (Benlian, 2020; Carillo et al., 2020; Johnson, 2015).

La charge de travail peut représenter un stresser dans la mesure où le stress provient d'une menace de perte. La crainte de ne pas arriver à gérer sa charge de travail ou de se retrouver dans un état d'épuisement est suffisante pour engendrer du stress (Doberstein et Charbonneau, 2022; Hobfoll et al., 1990; 2018). Théoriquement, on pourrait dire que la charge de travail peut constituer un contexte en soi si l'on inclut son appréhension liée à divers facteurs. Cela ferait en sorte qu'elle s'aligne avec la notion de conditions stressantes de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll et al., 2018). En conformité avec la théorie demande-contrôle-soutien (Demerouti et al., 2001; Johnson et Hall, 1988; Karasek, 1979) et la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), le télétravail en soi est considéré comme une ressource permettant de gérer les stresser (Beauregard et al., 2019) et donc, de faciliter l'adaptation. Certains auteurs désignent le

télétravail comme une ressource, tandis que d'autres avancent que le télétravail réduit l'accès aux ressources par la distance créée avec l'équipe de travail (Liu et al., 2021).

Une explication possible de ce résultat est que les travailleurs pourraient utiliser la charge de travail comme une mesure de leur efficacité (Carillo et al., 2020). L'auto-efficacité est conceptualisée comme une ressource conformément à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll et al., 2018). Si les télétravailleurs s'évaluent positivement, cela augmentera leur niveau de satisfaction et leur capacité de résilience conformément à la théorie environnement-individu adaptée par Staples et al. (1999) et celle de Gist et Mitchell (1992). L'auto-efficacité augmentée des télétravailleurs est possiblement liée au temps sauvé en déplacement (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Au même titre que si le travailleur reçoit des demandes (Karasek, 1979), représentatives du stress, mais qu'il est en mesure de les gérer, cela augmentera son sentiment de satisfaction et donc sa capacité d'adaptation.

Comme la période de distribution du questionnaire était en 2020, les participants à l'étude se retrouvaient en plein dans la transition massive vers le télétravail. Il est possible que les télétravailleurs aient jugé qu'une augmentation de la charge de travail soit prédicteur d'une sécurité d'emploi ce qui aurait eu un effet rassurant dans un contexte aussi incertain (Carillo et al., 2020). En 2020, on aurait pu penser que certains employés annoncent une charge de travail augmentée alors que ce n'était peut-être pas le cas. La charge de travail augmentée et donc la productivité augmentée aurait justifié le maintien en télétravail. Cependant, la littérature appuie le résultat d'augmentation de la charge de travail au-delà de cette période où la pratique était vue comme un avantage de flexibilité au travail (Ingusci et al., 2021; McAllister et al., 2022; Mihalca, 2021; Phadnis et al., 2021; Saba et Cachat-Rosset, 2020; Scheibe et al., 2022; Wang et al., 2021).

5.2.2 La relation entre la charge familiale et l'adaptation au télétravail

La confirmation de l'hypothèse H4 soutient que plus la charge familiale est élevée, c'est-à-dire que plus le nombre d'heures consacrées à la famille est élevé, moins les travailleurs s'adaptent bien au télétravail. Ce résultat s'aligne avec le résultat de l'hypothèse H3, mais est opposé à ce qu'on peut lire dans les écrits sur les effets de la conciliation emploi-famille.

On lit que plus le nombre d'heures passées avec la famille est élevé, meilleur est l'équilibre emploi-vie personnelle, meilleur est le niveau de satisfaction et donc meilleure est l'adaptation (Ghislieri et al., 2017; Qiu et Dauth, 2022). Le télétravail est perçu comme un avantage facilitant la conciliation emploi-vie personnelle. Le télétravail permet des avantages liés au bien-être en diminuant le niveau de stress relié à la routine du quotidien et en permettant de consacrer plus de temps aux loisirs (Seal et al., 2021; Wang et al., 2021). Certains auteurs écrivent que le télétravail sera une expérience positive s'il permet d'améliorer ou de maintenir de bonnes relations avec la famille (Marques de Macêdo et al., 2020; Mihalca, 2021). L'expérience de télétravail serait perçue moins positivement si le travailleur est interrompu par ses responsabilités personnelles durant son temps de travail (Saba et Cachat-Rosset, 2020).

Le brouillage des frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle peut avoir un effet néfaste sur l'adaptation, car cela affecte la capacité de conciliation (Marques de Macêdo et al., 2020; Mihalca, 2021). Dans ce contexte, la conceptualisation du télétravail comme une ressource s'applique conformément à la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) et la théorie demande-contrôle-soutien (Johnson et Hall, 1988; Karasek, 1979). Le télétravail permet au travailleur de conjuguer plus facilement ses rôles et responsabilités familiales avec sa vie professionnelle en sauvant le temps de trajet et en étant au domicile durant les heures de travail.

Une explication possible résiderait dans l'atteinte d'un équilibre. Si l'on prend notre résultat à l'envers, nous pourrions dire que plus on travaille, mieux on s'adapte. Moins notre temps est consacré à la famille, plus on travaille et donc mieux nous nous adaptons. Cela a un impact positif sur l'adaptation au télétravail, mais un effet négatif sur la qualité des relations familiales (Carvalho et Matias, 2023). Le juste équilibre permettrait une conciliation emploi-famille réussie tout en permettant au travailleur de se concentrer efficacement. La conciliation emploi-famille n'est pas qu'une question d'absence de conflit. Pour être un succès, la conciliation doit donner lieu à une satisfaction dans la sphère personnelle et professionnelle (Andrade et Petiz Lousa, 2021). La capacité de concilier son emploi et sa vie de famille, ainsi que la satisfaction, la productivité et la performance sont des facteurs favorisant l'adaptation au télétravail (Raghuram et al., 2001).

5.2.3 La relation entre le soutien organisationnel et la charge de travail

L'hypothèse H5a avançait que plus le soutien organisationnel est présent, moins la charge de travail est élevée. Cette hypothèse a été infirmée puisque les régressions hiérarchiques n'ont pas montré que le lien entre le soutien organisationnel et la charge de travail était significatif. Le soutien organisationnel n'est donc pas prédicteur de la variation de la charge de travail.

Il est possible que le lien entre le soutien organisationnel et la charge de travail ne soit pas significatif et donc pas prédictif, car la charge de travail pourrait ne pas constituer un stresser inconditionnel. La charge de travail produit des effets positifs lorsqu'elle atteint un certain niveau. Au-dessous ou au-delà de celui-ci, des effets indésirables peuvent apparaître, tels que la procrastination, la démotivation, le stress ou l'épuisement par exemple (Qiu et Dauth, 2022). Si la charge de travail augmentée est perçue comme un élément motivateur, la charge de travail n'est plus considérée comme un stresser. Cela signifie que les ressources n'auront plus d'effet sur celle-ci puisqu'elle deviendrait à son tour une ressource. La nuance importante dans cette explication est que la charge de travail pourrait changer de catégorie en fonction de son intensité. Il y aurait donc plusieurs façons de la conceptualiser et cela pourrait expliquer que les résultats ne détectent pas de lien entre les deux variables.

Dans la théorie LMX, le soutien organisationnel est un élément essentiel à la relation dyadique entre le gestionnaire et son subordonné (Garen et al., 1972; Dansereau et al., 1975). Si la charge de travail élevée oscille entre la catégorie du stresser par moment et de la ressource par d'autres, on pourrait dire que le gestionnaire offre une charge de travail augmentée aux subordonnés de son endogroupe pour leur permettre de mieux s'adapter. Cette charge de travail augmentée peut être possiblement dosée et varier d'un travailleur à un autre. La charge de travail peut se gérer plus facilement en présence du soutien du gestionnaire qui peut allouer d'autres ressources en cas de besoins. Si on suit cette logique, il y aurait donc une possibilité d'une double ressource, par le soutien organisationnel et par la charge de travail si elle n'est pas trop élevée ni trop insuffisante pour permettre au travailleur de s'adapter. L'absence du lien entre le soutien organisationnel et la charge de travail peut aussi être liée à la source de soutien. L'effet sur la charge de travail peut également dépendre de la source du soutien. S'il s'agit de l'organisation dans sa globalité, cela aura

un effet moindre que si le soutien provient du supérieur immédiat. Étant beaucoup plus proche de l'employé, celui-ci est plus à même de comprendre la charge de travail de son équipe.

Dans un autre esprit, notre recherche a principalement utilisé les orientations de la théorie de la conservation des ressources et demande-contrôle-soutien qui conceptualisent le soutien organisationnel comme une ressource et la charge de travail comme stressor (Hobfoll, 1989; Johnson et Hall, 1988). Ghislieri (2017) a écrit que le soutien organisationnel contribue à la saine gestion de la charge de travail. D'autres théories de l'adaptation axées sur la perception et l'expérience individuelle avancent que les facteurs organisationnels ont un effet facilitateur sur la productivité individuelle (Irving et al., 1986; Nelson, 1990), et donc sur l'évaluation que le travailleur fait de son auto-efficacité (Staples et al., 1999).

Le soutien organisationnel a à la fois un effet sur le développement individuel et organisationnel (Nicholson, 1984). Selon Nelson (1990), le soutien organisationnel agit comme un intermédiaire servant à faciliter l'introduction d'une nouveauté et de son intégration. Dans un autre modèle, il aurait été possible d'envisager le soutien organisationnel comme variable médiatrice (Sanhokwe, 2022). Cet auteur considère le soutien organisationnel comme un moyen de promotion et de protection des droits des employés dans le contexte d'une hausse de la charge de travail en télétravail (Sanhokwe, 2022).

5.2.4 La relation entre les conditions physiques de télétravail et la charge de travail

L'hypothèse H5b avançait que plus les conditions physiques de télétravail sont adéquates, moins la charge de travail est élevée. Cette hypothèse est infirmée, car il s'agit du contraire. Les résultats montrent que plus les conditions physiques de télétravail sont adéquates, plus la charge de travail est élevée.

En ligne avec la théorie de la conservation des ressources et demande-contrôle-soutien, nous avons pensé que la charge de travail élevée aurait un effet néfaste sur la qualité de vie (Hobfoll et al., 2018; Demerouti et al., 2001). Les conditions de travail adéquates auraient agi comme ressource afin d'améliorer la qualité de vie et permettre au travailleur de mieux gérer le stress de la charge de travail élevée (Sanhokwe, 2022; Vinothini et al., 2018). Autrement dit, nous avons

estimé que des conditions physiques de télétravail adéquates permettraient de réduire le stress pouvant être relié à des conditions physiques inadéquates, et donc d'augmenter les ressources disponibles pour gérer la charge de travail élevée en télétravail (Demerouti et al., 2001). Cette logique impliquait que le travailleur perçoive ses conditions physiques de télétravail comme un environnement favorisant le bien-être et donc la productivité (Newman, 1977).

Cependant, la façon dont le questionnaire est construit nous permet d'interpréter que plus les conditions physiques de télétravail sont adéquates, plus la personne sera portée à travailler durant un plus grand nombre d'heures (Sanhokwe, 2022). Un environnement de travail adapté, exempt de distractions, d'interruptions et disposant de conditions ergonomiques favorables, permet une meilleure concentration. Cela pourrait aussi s'expliquer par une perception d'efficacité augmentée par une hausse de charge de travail. Cet effet influence positivement le sentiment de satisfaction et la capacité de résilience. Une explication possible de ce résultat est liée à l'auto-évaluation que les télétravailleurs font de leur efficacité. Certains stressseurs peuvent être vus comme de potentiels défis à relever plutôt que comme des obstacles (Van den Broeck et al., 2010).

Conformément à la théorie de l'environnement-individu, Staples et al., (1999) écrivent que l'auto-évaluation que les télétravailleurs font de leur performance est influençable par des facteurs contrôlables par l'organisation, dont l'expérience en télétravail. Il est donc possible que le jugement que les télétravailleurs portent à leur productivité soit augmenté grâce à l'organisation, ce qui leur permettrait de mieux s'adapter à leurs conditions physiques de télétravail (Staples et al., 1999).

5.2.5 La relation entre le soutien organisationnel et la charge familiale

L'hypothèse H6a supposait que plus le soutien organisationnel était présent, moins la charge familiale serait élevée pour les télétravailleurs. Cette hypothèse est infirmée, car les résultats montrent que la charge familiale serait plus élevée lorsque le soutien organisationnel est plus présent. Ce résultat qui peut apparaître surprenant est en fait censé. La question abordant la charge familiale dans le sondage distribué à l'échantillon mesure le nombre d'heures consacrées à la famille dans une journée. Cela signifie que plus le soutien organisationnel est présent, plus la personne sera en mesure de passer du temps avec ses proches.

Plusieurs auteurs comptent le soutien organisationnel comme étant un facteur influençant la perception de la charge familiale et l'expérience de télétravail (Andrade et Petiz Lousa, 2021; Athanasiaou et Theriou, 2021; Seal et al., 2021; Van der Lippe et Lippényi, 2018). L'effet positif du soutien organisationnel peut s'expliquer, entre autres, par le style de leadership utilisé. Une approche managériale par partage d'information, en collaboration, permet une meilleure expérience de télétravail (Renard et al., 2021; Seal et al., 2021) et une meilleure transition de rôles conformément à la théorie de l'adaptation de Nicholson (1984).

Conformément à la théorie LMX, une approche par leadership plutôt que par supervision contribue à influencer l'expérience de travail en permettant une autonomie, une influence dans les prises de décision, des communications ouvertes et honnêtes et le soutien des employés entre autres choses (Athanasiaou et Theriou, 2021; Dansereau et al., 1975). Selon les répondants de l'échantillon, la moyenne du niveau de soutien organisationnel était bonne. Nous pourrions avancer que le style de leadership adopté par les gestionnaires des répondants de l'échantillon est adapté au télétravail (Benkarim, 2016; Graen et al., 1972; Dansereau et al., 1975). Les gestionnaires qui auront des attitudes accommodantes et empathiques avec leurs employés permettront d'influencer le plus positivement la gestion de la conciliation emploi-famille (Allen, 2001; Talukder et al., 2018).

Le soutien organisationnel représente les ressources que l'organisation met à la disposition de l'individu pour s'adapter à une situation et développer ses compétences. Les ressources peuvent prendre la forme de soutien social par les collègues, de soutien technique, de formation ou de stratégies de communication. Ces ressources contribuent à alléger les enjeux de conciliation emploi-famille (Mihalca, 2021; Talukder et al., 2018). Le soutien organisationnel agirait comme médiateur dans la relation entre l'intention de rester dans l'organisation et la réussite de la conciliation emploi-famille (Nohe et Sonntag, 2014). Selon la théorie de l'adaptation de Nelson (1990), plus une personne est en maîtrise des tensions psychologiques comme le stress, plus elle est satisfaite et moins elle expérimente de stress. Cette théorie avance que la technologie améliore la qualité de vie. Le soutien organisationnel aide à atteindre un niveau de conciliation emploi-famille qui donne lieu à une satisfaction réduisant le niveau de stress.

Conformément à la théorie demande-contrôle-soutien (Jonhson et Hall, 1988; Karasek, 1979), les personnes qui percevront que leur organisation est ouverte aux accommodements permettant de concilier la vie professionnelle avec la vie familiale auront plus de facilité à l'atteindre. Cette ouverture permet au travailleur d'avoir le contrôle sur des éléments facilitateur tel que l'horaire de travail par exemple (Johnson et Hall, 1988). Cela enlève une pression qui aurait constitué un stresser et qui aurait contribué à l'utilisation de ressources pour le gérer conformément à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989).

5.2.6 La relation entre les conditions physiques de télétravail et la charge familiale

L'hypothèse H6b postulait que plus les conditions physiques de télétravail sont adéquates, moins la charge familiale est élevée pour les travailleurs. Ce résultat est confirmé, cependant, le questionnaire est formulé de sorte que la charge familiale soit mesurée en fonction du nombre d'heures par jour consacrées à la famille. Cela signifie que plus la personne passe du temps avec sa famille, plus sa charge familiale est élevée. Une interprétation de nos résultats pourrait être de dire que les conditions physiques de télétravail adéquates réduisent le nombre d'heures par jour passées avec la famille.

Nos résultats peuvent s'interpréter par le fait qu'il est plus facile d'être concentré sur une longue période lorsque les conditions physiques de travail sont adaptées, que la pièce est isolée du bruit et que le travailleur est peu interrompu (Cuerdo-Vilches et al., 2021; Mihalca, 2021). Les personnes en télétravail ont tendance à travailler plus d'heures que lorsqu'elles sont au bureau et donc consacraient moins de temps à leurs familles. Par ailleurs, nos résultats pourraient se rapporter au comportement de citoyenneté discrétionnaire en tentant de compenser l'employeur pour l'accommodement accordé en effectuant plus d'heures (Beauregard et al., 2019). C'est un comportement qui perturbe la capacité de conciliation emploi-famille (Saba et al., 2021a; Van der Lippe et Lippényi, 2018).

En outre, nous apportons une nuance à l'application de la théorie de la conservation des ressources aux résultats. Dans le contexte de cette étude, nous pourrions penser que si les conditions physiques de télétravail adéquates ne permettent pas aux travailleurs d'augmenter leur capacité de conciliation emploi-famille, elles n'agissent pas à titre de ressources conformément au modèle de

Hobfoll (1989). Cependant, les conditions physiques de télétravail agissent à titre de ressource pour l'élément de productivité et de performance au travail, puisque plus de temps est consacré au travail, ce qui fait que la variable contribue tout de même à l'adaptation comme ressource. La variable des conditions physiques peut améliorer l'un ou l'autre des facteurs reliés à la productivité ou à la conciliation, mais difficilement les deux puisque l'on mesure ce lien par le temps et que celui-ci n'est pas multipliable.

5.3 LA DISCUSSION PORTANT SUR LES HYPOTHÈSES DE MÉDIATION

Dans cette section, nous discutons les quatre dernières hypothèses portant sur la médiation. Nous expliquons les résultats obtenus dans notre recherche. Nous examinons les résultats des hypothèses des effets de médiation entre les variables de la charge de travail, de la charge familiale, du soutien organisationnel, des conditions physiques de télétravail et de l'adaptation. Cette prochaine section nous permettra d'analyser et de mieux comprendre certains facteurs de résilience dans la transition vers le télétravail.

5.3.1 L'effet de la charge de travail sur la relation entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail

Notre première hypothèse de médiation (H7a) prédisait que la charge de travail avait un effet médiateur dans la relation entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail. Cette hypothèse est infirmée, car le soutien organisationnel n'est pas significativement lié à la charge de travail. Cela pourrait appuyer l'explication selon laquelle la charge de travail a un effet motivateur lorsqu'elle se situe à un niveau donné (Qiu et Dauth, 2022). Au-delà et au-dessous de celui-ci, en fonction des personnes, la charge de travail représenterait un stresser. Pour que la charge de travail ait un effet sur l'adaptation au télétravail, elle doit être plus élevée et donc, représenter une ressource vectrice de motivation (Beauregard et al., 2019; Carillo et al., 2020; Van den Broeck et al., 2010). Cependant, en ligne avec les théories LMX (Graen et al., 1972), de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) et demande-contrôle-soutien (Johnson et Hall, 1988), pour que le soutien organisationnel ait un effet sur le niveau de charge de travail, celui-ci devrait être mésadapté en étant trop faible ou trop élevé (Saba et al., 2021b).

5.3.2 L'effet de la charge de travail sur la relation entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail

Le rôle médiateur de la charge de travail dans la relation entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail (H7b) a été confirmé. Des conditions physiques de télétravail adéquates permettent une meilleure adaptation au télétravail en facilitant une meilleure gestion de la charge de travail. Ces résultats s'alignent avec ceux des recherches. Le travailleur aura tendance à allonger ses journées étant donné les conditions encourageant la concentration et la productivité. La charge de travail élevée a un effet motivateur qui améliore la capacité d'adaptation au télétravail. Ces relations sont donc toutes positivement reliées à l'adaptation au télétravail et l'effet de médiation de la charge de travail a un effet positif sur la résilience. La charge de travail a des effets variables puisqu'elle peut être considérée comme une « *hinderance demand* » à un certain niveau et comme une « *challenging demand* » à un autre (Van den Broeck et al., 2010).

En ligne avec la théorie du stress au travail de Karasek (1979), les conditions physiques adéquates permettent de se concentrer plus longtemps et d'être plus productif, ce qui permet d'absorber plus facilement une charge de travail plus élevée. Ceci mène à un sentiment de satisfaction, de productivité et de performance liées à l'adaptation. Le modèle théorique de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) permet de comprendre la dynamique de gain, de perte et de conservation des ressources par rapport aux stressseurs. Lorsque la charge de travail est faible ou trop élevée, le modèle de la conservation des ressources classique, c'est-à-dire ressource-stress-adaptation, s'applique aux variables. Cependant, lorsque la charge de travail est élevée de sorte à motiver le travailleur et accélérer son adaptation, le stressseur se transforme en ressource. Dans le cas de cette hypothèse, nous avons donc une situation ressource-ressource-adaptation. On peut donc dire qu'effectivement, la charge de travail plus élevée et les conditions physiques de télétravail adéquates permettent une meilleure adaptation au télétravail.

5.3.3 L'effet de la charge familiale sur la relation entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail

L'hypothèse H8a supposant que la charge familiale ait un effet de médiation sur la relation entre le soutien organisationnel et l'adaptation au télétravail est confirmée. Le soutien organisationnel réduit la capacité d'adaptation au télétravail quand cela augmente la charge

familiale. Ces résultats s'alignent partiellement avec la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) puisque la charge familiale élevée représente un stresser qui n'est pas maîtrisé par la ressource du soutien organisationnel, mais plutôt amplifié. Le soutien organisationnel influence la charge familiale à la hausse. Le modèle théorique s'adaptera parfaitement à une situation où la charge familiale est faible. Dans ce cas, le soutien organisationnel permettra l'atteinte d'une conciliation satisfaisante et influencera positivement l'adaptation au télétravail (Mihalca, 2021; Talukder et al., 2018). L'augmentation du temps consacré à la famille, dans le cas où la charge familiale est faible, sans réduction considérable du temps de travail permettrait une meilleure l'adaptation. Nohe et Sonntag (2014) écrivent que le soutien organisationnel influence l'expérience du travailleur et la réussite de la conciliation emploi-famille.

Cette notion est appuyée par la littérature. Si l'on conçoit que le temps du travailleur est divisé en temps de travail d'une part et en temps consacré à la famille d'une autre part, la théorie de Qiu et Dauth (2022) pourrait expliquer notre résultat. Les auteurs abordent l'idée de la relation en U inversé de la charge de travail (temps de travail) avec l'adaptation au télétravail. Si l'on utilise cette logique, plus le travailleur consacre de temps avec sa famille, moins il travaille. De plus, on considère qu'une charge de travail élevée, dans une certaine mesure permet une meilleure adaptation. En d'autres mots, l'adaptation est favorisée par un nombre d'heures de travail plus élevé. Les recherches à ce jour appuient le résultat en apportant la nuance liée à la variation de la charge de travail. Il serait nécessaire d'arriver à trouver le point de conciliation emploi-famille idéal (Carvalho et Matias, 2023) afin de combiner les bienfaits du travail d'un côté et du temps de qualité en famille de l'autre puisque les deux aspects ont un effet sur l'adaptation au télétravail (Raghuram et al., 2001).

5.3.4 L'effet de la charge familiale sur la relation entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail

Notre dernière hypothèse (H8b) qui prédisait que la charge familiale médiatisait la relation entre les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail a été validée. Les conditions physiques de télétravail adéquates permettent une meilleure adaptation lorsqu'elles réduisent la charge familiale. La diminution du nombre d'heures consacrées à la famille mène à un plus grand nombre d'heures consacrées au travail, ce qui contribue à une meilleure adaptation au

télétravail. Le modèle théorique de la conservation des ressources s'adapte bien au présent résultat. Les conditions physiques de télétravail adéquates agissent à titre de ressource conformément à la théorie de Hobfoll (1989) afin de permettre une meilleure concentration et un temps de travail de meilleure qualité. Cela a pour effet d'augmenter le temps passé à travailler dans une journée. Cette augmentation des heures de travail permet une meilleure adaptation au télétravail. Il s'agit ici des mêmes justifications que l'hypothèse H8a concernant le soutien organisationnel, mais avec l'effet inverse.

Les résultats portant sur les variables de contrôle

Les résultats obtenus lors des analyses multivariées montrent que les femmes s'adaptent mieux au télétravail que les hommes. Cela pourrait être relié au fait que les femmes ont davantage adopté le télétravail que les hommes (Cuerdo-Vilches et al., 2021; Saba et al., 2021a). Les femmes auraient une plus grande charge de travail et une plus grande charge familiale que les hommes. La littérature rapporte que la charge familiale augmente la charge de travail générale de certaines femmes (Athanasiadou et Theriou, 2021; Saba et al., 2021a; Van der Lippe et Lippényi, 2018). Cette augmentation de la charge de travail, si elle se vit comme « *challenging demand* » au lieu d'une « *hinderance demand* », peut avoir un effet positif sur l'adaptation au télétravail (Beauregard et al., 2019; Carillo et al., 2020; Van den Broeck et al., 2010). Cependant, des disparités liées au sexe font partie des enjeux sociaux survenus durant la pandémie. Mondialement, les femmes effectuent 75% du travail non rémunéré (OIT, 2022). Elles représentent environ 39% de la main-d'œuvre dans le monde, mais 54% des pertes d'emplois reliées au coronavirus (OIT, 2022). Le fait de quitter le marché du travail a des effets néfastes à long terme sur la qualité de vie d'une personne (McAllister et al., 2022; Nagata et al., 2021; OIT, 2022). L'augmentation de la charge de travail et de la charge familiale chez les femmes signifie qu'elles ont toujours de plus grandes responsabilités à la maison que les hommes (BIT, 2022a; Saba et al., 2021a). Le fait que la charge de travail est possiblement une ressource et un stresser en fonction de son niveau d'intensité peut également être influencé par des caractéristiques propres à l'individu. Au-delà du seuil de tolérance individuel qui n'est pas une variable que nous avons mesurée, les femmes sont plus susceptibles d'avoir une charge de travail élevée que les hommes. Selon la théorie de l'auto-efficacité de Staples et al. (1999), les femmes pourraient s'évaluer plus positivement que les hommes si elles accomplissent

plus de travail. Elles se sentiraient plus productives et donc plus satisfaites (Raghuram et al., 2001). En résumé, les femmes s'adaptent mieux que les hommes.

Les plus jeunes travailleurs s'adaptent mieux au télétravail que leurs homologues plus âgés. Ce résultat est contraire à ce qu'on trouve dans la littérature. Cela pourrait être lié à leur capacité à se servir rapidement et facilement de nouvelles technologies. Le niveau d'aisance avec les technologies de l'information et de la communication est un élément primordial de la résilience en télétravail (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Les jeunes travailleurs vivraient plus de stress au travail, par leur apprentissage des tâches et de leur rôle dans l'organisation en début de carrière. Cependant, les jeunes travailleurs recevraient plus de soutien, seraient plus encadrés et occuperaient des postes impliquant moins de responsabilités que les travailleurs plus âgés (Scheibe et al., 2022). Les travailleurs plus âgés ont une charge de travail plus importante que les plus jeunes. Cela peut s'expliquer par l'évolution de carrière qui mène à des postes à responsabilités et de gestion avec l'expérience. Selon nos résultats, les personnes qui s'adaptent le mieux sont celles qui ont une faible charge familiale. Cela pourrait expliquer pourquoi les gestionnaires et les personnes plus âgées s'adaptent moins bien au télétravail que les employés et les jeunes travailleurs. Dans le cas de notre population, les gestionnaires et les travailleurs plus âgés semblent avoir une charge familiale plus élevée que les employés et les jeunes travailleurs. Bien que les gestionnaires et les travailleurs plus âgés disposent de latitude décisionnelle et de plus de ressources pour gérer les stressors, leur charge familiale est plus élevée, ce qui les désavantage dans le processus d'adaptation au télétravail.

Le niveau adéquat des conditions de télétravail pourrait s'expliquer par le fait que les répondants ont, en majorité, un diplôme universitaire. On pourrait donc penser que les répondants sont majoritairement dans un même groupe socio-économique privilégié qui aurait accès à plus de ressources qu'une autre classe sociale par exemple (Cuerdo-Vilches et al., 2021). Plus le niveau de scolarité est élevé, plus la charge de travail est élevée. Cela pourrait être lié au profil des gestionnaires qui sont des personnes qui aiment relever des défis et progresser dans leur carrière. Les mécanismes de coordination à travers la technologie lors du travail à distance sont aussi plus difficiles (Benkarim, 2016; Cuerdo-Vilches et al., 2021; Renard et al., 2021). Nous pourrions conclure que les personnes qui s'adaptent le mieux sont celles qui sont les plus scolarisées. Les

personnes scolarisées ont une plus grande charge de travail que celles qui ne le sont pas, ce qui favorise l'adaptation au télétravail (Beauregard et al., 2019; Saba et al., 2021b; Van den Broeck et al., 2010). Les gestionnaires ont également une plus grande charge de travail en télétravail que les employés, mais représentent le groupe de travailleurs s'adaptant le moins bien au télétravail. Les employés ont plus de facilité à s'adapter que les gestionnaires. On pourrait expliquer ce phénomène par le fait que les gestionnaires sont ceux qui prodiguent le soutien qui améliore la capacité d'adaptation, mais n'ont possiblement pas accès aux mêmes ressources pour leur propre adaptation. L'apparition soudaine du télétravail et la dissolution physique des équipes pourraient expliquer les résultats d'adaptation moindre des gestionnaires (Saba et al., 2021a). Aussi, les postes offrant une plus grande stabilité et une intensité de travail raisonnable sont plus susceptibles d'offrir des conditions moins stressantes et une conciliation emploi-vie personnelle satisfaisante menant à une meilleure adaptation (Qiu et Dauth, 2022).

5.4 LA CONTRIBUTION DU MÉMOIRE AUX CONNAISSANCES THÉORIQUES ET PRATIQUES EN RELATIONS INDUSTRIELLES ET SES LIMITES

Dans cette section, nous discutons de l'apport théorique de ce mémoire et de ses contributions aux connaissances pratiques en relations industrielles et notamment en gestion des ressources humaines. Nous terminons par une réflexion sur les limites de notre étude et sur les pistes de recherche pour le futur.

5.4.1 La contribution aux connaissances théoriques en relations industrielles

Notre travail apporte une certaine contribution à la recherche sur l'adaptation au télétravail. Premièrement, cela nous a permis d'identifier certains facteurs qui pourraient faciliter l'adaptation au télétravail. Les recherches antérieures ont identifié une multitude de facteurs. Cependant, très peu de recherches ont tenu compte des facteurs liés à l'organisation et à l'espace physique de travail dans la compréhension de l'adaptation au télétravail.

Cette recherche a permis aussi de comprendre comment certaines ressources peuvent faciliter l'adaptation en agissant sur certains stressseurs. Notre mémoire souligne le processus d'interaction entre les ressources et les stressseurs tels que décrits dans la théorie de la conservation des

ressources. Le principe de la spirale de gains (Hobfoll, 1989) se confirme lorsque nous analysons les effets des ressources sur la charge de travail et la charge familiale. Notre étude soutient que les conditions physiques de télétravail adéquates contribuent à une meilleure adaptation au télétravail, qu'il y ait un effet de médiation par la charge de travail et la charge familiale ou non. Lorsqu'elles sont adéquates, les conditions physiques de télétravail sont donc bel et bien une ressource au sens de la théorie de la conservation puisqu'elles favorisent l'adaptation dans tous les contextes du modèle (Hobfoll, 1989).

De plus, notre recherche a permis de bonifier la théorie de la conservation des ressources en l'intégrant aux recherches sur le télétravail. Le principe de spirale de pertes (Hobfoll, 1989) s'applique puisque notre étude rapporte que le soutien organisationnel n'est pas une ressource dans tous les contextes. Effectivement, le soutien organisationnel permet une meilleure adaptation au télétravail, mais n'a pas d'incidence sur le niveau de charge de travail. Le soutien organisationnel augmente le nombre d'heures consacrées à la famille, soit la charge familiale, ce qui diminue la capacité d'adaptation du travailleur au télétravail. Le soutien organisationnel, lorsqu'il entre en relation de médiation avec la charge familiale, n'a pas l'effet d'une ressource permettant une meilleure adaptation. Dans notre modèle, nos résultats montrent que le soutien organisationnel n'a un effet de ressource au sens de la théorie de la conservation des ressources que lorsqu'il est en relation directe avec l'adaptation au télétravail.

L'une des forces de cette étude réside dans le fait que notre revue de littérature complète, bien que non exhaustive, comporte des définitions claires abordant différents aspects du travail à distance. Cela permet une vulgarisation du sujet qui rend l'étude accessible à différents profils de lecteurs. L'intégration de plusieurs construits théoriques et modèles conceptuels différents est une force de ce projet de recherche. Les échelles de mesure utilisées dans le questionnaire sont reconnues dans la littérature (Raghuram et al., 2001; Staples et al., 1999; Thompson et al., 1991). Puis, certains aspects méthodologiques de ce mémoire représentent également une force puisque la taille de l'échantillon (N= 12 367) permet de réduire les risques de biais. Les données utilisées proviennent d'un partenariat de recherche entre la France et le Québec réalisé en 2020 s'intitulant « Crise COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle? ».

5.4.2 La contribution aux connaissances pratiques en relations industrielles

Notre mémoire a permis de recueillir de nouvelles connaissances en relations industrielles. Il est intéressant pour un gestionnaire de savoir comment le soutien organisationnel peut être utilisé pour agir sur les stressés en milieu de travail. Le soutien organisationnel permet une meilleure conciliation emploi-vie personnelle en aidant le travailleur à consacrer plus de temps à sa famille. Le soutien du gestionnaire et de l'organisation a toutefois un effet sur l'adaptation au télétravail, ce qui fait qu'il en vaut la peine d'investir du temps et de l'énergie dans son développement. L'organisation gagne à déterminer l'objectif à atteindre avant de choisir le moyen qui sera utilisé pour y arriver afin d'assurer l'efficacité de cette ressource (Hobfoll, 1989). Les conditions physiques de télétravail ont une incidence sur la durée et la qualité du temps de concentration des travailleurs. Cette variable contribue au succès de l'adaptation au télétravail. Il est donc pertinent d'y investir des ressources financières et de s'intéresser aux dispositions des espaces des employés en télétravail. L'organisation peut mettre en place des critères minimaux, tels qu'une pièce fermée, un bon niveau de luminosité et sans distractions, afin de favoriser la productivité (Cuerdo-Vilches et al., 2021).

En ce qui a trait à la charge de travail des équipes, il est pertinent de développer des outils pour la mesurer afin de s'assurer d'une motivation, d'une satisfaction, d'une productivité et d'une performance optimale, comme des groupes de discussion ou des sondages en entreprise. Les gestionnaires gagnent à connaître le niveau de charge de travail optimal favorisant l'adaptation, mais inférieur au seuil d'épuisement professionnel, quitte à s'adapter à la baisse en cas de besoin. Les gestionnaires doivent être à l'écoute des employés et observer les indicateurs de performance afin de trouver le niveau de charge de travail adapté. À ce stade, le soutien organisationnel peut venir en aide aux employés ayant besoin de développer de nouvelles compétences ou des méthodes de travail par exemple. Puis, la charge familiale impacte la capacité d'adaptation si elle est élevée. L'employé a tout de même besoin de soutien et de conditions physiques adéquates pour certains aspects de l'adaptation au télétravail en lien avec la performance et la productivité, même si celles-ci ne diminuent pas la charge familiale (Raghuram et al., 2001). Une piste de solution pourrait être d'évaluer la performance au cas par cas dans les situations de charge familiale élevée et d'adapter les solutions aux contraintes de ce travailleur, dans la mesure où c'est possible dans la poursuite des opérations.

5.4.3 Les limites et pistes de recherches futures

Dans cette section, nous présentons certaines limites de notre recherche. L'étude est de nature transversale, c'est-à-dire que les données représentent la situation à un moment précis dans le temps. Nous ne pouvons pas évaluer les relations de causalité. Pour cela, il faudrait que des études futures utilisent des données longitudinales.

Notre étude n'utilise qu'un nombre limité de ressources et de stressseurs. D'autres ressources ou stressseurs pourraient avoir un effet de médiation dans la relation entre le soutien organisationnel, les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail. Les changements de tâches, les caractéristiques de l'emploi, l'expérience avec la technologie, le niveau de stress expérimenté par les travailleurs, la taille de l'organisation, l'isolement, l'autonomie et la latitude décisionnelle sont des variables qui sont mobilisées dans d'autres études pour expliquer l'adaptation au télétravail (Beauregard et al., 2019; Carillo et al., 2020; Ingusci et al., 2021; Saba et al., 2021a; 2021b). Également, d'autres ressources pourraient expliquer la variation du niveau de la charge de travail et de la charge familiale puisque le modèle, tel que conçu dans notre recherche, explique 7,5% et 3,5% des stressseurs. Cependant, la charge de travail et la charge familiale sont les stressseurs qui reviennent le plus souvent dans les études sur le télétravail (Beauregard et al., 2019; Carillo et al., 2020; Renard et al., 2021). Il est important de tenir compte de ces stressseurs en contexte de crise.

Nos résultats indiquent que les individus de l'échantillon ont expérimenté une charge de travail plus élevée en télétravail. La question est formulée de sorte que la personne évalue si sa charge de travail a augmenté. La question ne mesure pas objectivement la charge de travail en termes d'augmentation du nombre de tâches et d'augmentation de l'intensité et de la complexité du travail. Il pourrait être intéressant de procéder à une évaluation objective de la variation de la charge de travail afin de comprendre dans quelle mesure son augmentation permet une meilleure adaptation, relativement à la théorie du U inversé (Carillo et al., 2020; Mihalca, 2021; Qiu et Dauth, 2022). Cela permettrait d'étudier à quel moment le niveau de charge de travail devient néfaste pour la santé psychologique du travailleur et à quel moment le niveau agit comme une ressource.

La charge familiale a été mesurée seulement à partir du nombre d'heures consacrées à la famille. Cependant, le concept de la conciliation emploi-famille ne se mesure pas que par cette donnée. Cela ne reflète pas toute la réalité vécue par les travailleurs en lien avec le brouillage des frontières.

L'échantillon utilisé pour la recherche était assez grand, ce qui permet de généraliser les résultats aux travailleurs vivant des conditions de travail similaires. Cependant, des études futures pourraient évaluer l'adaptation au télétravail dans plusieurs organisations différentes. Cela permettrait une analyse plus approfondie des facteurs contextuels qui influencent l'effet des ressources sur les stressés, tels que le style de leadership par exemple ou la taille de l'organisation.

Dans une autre perspective, notre analyse se fonde seulement sur l'adaptation individuelle au télétravail avec l'intervention de l'organisation. Il pourrait être intéressant d'utiliser le même cadre théorique pour se pencher sur la résilience organisationnelle et la résilience d'équipe dans la transition en télétravail (Vartainen et Vanharanta, 2023). Aussi, il serait pertinent d'étudier l'adaptation aux modalités de travail hybride, car celles-ci reposent sur les acquis de la période où tous étaient en télétravail à temps plein. L'alternance des modalités de travail amène de nouvelles dynamiques qui changeront les comportements au travail.

LA CONCLUSION

En conclusion, ce mémoire a permis d'étudier l'effet du soutien organisationnel et des conditions physiques de télétravail comme ressources favorisant une meilleure adaptation au télétravail. L'étude du soutien organisationnel et des conditions physiques de télétravail trouve sa pertinence dans le corpus littéraire portant sur l'adaptation au télétravail. La pandémie a forcé les entreprises et les travailleurs à adopter le télétravail hâtivement et massivement. L'intérêt de l'étude sur l'adaptation au télétravail réside dans la pérennité des méthodes adoptées afin d'assurer une productivité, une performance organisationnelle et le bien-être des employés. Ce mémoire permet l'ajout de nouvelles connaissances sur l'interaction des ressources envers l'adaptation au télétravail et de leur effet sur les stressés. Les entreprises devront déterminer les objectifs visés avant d'investir dans une ressource. Les employeurs devront demeurer à l'écoute des employés en développant des canaux de communication et des outils de mesure afin de connaître les cibles idéales de charge de travail permettant une meilleure satisfaction et une meilleure productivité.

De plus, notre recherche permet de découvrir des liens entre le soutien organisationnel, les conditions physiques de télétravail et l'adaptation au télétravail. Des liens existent également entre le soutien organisationnel et la charge familiale, ainsi qu'entre les conditions physiques de télétravail, la charge de travail et la charge familiale. Nous avons découvert que les deux stressés agissent tel un vase communicant. L'augmentation de l'un mène à la diminution de l'autre, selon nos échelles de mesure. Également, un niveau de charge trop élevé ou trop faible nuira à la performance, à la productivité, à la motivation et à la satisfaction, ce qui aura un effet sur la capacité d'adaptation du travailleur.

Finalement, le processus d'adaptation au télétravail diffère selon le sexe, l'âge, le niveau de scolarité et le niveau de gestion. Les femmes, les jeunes, les personnes scolarisées et les employés s'adaptent mieux au télétravail que les hommes, les travailleurs plus âgés, les personnes n'ayant pas de diplôme universitaire et les gestionnaires. L'adaptation au télétravail durant la crise de la COVID-19 a donné lieu à l'accroissement d'iniquités sociales, notamment entre les hommes et les femmes par rapport au rôle des femmes dans les foyers. La nécessité d'acquérir rapidement des compétences et une autonomie à l'utilisation des technologies de l'information et de

communication a eu un effet néfaste sur la performance et la capacité d'adaptation des travailleurs plus âgés.

LA BIBLIOGRAPHIE

- Achim, A. (2020). Esprit et enjeux de l'analyse factorielle exploratoire. *The Quantitative Methods for Psychology*, 16(4), 213-247. doi : <https://doi.org/10.20982/tqmp.16.4.p213>
- Adian, I., Djeneba, D., Neil, G., Ragoussis, A., Aarti, R., & Timmis, J. (2020). *Small and Medium Enterprises in the Pandemic: Impact, Responses and the Role of Development Finance*. (Policy Research Working Paper N° 9414; p. 1-33). The World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/34552>
- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). To Emerge Stronger from the COVID-19 Crisis, Companies Should Start Reskilling Their Workforces Now. *Mckinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>
- Ahlers, E. (2016). Le travail flexible et le télétravail dans le contexte de la numérisation et de la santé au travail. *Journal international de recherche syndicale*, 8(1-2), 91-105
- Aliaga Rebolledo, O., Cofré Vega, D., & Soto Belmar, R. (2021). Working homebound and its effects on performance and work productivity during the times of Covid-19. *International Journal of Innovation Scientific Research and Review*, 3(5), 1207-1215
- Allen, T. D., Golden, T. D., and Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychol. Sci. Public Interest* 16, 40–68. doi: 10.1177/1529100615593273
- Andel, S. A., Shen, W., & Arvan, M. L. (2021). Depending on your own kindness : The moderating role of self-compassion on the within-person consequences of work loneliness during the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(4), 276-290. <https://doi.org/10.1037/ocp0000271>
- Aropah, V. D., Sarma, M., & Sumertajaya, I. M. (2020). Factors Affecting Employee Performance during Work from Home. *International Research Journal of Business Studies*, 13(2), 201-214. <https://doi.org/10.21632/irjbs.13.2.201-214>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework : Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-Leadership : Implications for Theory, Research, and Practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-667. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), 237-269. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90012-7](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90012-7)
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory* (Prentice-Hall, Inc.). <https://psycnet.apa.org/record/1985-98423-000>
- Bartuska, A., & Marques, L. (2020). *Mental Health and COVID-19 in Developing Countries* [Blog]. OECD Development Matters blog. <https://oecd-development-matters.org/2020/08/04/mental-health-and-covid-19-in-developing-countries/>
- 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), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work : Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30. <https://doi.org/10.1177/0030630709702300202>
- Beauregard, T. A., Basile, K., Canonico, E., & Landers, R. (2019). Telework : Outcomes and facilitators for employees. Dans *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (Cambridge University Press, p. 511-543). <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>

- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Benkarim, A. (2016). LMX à distance : Analyse qualitative et développement d'une échelle de mesure [Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise, Université de Montréal]. *Papyrus*. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/14013>.
- Benlian, A. (2020). A Daily Field Investigation of Technology-Driven Spillovers from Work to Home. *MIS Quarterly*, 44(3), 1259-1300. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14911>
- Bentley, T., Teo, S., 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>
- Berger, J.-L. (2021). *Analyse factorielle exploratoire et analyse en composantes principales : guide pratique*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03436771v1>
- Bettache, M. (2007). *Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants* [Thèse, Université de Montréal]. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/1988?locale-attribute=fr>
- Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). The Impact of Individual Needs on Employee Performance while Teleworking. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 14(5), 65-85. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i5.5>.
- BIT, (Bureau international du travail). (2018). *Résolution concernant les statistiques sur les relations de travail* (Vingtième Conférence internationale des statisticiens du travail; p. 1-26). Organisation internationale du travail. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_648695.pdf
- BIT, (Bureau international du travail). (2020a). *An employer's guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19* (p. 1-33). OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf
- BIT, (Bureau international du travail). (2020b). *Managing work-related psychological risks during the COVID-19 pandemic* (p. 1-36). OIT. https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_748638/lang--en/index.htm
- BIT, (Bureau international du travail). (2020c). *Définir et mesurer le travail à distance, le télétravail, le travail à domicile et le travail basé à domicile* (p. 1-15). OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_751628.pdf
- BIT, (Bureau international du travail). (2020d). *Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après : Guide pratique* (p. 1-51). OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf
- BIT, (Bureau international du travail). (2021a). *Le travail à domicile : De l'invisibilité au travail décent* (p. 1-7) [Résumé analytique]. OIT. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765897/lang--fr/index.htm
- BIT, (Bureau international du travail). (2021b). *Le Covid et le monde du travail, 7e édition* (p. 1-37) [Estimations actualisées et analyses]. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767223.pdf
- BIT, (Bureau international du travail). (2021c). *Emploi et questions sociales dans le monde : Tendances 2021* (p. 1-8) [Rapport]. OIT. http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2021/WCMS_794491/lang--fr/index.htm
- BIT, (Bureau international du travail). (2021d). *ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work. Eighth edition* (p. 1-35). [Estimates and analysis]. ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_824092.pdf

- BIT, (Bureau international du travail). (2022a). *How the COVID-19 pandemic is changing business: A Literature Review* (p. 1-60). ILO. https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_833984/lang-en/index.htm
- BIT, (Bureau international du travail). (2022b). *World Employment and Social Outlook. Trends 2022*. (p. 1-128). ILO. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2022/WCMS_834081/lang-en/index.htm
- Bland, J. M., & Altman, D. G., (1997). Cronbach's Alpha. *British Medical Journal*, 314, 572. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.314.7080.572>
- Bloomin. (s.d.). *Télétravail : Comment lutter contre l'isolement?* [Blog]. <https://bloomin.digital/blog/teletravail-comment-lutter-contre-lisolement/>
- Bourgeois, I., & Gauthier, B. (2020). *Recherche sociale* (6e éd.). Presses de l'Université du Québec (PUQ).
- Bouziri, H., Smith, D. R. M., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of COVID-19 : How to best preserve occupational health? *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509-510. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>
- Brown, C., & Nwagbara, U. (2021). Leading Change with the Heart : Exploring the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in the Era of Covid-19 Pandemic Challenges. *Economic Insights - Trends & Challenges*, 3, 1-12. <https://doi.org/10.51865/EITC.2021.03.01>.
- Brunelle, E. (2013). Leadership and Mobile Working: The Impact of Distance on the Superior-Subordinate Relationship and the Moderating Effects of Leadership Style. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 14.
- Byrne, D. (1969). Attitudes and Attraction. *Advances in Experimental Social Psychology*, 4, 35-89. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60076-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60076-3)
- 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>.
- Carvalho, M., & Matias, M. (2023). Parental exhaustion during COVID-19 pandemic: Links to relationship outcomes and dyadic coping. *Current Psychology*, 1, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04658-2>
- CCF, (Centre des compétences futures). (2021). *Temps de rattrapage : L'impact de la pandémie chez les jeunes adultes au Canada* (p. 1-50) [Rapport de recherche]. CCF, Environics Institute et Diversity Institute. https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2021/11/Report_Making-up-time_The-impact-of-the-pandemic-on-young-adults_FR-1.pdf
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2022, avril 27). *Ergonomie : Réponses SST*. Gouvernement du Canada. <https://www.cchst.ca/oshanswers/ergonomics/index.html>
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L.-F. (2021). Telecommuting during the coronavirus pandemic : Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. *Personality and Individual Differences*, 171(110508), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>
- CIPD, (Chartered Institute of Personnel and Development). (2021). *Health and Wellbeing at Work 2021* (p. 1-34) [Survey report]. CIPD. https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021_tcm18-93541.pdf
- Code civil du Québec, RLRQ c CCQ-1991.
- Coe, E., Cordina, J., Enomoto, K., Mandel, A., & Stueland, J. (2021). National Surveys Reveal Disconnect between Employees and Employers around Mental Health Need. *Mckinsey & Company*, 1-12.

- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3e éd.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F., & Nicoletti, G. (2021). *The role of telework for productivity during and post-covid-19 : Results from an OECD survey among managers and workers* (p. 1-64). Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>.
- Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martín, M. Á., & Oteiza, I. (2021). Working from Home : Is Our Housing Ready? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 1-28. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147329>.
- Dansereau Jr., F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations : A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7).
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment : An individual-differences model and its applications*. University of Minnesota Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *Int'l Lab. Rev.*, 129, 529.
- Dienesch, R., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <http://dx.doi.org/10.2307/258314>.
- Dilmaghani, M. (2021). There is a time and a place for work : Comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. *International Journal of Manpower*, 42(1), 167-192. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0555>.
- Doberstein, C., & Charbonneau, É. (2022). Alienation in Pandemix-Induced Telework in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 51(4), 491-515. <https://doi.org/10.1177/00910260221114788>
- ECLAC, (Economic Commission for Latin America and the Caribbean). (2020). *Sectors and Businesses Facing COVID-19 : Emergency and Reactivation* (Special Report COVID-19 N° 4; p. 1-35). https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/ppt_specialreport_sectorsandbusinesses_en.pdf
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*, 32(4), 531–551. <https://doi.org/10.1177/0149206306286622>
- El Kadri Filho, F., & Roberto de Lucca, S. (2022). Telework during the COVID-19 pandemic : Ergonomic and psychosocial risks among Brazilian labor justice workers. *Work*, 71(2), 395-405. <https://doi.org/10.3233/WOR-210490>
- Erdogan, B., et Bauer, T. (2015). Leader–Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 641-647. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>
- Eurofound et BIT, (Organisation internationale du travail). (2017). *Work anytime, anywhere : The effects on the world of work* (p. 1-2) [Report]. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19 : First findings* (p. 1-80). Eurofound - European Union.

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf

- 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), 272–299. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272>
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience : A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychology*, 18(1), 12-23. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1027/1016-9040/a000124>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Garrett, K., & Danziger, J. N. (2007). Which Telework? *Social Science Computer Review*, 25(1), 27-47. <http://dx.doi.org/10.1177/0894439306293819>
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Gerstner, C. R., and Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*. 82(6). 827-844.
- Ghislieri, C., Emanuel, F., Molino, M., & Cortese, C. G. (2017). New Technologies Smart, or Harm Work-Family Boundaries Management? Gender Differences in Conflict and Enrichment Using the JD-R Theory. *Frontiers in Psychology*, 8(1070), 1-10. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01070>
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work : Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>.
- Gorgievski, M., van der Voordt, T., van Herpen, S. G. A., & van Akkeren, S. (2010). After the fire : New ways of working in an academic setting. *Emerald Group Publishing Limited*, 28(3/4), 206-221. <https://doi.org/DOI.10.1108/02632771011023159>
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A Role Making Model in Formal Organizations : A Developmental Approach. Dans *Leadership Frontiers* (p. 143-165). Kent State University Press.
- Graen, G., Dansereau, F., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 216-236. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90016-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90016-5).
- Grzywacz, Joseph G., and Nadine F. Marks. 2000. Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology* 5: 111–26.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>.
- Hair Jr., J. F. et al. (1998). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- He, G., Fan, M., & Zhou, M. (2016). The effect of air pollution on mortality in China : Evidence from the 2008 Beijing Olympic Games. *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 79(Septembre), 18-39. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2016.04.004>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context : The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of*

- Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>.
- Hobfoll, S., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources : Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 465-578. <https://doi.org/10.1177%2F0265407590074004>.
- IEA (International Energy Agency). (2020). *IEA Global Energy Review : The Impacts of the Covid-19 Crisis on Global Energy Demand and CO2 Emissions* (p. 1-52). https://iea.blob.core.windows.net/assets/7e802f6a-0b30-4714-abb1-46f21a7a9530/Global_Energy_Review_2020.pdf
- Irving, R.H., Higgins, C.A Safayeni, F.R. (1986). Computerized Performance Monitoring Systems: Use and Abuse. *Communications of the ACM*, 29(8), 794-80.
- Jemine, G. (2021). Deconstructing New Ways of Working : A Five-Dimensional Conceptualization Proposal. Dans *New Ways of Working : Organizations and Organizing in the Digital Age* (p. 453-480). Palgrave Macmillan.
- Johnson, B. D. (2015). There's no place like work: how modern technology is changing the judiciary's approach to work-at-home arrangements as an ada accommodation. *University of Richmond Law Review*, 49(4), 1229-1264.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease : A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 47. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>.
- Johnson, J. V., Hall, E. M., & Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 15(4), 271-279.
- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J., & Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and job performance : The role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1572. <https://doi.org/10.1037/a0017498>
- Kahn, R. L., & Quinn, R. P. (1976). Mental health, social support and metropolitan problems (Unpublished manuscript). University of Michigan (cité dans Kraimer et al., 2001).
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>.
- Ker, D., Montagnier, P., & Spiezia, V. (2021). Measuring telework in the COVID-19 pandemic. *OECD Digital Economy Papers*, 314, 1-48. <https://doi.org/10.1787/0a76109f-en>.
- Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see : The key to virtual leadership. *Nursing Economics*, 28(2), 114-118.
- Kim, H.-W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating User Resistance to Information Systems Implementation : A Status Quo Bias Perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582. <https://doi.org/10.2307/20650309>.
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW) : Work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406. <https://doi.org/10.1080/14759551.2018.1427747>
- Klein, O., Marchand, C., & Van der Linden, N. (2008). L'analyse de médiation en psychologie sociale expérimentale : Une introduction non technique. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, 2, 9-18.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. A. (2001). Sources of Support and Expatriate Performance : The Mediating Role of Expatriate Adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00086.x>.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping* (Springer).
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process : Consideration of models. Dans *In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), Professional burnout : Recent developments in theory and research* (Première édition, p. 115-129). Taylor & Francis.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>.
- Liden, R. C. Sparrowe R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. Ferris GR (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119. Greenwich, CT:JAI Press.
- LinkedIn. (2021). *The Future of Talent. Insights to help organisations tap on success and opportunity in a post pandemic world.* (p. 1-12). <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/future-of-talent-whitepaper.pdf>
- Liu, L., Wan, W., & Fan, Q. (2021). How and When Telework Improves Job Performance During COVID-19? Job Crafting as Mediator and Performance Goal Orientation as Moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 2181-2195. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340322>
- Lovejoy, M., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. F. (2021). Work Redesign for the 21st Century : Promising Strategies for Enhancing Worker Well-Being. *American Journal of Public Health*, 111(10), 1787-1795. <https://doi.org/10.2105/ajph.2021.306283>
- Lund, S., Cheng, W.-L., De Smet, A., Robinson, O., & Sangvi, S. (2020). What 800 Executives Envision for the Postpandemic Workforce. *McKinsey Global Institution*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory : Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1-5.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *The Annual Review of Psychology*, 58, 593-614. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542>
- Makimoto, T. and Manners, D. (1997), *Digital Nomad*, Chichester: John Wiley and Sons.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). *The psychological impact of teleworking : Stress, emotions and health*. 18(3), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>.
- Markets and Markets. (2021). Chatbot Market by Component, Type (Rule Based & AI Based, Application (Customer Service, Customer Engagement & Retention), Channel Integration, Business Function (ITSM, Finance), Vertical, and Region – Global Forecast to 2026. <https://www.marketresearch.com/MarketsandMarkets-v3719/Chatbot-Component-Type-Rule-Based-14344241/>
- Marques de Macêdo, T. A., dos Santos Cabral, E. L., Silva Castro, W. R., Carneiro de Souza Jr., C., da Costa Jr., J. F., Pedrosa, F. M., Belo da Silva, A., Fernandes de Medeiros, V. R., Pires de Souza, R., Leandro Cabral, M. A., & Soares Masculo, F. (2020). Ergonomics and telework : A systematic review. *Work*, 66(4), 777-788. <https://doi.org/DOI:10.3233/WOR-203224>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review : ROBIN MARTIN ET AL. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>.
- McAllister, M. J., Costigan, P. A., Davies, J. P., & Diesbourg, T. L. (2022). The effect of training and workstation adjustability on teleworker discomfort during the COVID-19 pandemic. *Applied Ergonomics*, 102(103749), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103749>

- McClenahan, Carol A., Giles, Melanie L., & Mallett, J. (2007). The importance of context specificity in work stress research : A test of the Demand-Control-Support model in academics. *Work & Stress*, 21(1), 85-95. <https://doi.org/10.1080/02678370701264552>.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- McKinsey. (2021a). Beyond Hiring: How Companies Are Reskilling to Address Talent Gaps. Survey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps>
- McKinsey. (2021b). *The next normal: Remaining operational resilience—Building future-proof strategies* (p. 1-183). McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/the%20need%20for%20resiliency/reimagining-operational-resilience-vf.pdf
- McKinsey. (2021c). *What executives are saying about the future of hybrid work*. (2021). McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work#>.
- McMahon, J. (2020). *Study : Coronavirus Lockdown Likely Saved 77, 000 Lives In China Just By Reducing Pollution*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeffmcmahon/2020/03/16/coronavirus-lockdown-may-have-saved-77000-lives-in-china-just-from-pollution-reduction/?sh=254e3cb734fe>
- Messenger, J. C. & ILO. (2019). *Telework in the 21st century : An evolutionary perspective*. The ILO Future of Work series, Edward Elgar, pp. 335.
- Messenger, J. C., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., Wilkens, M., International Labour Office, & European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2017). *Working anytime, anywhere : The effects on the world of work* (p. 1-80) [Research report]. Eurofound & ILO. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf
- Mihalca, L., Rațiu, L., Brencea, G., Metz, D., Dragan, M., & Dobre, F. (2021). Exhaustion while teleworking during COVID-19 : A moderated-mediation model of role clarity, self-efficacy, and task interdependence. *Oeconomia Copernicana*, 12(2), 269-306. <https://doi.org/10.24136/oc.2021.010>
- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the united nation's sustainable development goals: towards policy coherence. *Sustainability*, 13(16), 9222–9222. <https://doi.org/10.3390/su13169222>.
- Mutha, P., & Srivastava, M. (2021). Engaging Virtual Teams : Do Leadership & Trust Matter? *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(4), 732-747.
- Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., Fujino, Y., & Mori, K. (2021). Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(11), 907-912. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002299>
- Nelson, D. L. (1990). Individual Adjustment to Information-Driven Technologies : A Critical Review. *MIS Quarterly*, 14(1), 79-98.
- Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management*, 42(7), 1037–1049. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.001>
- Newman, J. E. (1977). Development of a measure of perceived work environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 20(4), 520–534. <http://dx.doi.org/10.5465/255354>

- Nohe, C. and Sonntag, K. (2014), "Work–family conflict, social support, and turnover intentions: a longitudinal study", *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 1-12.
- Nsangou, A. (2020). *Télétravail : Difficile accomodation*. Cameroon tribune. <https://www.cameroon-tribune.cm/article.html/31623/fr.html/teletravail-difficile-accommodation>
- OCDE, (Organisation de coopération et de développement économiques). (2021a). *Implications of Remote Working Adoption on Place Based Policies : A Focus on G7 Countries* (p. 1-122). OCDE. <https://doi.org/10.1787/b12f6b85-en>.
- OCDE, (Organisation de coopération et de développement économiques). (2021c). *Preparing for the Future of Work Across Australia* (OECD Reviews on Local Job Creation, p. 1-152). <https://doi.org/10.1787/9e506cad-en>.
- OCDE, (Organisation de coopération et de développement économiques). (2021d). *The future of remote work : Opportunities and policy options for Trentino* (Document de travail de l'OCDE sur le développement économique et la création locale d'emplois N° 2021/07; p. 1-55). <https://doi.org/10.1787/35f78ced-en>.
- OCDE, (Organisation de coopération et de développement économiques). (2021b). *Unleashing business dynamism for the post-COVID19 recovery* (OECD Economic Surveys:Malaysia, p. 63-121) [Partie 2]. <https://doi.org/10.1787/cc9499dd-en>.
- Odetunde, O. J. (2021). Job Demand-Control-Support Model : A Study of Nigerian Contract Bank Employees. *Acta Universitatis Danubius - OEconomica*, 17(1), 16.
- OIT, (Organisation internationale du travail). (2020). Digital skills and the future of work : Challenges and opportunities in a post COVID-19 environment, WISIS Session 216, 29 July 2020 (p. 1-8), https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_766085.pdf.
- Ojo, A. O., Fawehmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(2902), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su13052902>
- OMS (Organisation mondiale de la santé). (2020). Allocution liminaire du Directeur général de l'OMS, point de presse sur la COVID-19. <https://www.who.int/fr/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11(2), 239-277. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6>.
- Oxford Martin School & Citi. (2020). *Technology at work v5.0 : A new world of remote work* (p. 1-109). https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/CitiGPS_TechnologyatWork_5_220620.pdf
- Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work : Two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 27(5), 577-593. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1487402>
- Phadnis S., Sengupta S., & Chakraborty A. (2021). Work from Home, Mental Health and Employee Needs : A Pilot Study in Selected Information Technology Organizations in India. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(3), 103-110. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v16i3.977>
- Poonamallee, L. (2021). Leading Virtually With A Human Touch : Return to the roots. *Leadership Excellence*, 38(8), 44-45
- Pouri, Y. D., & Bhat, C. R. (2003). On Modeling Choice and Frequency of Home-Based Telecommuting. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 1858(1), 55-60. <https://doi.org/10.3141/1858-08>

- Pulido-Martos, M., Cortés-Denia, D., & Lopez-Zafra, E. (2021). Teleworking in Times of COVID-19 Effects on the Acquisition of Personal Resources. *Frontiers in Psychology*, 12(685275), 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685275>.
- PwC. (2020). *How business can emerge stronger* (p. 1-14). CEO Panel Survey. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceo-panel-survey-emerge-stronger.pdf>
- Qiu, F., & Dauth, T. (2022). Virtual work intensity, job satisfaction, and the mediating role of work-family balance : A study of employees in Germany and China. *German Journal of Human Resource Management*, 36(1), 77-110. <https://doi.org/10.1177/022397002221998227>
- 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>
- Registre, J. F. R., Danthine, É., Ouellet, A.-M., Cachat-Rosset, G., & Saba, T. (2022). Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.03.005>
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees : A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences (2076-3387)*, 11(2), 38-38. <https://doi.org/10.3390/admsci11020038>.
- Robertson, M. M., Mosier, K. (2020). *Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking*. ILO.
- Saad, L., & Hickman, A. (2021). *Majority of U.S. Workers Continue to Punch In Virtually*. Gallup. <https://news.gallup.com/poll/329501/majority-workers-continue-punch-virtually.aspx>
- Saba, T. (2022). *Le monde du travail est en mutation : Quelle place pour le télétravail?* [Conférence, 12 mai 2022].
- Saba, T., Cachat-Rosset, G., Daniel, K., Carillo, A., Klarsfeld, A. et Marsan, J. (2021b). Chapitre 7 dans Denis, J.-L. (Éd.), Régis, C. (Éd.), & Weinstock, D. M. (Éd.). *Pandemic Societies*. McGill-Queen's Press - MQUP. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzMwMzA5MzNfX0FO0?sid=72cd278d-d907-4875-bdc7-7522ec3863cd@redis&vid=0&format=EB&rid=1>
- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020). *COVID-19 et télétravail : Un remède universel ou une solution ponctuelle—Québec et comparaison internationale* (p. 2-32) [Rapport de recherche]. Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal. <https://www.docdroid.com/AqP0qVn/covid-19-et-teletravail-un-remede-universel-ou-une-solution-ponctuelle-pdf>
- Saba, T., & Registre, J. F. R. (2021). *Adéquation formation-compétences-emploi : Quelles seront les compétences de demain et comment y préparer les jeunes et les employeurs?* (p. 3-41). Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal. <http://ccjeunes.org/wp-content/uploads/Rapport.pdf>
- Saba, T., Bezu, S., & Haider, M. (2021a). *Nouvelles organisations du travail* (Les compétences dans un monde post-pandémique, p. 1-32) [Rapport de recherche]. Forum des politiques publiques, Diversity Institut, Centre des Compétences futures. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/NouvellesOrganisationsDuTravail-FR.pdf>
- Samek Lodovici, M., Ferrari, E., Pesce, F., Frecassetti, P., Aram, E., & Hadjivassiliou, K. (2021). *The Impact of Teleworking and Digital Work on Workers and Society : Special Focus on Surveillance and Monitoring as well as on mental health of workers* (PE 662.904; p. 1-174). Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU\(2021\)662904_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU(2021)662904_EN.pdf)

- Sanhokwe, H. (2022). Evaluating a desire to telework structural model: The role of perceived quality of life, workload, telework experience and organizational telework support. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(a1848), 1-7. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1848>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement : A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>.
- Schade, H. M., Digutsch, J., & Fan, Y. (2021). Having to Work from Home : Basic Needs, Well-Being, and Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 1-18.
- Scheibe, S., De Bloom, J., & Modderman, T. (2022). Resilience during Crisis and the Role of Age : Involuntary Telework during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1-21. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031762>
- Seal, C. R., Rawls, K. M., Flaherty, P. T., Di Fan, Sanchez, S., & Garcia Guzman, M. (2021). Flexible Work Arrangements and Employee Work Attitudes : A Case-Based Inquiry of a Small Non-Profit Response to Crisis. *Journal of Organizational Psychology*, 27(4), 93-101.
- Septiandari, A., Samian, S., & Riantoputra, C. (2021). Leader Humility and Employees' Accountability During The Pandemic. *International Research Journal Of Business Studies*, 14(1), Article 1.
- Shtivelband, A. (2014). *Applying the theory of work adjustment to recent and non-recent latino immigrant workers* [Dissertation en vue de l'obtention du grade de doctorat en philosophie, Colorado State University]. https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/82638/Shtivelband_colostate_0053A_12305.pdf?sequence=1
- Smith, C., Silverstone, Y., Whittall, N., Shaw, D., & McMillan, K. (2021). *The Future of Work : Productive Anywhere* (Strategy & Consulting: Talent & Organization, [page web]). Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work>.
- Sobel, M. E. (1982). Aysmptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation_models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology*, 290-312.
- Spataro, J. (2020). *Key findings about remote work : Lessons from our colleagues in China* [Blog home]. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/17/key-findings-remote-work-lessons-colleagues-china/>
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>
- Strauss, A. L. (1959). *Mirrors and Masks : The Search for Identity*. (Glencoe). IL: Free Press.
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technos-stress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140-159.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics* (3rd ed.). New York: Harper Collins.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance. *Personnel Review*, 47(3), 727-744. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>.
- ten Brummelhuis, L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do New Ways of Working Foster Work Engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.
- Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726-49, <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/joop.12095>.

- Thompson, R. L., Higgins, C. A., and Howell, J. M. 1991. Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization, *MS Quarterly*, 15(1), 124-143.
- Thrasher, G., Dickson, M., Biermeier-Hanson, B., & Najor-Durack, A. (2020). Social identity theory and leader–member exchange: Individual, dyadic and situational factors affecting the relationship between leader–member exchange and job performance. *Organization Management Journal*, 17(3), 133-152. <https://doi.org/10.1108/OMJ-04-2019-0719>
- Toffler, A. (1980), *Third Wave*, New York: Bantam.
- Tremblay, A.-M. (2022). *Pour ou contre la semaine à quatre jours?* [Revue en ligne]. Gestion HEC Montréal. <https://www.revuegestion.ca/pour-ou-contre-la-semaine-de-quatre-jours>
- United Nations (2020). COVID-19 makes universal digital access and cooperation essential: UN Tech Agency. UN NEWS. <https://news.un.org/en/story/2020/05/1063272>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (52^e éd.). Dunod.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all Job Demands are Equal : Differentiating Job Hindrances and Job Challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>
- Van Steenbergen, E. F., van der ven, C., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2017). Transitioning Towards New Ways of Working : Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change ? Psychological Reports 121 : 736–66. *Psychological Reports*, 121(4), 736-766. <https://doi.org/10.1177%2F0033294117740134>
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance : More robust evidence of the PSM - performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34. <https://doi.org/10.1177%2F0020852308099504>
- Vinothini, P., Halim, I., Radin Umar, R. Z., Too, Y. W., & Halim, I. (2018). A future framework for musculoskeletal disorder symptoms among computer office workers. *International Journal of Physiotherapy*, 5(6). <https://doi.org/10.15621/ijphy/2018/v5i6/178053>
- Voytsekhivska, I., & Voytsekhivskyy, I. (2021). Successful Remote Work Arrangements for Finance Teams. *CPA Journal*, 10(3), 14-17
- Wakaizumi, K., Yamada, K., Shimazu, A., & Tabuchi, T. (2021). Sitting for long periods is associated with impaired work performance during the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational Health*, 63(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12258>
- 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: An International Review*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- WEF, (World Economic Forum). (2020). *The Future of Jobs Report* (p. 3-50). WEF. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Weiss, N. A., & Weiss, C. A. (2016). *Introductory statistics* (10th edition). Pearson.
- Williams, S., & Cooper, C. L. (1998). Measuring occupational stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 306–321. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.306>
- Williams, J. C., Korn, R. M., & Boginsky, M. (2021). *Don't Lose the Democratizing Effect of Remote Work*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/08/dont-lose-the-democratizing-effect-of-remote-work>

- World Bank. (2021). *The Global Economy : On Track for Strong but Uneven Growth as COVID-19 Still Weighs* [Feature Story]. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs>
- World Health Organization. (2020). Unleashing information technology to defeat COVID-19. <https://www.who.int/news-room/detail/20-04-2020-itu-who-joint-statement-unleashing-information-technology-to-defeat-covid-19>