

*Mémoire  
présenté à l'École nationale d'administration publique  
dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique  
pour l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.)*

Mémoire intitulé  
**L'expérience vécue en matière de relations informelles par les employés  
dans un contexte de travail hybride massif**

Présenté par  
**Yasmine Denis-Benahra**

**Juin 2024**



Le mémoire intitulé  
**L'expérience vécue en matière de relations informelles par les employés  
dans un contexte de travail hybride massif**

Présenté par  
**Yasmine Denis-Benahra**

Est évalué par les membres du jury de mémoire suivants :

Stéphanie Gagnon, professeure titulaire et présidente  
Michèle Charbonneau, professeure agrégée et directrice de mémoire  
Isabelle Fortier, professeure titulaire et évaluatrice

*« People will never be replaced  
by machines. In the end, life  
and business are about  
human connections. »*  
**- Michael Scott, *The Office***

## Remerciements

---

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon projet de recherche. La réalisation de ce mémoire est une étape majeure dans ma vie académique, professionnelle et personnelle.

D'abord, merci aux membres du comité pour votre soutien. Plus particulièrement, merci à ma directrice de mémoire, Madame Michèle Charbonneau, d'avoir dédié beaucoup de temps et de disponibilité tout au long de mon parcours académique. Votre présence et votre encadrement ont été des plus exemplaires et m'ont permis de développer des pistes de réflexion indispensables. Vos qualités de directrice de recherche ont énormément contribué à la réalisation de mon mémoire et vous êtes une personne exceptionnelle. Merci d'avoir été dévouée à ma réussite pendant ces trois dernières années.

Merci à Madame Stéphanie Gagnon, professeure titulaire et présidente du comité et à Madame Isabelle Fortier, professeure titulaire et évaluatrice. Vos conseils judicieux ont été essentiels à chaque étape de la réalisation de ce projet et j'en suis sincèrement reconnaissante.

Merci à l'équipe pédagogique de l'ÉNAP pour l'aide que vous m'avez offerte pendant mon parcours académique. Merci au Comité d'éthique en recherche et plus particulièrement à Monsieur Jacques Plamondon d'avoir pris le temps d'entreprendre les démarches nécessaires à la certification éthique de mon projet de recherche.

Merci à ma mère et à mon père, Andrée et Karim, d'avoir été à mes côtés jusqu'à la fin de mon projet. Sans votre amour et votre motivation, je n'aurais pu accomplir ce projet. Je vous aime et vous êtes l'une de mes plus grandes fiertés dans ma vie.

Merci à ma marraine et à mon parrain, Johanne et Jean, et à ma tante et à mon oncle, Louise et Pierre, d'avoir des si grands cœurs et de croire toujours en mes rêves et objectifs. Merci à toute ma famille de Maniwaki et du Maroc pour vos encouragements.

Merci à mes amies, Pari-Gole, Ana, Tamara, Shatine et Sarah pour votre présence et votre bienveillance pendant mon parcours académique. Un merci particulier à Abdelali pour son support et ses conseils. Je me sens choyée de vous avoir dans ma vie.

Merci à ma gestionnaire, Frances, et à ma collègue, Tabatha, d'avoir été des mentors remarquables dans mon parcours professionnel. Merci d'être des personnes aussi attentionnées.

## Résumé

---

Depuis la crise sanitaire de 2020 provoquée par la COVID-19, des modalités de télétravail et de travail hybride se sont déployées de façon massive au sein de différentes organisations publiques, ce qui soulève plusieurs interrogations à propos de la transformation des relations informelles au travail. Nous nous penchons donc sur les relations informelles vécues au sein de l'administration publique fédérale canadienne. Le chapitre 1 présente l'objet de recherche. Il définit, entre autres, le travail hybride comme une modalité de travail qui se déroule à la fois au bureau et à distance et qui fait l'objet d'une entente formelle écrite. Dans ce même chapitre, nous définissons les relations informelles comme l'ensemble des comportements non prévus par l'organisation formelle. Le chapitre se conclut en présentant la question générale de recherche qui consiste à comprendre comment les employés vivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif, ce qui a été peu fait auparavant.

Dans le chapitre 2, nous présentons la problématique de recherche sous trois rubriques en vertu des écrits qui ont été faits à ce sujet. D'abord, nous présentons les relations informelles qui se déploient en contexte de télétravail sous forme de types déterminés par la nature des relations informelles, par les sujets abordés informellement et par les situations ou occasions dans lesquelles elles se déploient. Ensuite, nous approfondissons les retombées des relations informelles au travail en étudiant plus précisément ses dimensions socio-affective et productive. Enfin, nous présentons les questions spécifiques de recherche qui permettront d'approfondir comment les employés vivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif. Plus précisément, ces questions visent à comprendre : (1) les expériences vécues par les employés en matière de relations informelles dans un contexte de travail hybride massif; (2) ce qui explique la façon dont ces relations informelles sont vécues par ces employés.

Le chapitre 3 présente la méthode de recherche. Une recherche qualitative et exploratoire à visée compréhensive a été réalisée. Dans le but de répondre à la question de recherche, des entrevues semi-dirigées ont été effectuées de manière confidentielle auprès de neuf employés de l'administration publique fédérale canadienne travaillant en modalité hybride. Une analyse inductive des données a ensuite été effectuée à l'aide du logiciel NVivo.

Au chapitre 4, les résultats de la recherche montrent que les participants vivent des relations informelles plus spontanées en face à face qu'en virtuel dans le contexte de travail hybride massif. Les résultats indiquent aussi que les espaces de travail à aires ouvertes et non attitrées au bureau donnent lieu à des enjeux qui affectent les relations informelles au travail. Par ailleurs, les relations informelles sont importantes aux yeux des participants, particulièrement pour l'établissement des relations de confiance et d'amitié et pour la motivation des employés. Selon les participants, les relations informelles répondraient à des besoins socio-affectifs et à des besoins productifs.

Au chapitre 5, la discussion des résultats approfondit certains défis que vivent les employés en modalité hybride quant aux relations informelles au travail, notamment en ce qui a trait au besoin de proximité physique avec leurs pairs. Les employés ressentent un besoin important d'entretenir des relations informelles en face à face avec leurs collègues, mais ils semblent tout de même éprouver de la difficulté à combler leurs besoins socio-affectifs depuis le retour partiel au bureau en modalité de travail hybride. Depuis le retour partiel au bureau, les employés semblent vivre de l'isolement lorsqu'ils travaillent en présentiel. De nouvelles normes sociales et attentes professionnelles semblent s'établir au travail et les employés semblent vivre un réapprentissage social en lien avec les relations informelles. Enfin, les relations informelles spontanées semblent disparaître progressivement au travail.

La conclusion présente quelques limites de la recherche et quelques pistes de recherche. En raison du petit nombre de personnes rencontrées et du fait qu'elles proviennent toutes de l'administration publique fédérale canadienne, ces limites seront principalement liées au transfert des résultats dans d'autres milieux. Pour les pistes de recherche, nous croyons qu'il pourrait être pertinent d'explorer plus en profondeur la flexibilité offerte aux employés, le développement de la proximité au travail dans un contexte de travail hybride massif et les plans d'aménagement des espaces de travail au bureau.

**Mots clés** : Télétravail, modalités de travail flexibles, espace de travail, environnement de travail, proximité physique, isolement, apprentissage social, bien-être professionnel.

## Abstract

---

Since the COVID-19 health crisis of 2020, telecommuting and hybrid work arrangements have been deployed on a massive scale within various public organizations, raising several questions about the transformation of informal relationships at work. We therefore turn our attention to informal relationships in the Canadian federal public service. Chapter 1 presents the object of our research. Among other things, it defines hybrid work as a modality of work that takes place both in the office and remotely, and that is subject to a formal written agreement. In the same chapter, we define informal relations as the set of behaviours not provided for by the formal organization. The chapter concludes by presenting the general research question of understanding how employees experience informal relationships in a massive hybrid work context, which has been little done before.

In Chapter 2, we present the research problem under three headings, based on the literature that has been written on the subject. First, we present the informal relationships that unfold in a telecommuting context in the form of types determined by the nature of the informal relationships, the subjects discussed informally, and the situations or occasions in which they unfold. Next, we explore the impact of informal relationships at work, looking more closely at their socio-affective and productive dimensions. Finally, we present specific research questions that will allow us to delve deeper into how employees experience informal relationships in a massive hybrid work context. More specifically, these questions aim to understand: (1) employees' experiences of informal relationships in a massive hybrid work context; and (2) what explains the way these informal relationships are experienced by these employees.

Chapter 3 presents the research method. Qualitative and exploratory research with a comprehensive aim was carried out. To answer the research question, semi-structured interviews were conducted confidentially with nine employees of the Canadian federal public service working in hybrid mode. An inductive data analysis was then carried out using NVivo software.

In Chapter 4, the research results show that participants experience more spontaneous face-to-face informal relationships than virtual ones in the context of massive hybrid work. The results also indicate that open-plan, non-attached office workspaces give rise to issues that affect informal relationships at work. Furthermore, informal relationships are important in the eyes of the participants, particularly for the establishment of relationships of trust and friendship, and for employee motivation. According to the participants, informal relationships meet both socio-affective and productive needs.

In Chapter 5, the discussion of the results takes a closer look at some of the challenges experienced by employees in the hybrid modality regarding informal relationships at work, particularly with the need for physical proximity with their peers. Employees feel a strong need to maintain informal face-to-face relationships with their colleagues, but they still seem to have difficulty meeting their socio-emotional needs since



the partial return to the office in the hybrid work modality. Since the partial return to the office, employees seem to experience isolation when working face-to-face. New social norms and professional expectations seem to be established at work, and employees seem to be undergoing a social relearning process in connection with informal relationships. Finally, spontaneous informal relationships seem to be gradually disappearing at work.

The conclusion outlines some of the research's limitations and avenues for further research. Given the small number of people interviewed, and the fact that they all come from the Canadian federal public service, these limitations will mainly be related to the transfer of results to other environments. As far as research avenues are concerned, we believe it could be relevant to explore in greater depth the flexibility offered to employees, the development of work proximity in a massive hybrid work context, and office workspace design plans.

**Key words:** Teleworking, flexible work arrangements, workspace, work environment, physical proximity, isolation, social learning, professional wellness

## Table des matières

---

Abstract.....	viii
Table des matières.....	x
Liste des tableaux et figures.....	xii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Objet de recherche .....	3
1.1 Le télétravail dans le contexte de l'organisation.....	3
1.2 L'informel dans le contexte de l'organisation .....	9
1.3 Définitions des principaux termes liés au sujet de recherche .....	14
Chapitre 2 : Problématique .....	16
2.1 Recension sur les types de relations informelles dans le contexte de télétravail massif .....	16
2.2 Recension sur les retombées des relations informelles dans le contexte de télétravail massif .....	20
2.2.1 Retombées socio-affectives .....	22
2.2.2 Retombées productives .....	26
2.2.3 Observations d'ensemble.....	29
2.3 Questions de recherche .....	33
Chapitre 3 : Méthode de recherche .....	35
3.1 Le type et la visée de recherche .....	35
3.2 La méthode de collecte des données .....	36
3.3 La méthode d'analyse des données.....	44
3.4 Les précautions prises pour assurer la qualité des résultats.....	46
3.5 L'éthique à la recherche.....	47
Chapitre 4 : Résultats de la recherche.....	49
4.1 Profil des participants .....	49
4.2 Environnement de travail hybride des participants.....	53
4.2.1 Environnement de télétravail .....	54
4.2.2 Environnement de travail au bureau .....	58

4.3 L'expérience vécue des participants quant aux relations informelles .....	67
4.3.1 Les relations informelles vécues à distance dans le contexte de travail hybride massif .....	67
4.3.2 Les relations informelles vécues en face à face dans le contexte de travail hybride massif.....	72
4.3.3 Les relations informelles vécues en face à face avant le contexte de télétravail massif et de travail hybride massif.....	77
4.4 L'importance des relations informelles et leurs retombées vécues .....	79
4.4.1 Les relations de confiance et d'authenticité.....	80
4.4.2 Le sentiment de proximité et les liens d'amitié .....	84
4.4.3 Le plaisir et la motivation au travail .....	86
4.4.4 Les opportunités d'apprentissage et de réseautage .....	89
4.4.5 Le sentiment d'appartenance envers l'équipe et l'organisation.....	92
4.4.6 Le développement personnel .....	94
4.4.7 L'assouplissement des protocoles rigides .....	95
4.4.8 Les situations de dérangements et de micro-agressions .....	96
4.4.9 Les différends entre les collègues .....	98
Chapitre 5 : Discussion des résultats .....	100
5.1 La signification des relations informelles au travail pour les employés .....	101
5.2 Le rôle de la proximité physique au travail dans les relations informelles.....	108
5.3 Le phénomène de l'isolement en lien avec les relations informelles.....	113
5.4 Le réapprentissage social lié aux relations informelles depuis le retour partiel au bureau.....	119
Conclusion .....	127
Résumé du mémoire .....	127
Les limites de la recherche.....	129
Les pistes de recherche .....	130
Bibliographie.....	134
Annexe A .....	141

## Liste des tableaux et figures

---

Tableau 1 : Définitions des principaux termes liés au sujet de recherche .....	15
Tableau 2 : Questions étudiées par Viererbl, Denner et Koch (2022) ainsi que leurs thèmes .....	19
Tableau 3 : Principaux auteurs étudiés selon les thèmes relatifs à l’informel dans le contexte du télétravail sur les plans socio-affectif et productif .....	31
Tableau 4 : Question générale et questions spécifiques de recherche .....	34
Tableau 5 : Grille d’entrevue .....	40
Tableau 6 : Profil des participants .....	50

## Introduction

---

Suite à la pandémie mondiale de 2020, le travail à distance est rapidement devenu un besoin indispensable à la survie de maintes organisations privées et publiques (Sarhou-Lajus, 2020). Ainsi, la pandémie de COVID-19 a forcé le gouvernement fédéral canadien à restructurer son mode de fonctionnement (Mehdi et Morissette, 2021). Les employés de l'administration publique fédérale, qui auparavant se déplaçaient pour se rendre à leur poste de travail et qui travaillaient de leur bureau à temps plein, ont commencé, au début de la pandémie, à accomplir la plupart de leurs fonctions à distance, soit par télétravail. L'administration publique canadienne, qui est, par ailleurs, reconnue pour ses nombreux programmes et services aux citoyens, a mis à la disposition de ses employés diverses plateformes numériques de communication telles que Microsoft Teams, Zoom et Webex. Ces plateformes utilisent des outils sécurisés de communication, tel que le *Virtual Private Network* (VPN), qui leur permettent d'accéder à des répertoires où sont sauvegardés les documents de travail (Brock et al., 2020).

Dans le cadre de cette recherche, le télétravail massif sera présenté comme une réponse à la crise engendrée par la pandémie de COVID-19. Plusieurs chercheurs et experts à travers le monde tentent actuellement de comprendre la situation mondiale en étudiant les conséquences de cette pandémie sur les organisations publiques. Cette pandémie a été une occasion pour plusieurs organisations publiques d'effectuer une transition vers une modalité de travail hybride qui a eu des conséquences sur le fonctionnement des activités professionnelles. Parmi ces activités se retrouvent les relations informelles au travail. La tendance vers le télétravail et vers le travail hybride soulève plusieurs interrogations à propos de l'avenir des liens sociaux dans les organisations publiques, en raison notamment de la transformation des relations informelles au travail. Pendant longtemps, les relations informelles ont permis aux employés de bureau d'entretenir des liens sociaux et d'atteindre leurs objectifs au travail. Depuis la pandémie de COVID-19, plusieurs employés de bureau sont devenus des télétravailleurs à temps partiel ou à temps plein, ce qui a remis en question la façon d'entretenir les relations informelles au travail.

Encore peu d'études ont été faites sur la façon dont les employés vivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif. Nous étudierons alors cette question à partir du point de vue des employés travaillant dans l'administration publique fédérale. Nos questions spécifiques de recherche viseront à comprendre, d'une part, quelles sont les expériences vécues par les employés en matière de relations informelles dans un contexte de travail hybride massif, et, d'autre part, ce qui explique la façon dont les relations informelles sont vécues par les employés en contexte de travail hybride massif. Pour répondre à ces questions, nous effectuerons une recherche qualitative et exploratoire à visée compréhensive. La méthode de collecte de données consistera à mener des entrevues individuelles semi-dirigées auprès d'employés de l'administration publique fédérale canadienne.

Dans le chapitre 1, qui porte sur l'objet de la recherche, nous effectuerons une recension sur le télétravail ainsi que sur les relations informelles au travail et nous définirons ensuite les principaux termes liés au sujet de recherche. Dans le chapitre 2, nous présenterons une recension des écrits sur la question des relations informelles dans le contexte du télétravail qui permettra de préciser notre question de recherche et d'en montrer la pertinence. Dans le chapitre 3, nous exposerons la méthode de recherche retenue en fonction de la visée et des questions de recherche préalablement déterminées. Ensuite, dans le chapitre 4, nous présenterons les résultats de la recherche. Dans le chapitre 5, nous présenterons la discussion des résultats. En conclusion, nous ferons un résumé du mémoire et nous discuterons des limites de la recherche et des pistes de recherche.

## Chapitre 1 : Objet de recherche

---

Dans le but d'obtenir une meilleure compréhension de l'importance des relations informelles en contexte de télétravail, nous présenterons, dans ce chapitre, l'objet de recherche en trois sections. Nous ferons une recension sur le télétravail dans le contexte de l'organisation, qui sera suivie d'une recension sur l'informel dans le contexte de l'organisation et nous présenterons une définition de chacun des principaux termes liés au sujet de recherche. Cette première recension des écrits nous permettra de préciser la question générale de recherche.

### 1.1 Le télétravail dans le contexte de l'organisation

Le télétravail, l'un des thèmes principaux de cette recherche, sera étudié dans le contexte de l'organisation. Dans cette première section, nous tenterons de comprendre ce que constitue le télétravail au sein des organisations publiques, en abordant son développement dans les organisations publiques, son évolution à travers le temps, ses définitions théoriques ainsi que ses avantages et ses inconvénients généraux.

À l'heure actuelle, le concept du télétravail intéresse plusieurs chercheurs et organisations. Le télétravail s'est grandement développé dans les administrations publiques canadiennes depuis la pandémie de COVID-19, au fédéral tout comme au provincial. Le Ministère du Travail du Québec définit le télétravail comme une façon de travailler qui permet à l'employé « d'accomplir une partie ou la totalité de son travail à l'extérieur de l'établissement appartenant à l'employeur » (Ministère du Travail du Québec, 2002). L'employé peut alors travailler à l'extérieur du bureau et échanger l'information liée à son travail avec ses collègues grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC) ou lors de son retour au bureau. Dans le cadre du télétravail déployé pendant la pandémie de COVID-19, le Gouvernement du Canada a établi une Directive sur le télétravail, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2020 (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2023). Cette directive présente les attentes du gouvernement en matière de

télétravail et expose les résultats attendus de ce mode de travail pour les employés. Parmi ces résultats se retrouvent la conciliation du travail et de la vie personnelle et une réduction du stress, un environnement de travail sécuritaire et une réduction des déplacements routiers contribuant à la pollution atmosphérique. Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2022), le travail à distance désigne la mise en œuvre du télétravail déployé dans un contexte d'état d'urgence temporaire, tel que cela a été fait lors de la pandémie de COVID-19. Bien que le télétravail ait été obligatoire dans plusieurs cas durant une certaine période, le terme « télétravail » sera utilisé dans le but de décrire un « régime de travail volontaire dans le cadre duquel les employés ont demandé de travailler ailleurs que sur le lieu de travail désigné » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2022).

Depuis le début de la pandémie en mars 2020, le nombre de télétravailleurs ne fait qu'augmenter à plusieurs endroits. En 2016, seulement 4% des employés canadiens âgés entre 15 et 69 ans travaillaient majoritairement à partir de leur domicile alors qu'au début de 2021, ce taux avait augmenté à environ 32% (Mehdi et Morissette, 2021). Cette augmentation du nombre de télétravailleurs à la suite de la pandémie de COVID-19 s'est observée dans d'autres pays. En France, par exemple, 1,7 million d'individus étaient télétravailleurs avant mars 2020, alors qu'ils étaient à 8 millions lors du confinement (Bellini et De Carvalho, 2022). Selon plusieurs médias, le télétravail pourrait demeurer au sein des organisations, et ce, même si la COVID-19 restait sous contrôle. La pandémie pourrait donc représenter un tournant dans le développement du télétravail moderne (Moens et al., 2022). Ainsi, dans le cadre de la pandémie, le télétravail est reconnu comme une transformation majeure de l'organisation du travail (Deutscher, Drummond et Orlando Rohr, 2020 ; Vayre, 2019).

Au regard de cette percée technologique, il doit être souligné que le télétravail n'est pas un concept nouveau. Pour Torten, Reaiche et Caraballo (2016), les crises pétrolières des années 1970 marquent une étape importante dans son émergence, lorsque les déplacements des employés vers leurs bureaux furent perturbés par la situation de crise. Selon Largier (2001), les premiers écrits portant sur le télétravail ont débuté dans les années 1970. Depuis longtemps, les organisations trouvent intérêt à ce que leurs employés



travaillent à l'extérieur du bureau, et ce, à l'échelle internationale (Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017). Dans les années 1980 et 1990, la décentralisation de l'espace de travail se développe avec la formation de réseaux et du numérique ainsi qu'avec la création d'espaces de cotravail (*coworking*). Depuis 2010, ces espaces communs de travail ne font qu'augmenter, au privé comme au public, ce qui montre l'ampleur de la montée du télétravail (Tremblay et Scaillerez, 2020a). L'idée du tiers-lieu, ou encore du *third place*, est d'avoir un espace de travail neutre et libre d'accès, en dehors du bureau et du domicile. Tout comme le télétravail, ces tiers-lieux permettraient une meilleure tranquillité, concentration et performance et ils réduiraient les temps de déplacement (Tremblay et Scaillerez, 2020b).

Vayre (2019) identifie trois caractéristiques principales du télétravail au terme d'une recension des écrits sur le sujet : l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), des temporalités variables ainsi qu'un lieu de travail à distance physique de l'organisation. Ces trois caractéristiques sont essentielles au fonctionnement du télétravail et peuvent se retrouver sous différentes formes de travail. Tremblay (2001) rappelle l'importance des TIC dans la définition du télétravail. Ainsi, elle considère les travailleurs à domicile comme télétravailleurs seulement s'ils ont recours aux TIC pour accomplir leur travail. Le télétravail est une forme de travail à distance qui se distingue, entre autres, du travail à domicile puisqu'il implique l'utilisation des TIC, contrairement à ce dernier (Taskin, 2006). La temporalité du travail, quant à elle, peut être représentée par le moment et la durée du travail, soit par exemple par une période de télétravail occasionnelle ou par une période de télétravail permanente. L'horaire de télétravail peut aussi varier de temps partiel à temps plein (Vayre, 2019). Étant donné qu'il existe plusieurs formes de télétravail, il est difficile de définir de façon unique la modalité de télétravail.

Comparativement aux télétravailleurs à temps plein, certains télétravailleurs préfèrent travailler à la fois sur leur lieu de travail désigné par l'organisation et à l'extérieur de ce lieu désigné (Deutscher, Drummond et Orlando Rohr, 2020). Cette combinaison de travail « sur place », c'est-à-dire au bureau, et à distance est une forme de travail hybride permettant de donner aux employés un choix de modalité de travail qui leur soit convenable

(Ministère de la Défense nationale, 2022). Depuis mars 2023, l'administration publique fédérale a adopté un modèle de travail hybride permettant aux fonctionnaires fédéraux canadiens d'accomplir 40 % à 60 % de leur travail au bureau (Gouvernement du Canada, 2024). Avec ce modèle de travail hybride, le gouvernement du Canada a procédé à l'élimination de la majorité des bureaux attribués aux employés et les a remplacés par des espaces de travail à aire ouverte et des espaces de collaboration (Services publics et Approvisionnement Canada, 2023). Taskin et Devos (dans Vayre, 2019) distinguent le télétravail contractualisé du travail non contractualisé, l'un définissant le cadre légal du télétravail dans un contrat écrit et formel et l'autre étant prescrit par une entente informelle entre l'employé et l'employeur (Lavroff, 2020). Cette nuance permet, entre autres, de différencier le télétravail au tout début de la pandémie du travail hybride actuel. Alors que l'un était défini à titre de mesure temporaire comme réponse à la pandémie, l'autre a fait l'objet d'ententes écrites dans l'ensemble de l'administration publique fédérale. Dans le cadre de cette présente recherche, le terme « travail hybride » sera utilisé afin de désigner le travail à la fois au bureau et à distance et qui fait l'objet d'une entente formelle écrite. En ce qui concerne le télétravail et le travail hybride, nous utiliserons le terme « massif » afin de désigner leur étendue à large échelle.

Peu de recherches ont été faites dans le but de comprendre les raisons expliquant la préférence de certains employés à opter pour le travail hybride plutôt que pour d'autres modalités de travail. Cependant, nous connaissons mieux les préférences des employés pour le télétravail en général, c'est-à-dire pour le télétravail sans égard au temps dédié au travail à distance dans une semaine et donc pour le télétravail couvrant autant le cas de figure d'une modalité hybride que pour le télétravail à temps plein. Nous nous attarderons donc maintenant aux avantages et inconvénients du télétravail.

En effet, plusieurs études permettent de cerner les avantages généraux du télétravail. Sur le plan personnel, le télétravail offre aux employés une meilleure flexibilité dans la gestion de l'horaire de travail et une augmentation du temps passé avec la famille (Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017 ; Tremblay, 2001). Sur le plan des processus de travail, il permet aux employés d'avoir plus d'autonomie (Chênevert et al., 2023), d'avoir une

meilleure concentration au travail et plus de tranquillité (Bailey et Kurland, 2002 ; Kelliher et Anderson, 2009 ; Allen et al., 2015, dans Champagne, Choinière et Granja, 2023 ; Chênevert et al., 2023) et de travailler plus rapidement et d'enrichir leurs connaissances (Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017 ; Tremblay, 2001). Sur le plan organisationnel, le télétravail permet de réduire les coûts liés aux bureaux et aux infrastructures (Bailey et Kurland, 2002) et de mieux adapter les tâches aux besoins de l'organisation en situation de crise (Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017 ; Tremblay, 2001). Par ailleurs, certains emplois sont plus propices au télétravail que d'autres, tels que les postes liés à des tâches d'analyse visuelle de données et de conception de logiciels. Ces télétravailleurs se retrouvent principalement dans les secteurs de l'informatique, des affaires et des finances (Torpey, 2022).

Il faut également se pencher sur les inconvénients généraux du télétravail. Nous en avons donc identifié quelques-uns. Sur le plan personnel, les télétravailleurs s'ennuient de leurs collègues. Le déploiement du télétravail peut conduire à un type d'isolement professionnel particulier, celui dans lequel l'individu a la conviction qu'il n'est plus lié aux autres membres de l'organisation (Golden et al., dans Deschênes, 2023). Selon Renard et ses collaborateurs (2021), le télétravail pourrait, de plus, créer un sentiment de démotivation, étant donné le manque d'interactions sociales, de support et de contrôle par rapport au temps passé au travail. Pour Cañibano et Avgoustaki (2022), pour certains télétravailleurs, le télétravail entraînerait une diminution du bien-être et des opportunités de promotion au travail. Sur le plan des processus de travail, les télétravailleurs se retrouvent plus fréquemment dans des situations de multitâches (*multitasking*) les obligeant à assister à des réunions virtuelles et à des rencontres d'équipe de façon fréquente. Ces employés se retrouvent à faire plus d'une tâche à la fois, ce qui nuit à leur productivité au travail (Roy, 2022). Ces conséquences pourraient mener le télétravailleur à s'épuiser professionnellement. Sur le plan organisationnel, la productivité et l'engagement des employés diminuent en raison de l'isolement et des conflits travail-famille lorsque le télétravail devient une modalité obligatoire et demandée par l'organisation de travail (Galanti et al., dans Deschênes, 2023). En ce qui concerne les emplois plus propices au télétravail, le télétravail semble complexifier l'entraide chez les employés, ce qui laisse

croire que certaines tâches liées au coaching, au mentorat et à la formation du personnel en bénéficient moindrement (Golden et al., dans ter Hoeven et van Zoonen, 2023).

Germain et ses collaborateurs définissent les organisations comme « des agencements matériels dans l'espace » (Germain et al., 2022, p. 1). La restructuration des espaces en situation de télétravail demeure donc paradoxale : elle peut contribuer au développement des connaissances, mais elle peut aussi détériorer les liens sociaux, entre autres choses, si elle n'est pas bien adaptée aux besoins des employés (Dibie, 2020). Le télétravail n'est pas une modalité de travail qui est vécue entièrement de façon positive ou négative par les télétravailleurs. Cette modalité de travail pourrait donc être à la fois avantageuse et néfaste (Cañibano et Avgoustaki, 2022). Il reste de nombreuses questions à étudier, que ce soit en ce qui a trait aux avantages ou aux inconvénients du télétravail. Entre autres, il pourrait y avoir des écarts entre les expériences vécues par les travailleurs, selon leur rôle et leur position au sein de l'organisation, selon leur situation sociodémographique, selon leur espace de travail et selon la quantité de temps passé à travailler à distance. En effet, selon l'étude de Cañibano et Avgoustaki (2022), la compréhension par le télétravailleur de son environnement de travail demeurerait liée à ses propres expériences. Ainsi, les conséquences perçues du télétravail varieraient au fur et à mesure que l'individu ferait face à de nouvelles expériences. Au sujet des conséquences négatives, par exemple, il faudrait que la question de l'isolement au télétravail soit étudiée également en lien avec la notion de la temporalité afin de comprendre si les employés ressentent un sentiment d'isolement lors de leurs premières expériences de télétravail ou plusieurs mois après être devenus télétravailleurs. La notion de temporalité devrait donc également être intégrée dans plusieurs questions liées au télétravail. Nous retiendrons de ces observations l'intérêt qu'il y aurait à approfondir les avantages et les inconvénients du télétravail en tenant compte de l'expérience vécue par les employés et de l'évolution de cette expérience au fil du temps.

La question du télétravail n'est pas nouvelle. Nous avons compris que, pour certains, le télétravail est sans doute une modalité convenable et plus appréciée que pour d'autres. Tant certains avantages que certains inconvénients permettent de penser que la

transformation des relations informelles dans le contexte du télétravail ne leur est peut-être pas étrangère. Le fait que la pratique du travail hybride soit massive laisse croire qu'il s'agit d'une « expérience collective durable » (Cihuelo et Piotrowski, 2021, p. 54) qui pourrait conduire à une reconfiguration durable des échanges informels. Bien que nous comprenions mieux l'importance de l'informel dans le cadre du travail au bureau, ou « en personne », peu d'études examinent comment les employés vivent les relations informelles dans un contexte d'incertitude comme celui de la transition entre diverses modalités de travail (Cañibano et Avgoustaki, 2022). De même, aucune étude, à notre connaissance, ne pose cette question dans le contexte de l'adoption massive d'un mode de travail hybride. Avant d'aborder cette question, il sera intéressant d'étudier l'informel dans le contexte de l'organisation.

## **1.2 L'informel dans le contexte de l'organisation**

L'informel joue un rôle essentiel dans le fonctionnement d'une organisation. Dans cette deuxième section, nous traiterons de l'informel dans les organisations, d'abord en faisant quelques observations générales sur l'état de la question. Nous définirons ensuite ce que représentent le formel et l'informel dans l'organisation, et par la suite, nous mettrons en évidence quelques avantages et inconvénients de l'informel qui sont importants pour les organisations.

Alors que de nombreux auteurs classiques des organisations tels que Taylor, Ford, Fayol et Weber étudient le formel, l'informel, lui aussi, est étudié par d'anciens auteurs tels que Barnard et Mayo. Avant toute chose, Geoffroy (2011) apporte des précisions quant à l'intérêt porté à l'informel qui nous semblent importantes à expliquer. Selon Geoffroy (2011), l'approfondissement de l'informel a été peu étudié depuis Barnard et Mayo et l'organisation informelle est dénigrée de la part de praticiens. Notamment, malgré la volonté de plusieurs chercheurs à vouloir reconnaître l'importance de l'informel en milieu organisationnel, certains praticiens demeurent réticents à le valoriser et le perçoivent comme une structure de contre-pouvoir. Le manque de connaissances de plusieurs praticiens vis-à-vis de l'informel pourrait mener à des dysfonctionnements

organisationnels et à des situations problématiques, particulièrement dans les relations interpersonnelles, qui pourraient être interrompues par l'excès d'autorité et de règles formelles. Les relations informelles au travail se créent souvent à l'extérieur des cadres formels, et par conséquent, sont invisibles pour ses membres qui n'arrivent pas toujours à les percevoir ou à les identifier.

Avant d'étudier l'informel dans le contexte de l'organisation, il est d'abord nécessaire de comprendre ce que représente le formel dans une organisation. L'organisation formelle désigne un système d'activités coordonnées et organisées par un ensemble d'individus (Barnard, 1968). Résumant la pensée de Barnard, Barabel (2017) présente l'organisation formelle comme une coopération consciente dans laquelle les individus s'engagent librement autour de différentes unités et spécialisations. Pour Barnard, la capacité à communiquer, l'intention de coopérer et la volonté à arriver à une finalité commune sont des conditions de survie de l'organisation et représentent une composante supplémentaire de l'organisation formelle (Barabel, 2017). Bergeron et Mintzberg définissent chacun à leur manière la structure organisationnelle formelle (Brunet et Savoie, 2003). Selon Brunet et Savoie (2003), Bergeron représente le formel comme l'ensemble des unités organisationnelles traditionnelles définies sous les angles vertical et horizontal. De façon moins traditionnelle, Mintzberg définit l'organisation formelle comme les moyens de coordination permettant de diviser le travail et d'arriver à accomplir des tâches (Brunet et Savoie, 2003), ce qui rejoint par ailleurs la définition de l'organisation formelle de Barnard donnée dans Barabel (2017). Tel qu'indiqué par Brunet et Savoie (2003), pour Mintzberg, l'organigramme est une représentation inexacte de la structure formelle puisqu'il omet de rendre compte de relations de pouvoir et de communication significatives. Les définitions combinées de Bergeron et de Mintzberg (dans Brunet et Savoie, 2003) rejoignent, en partie, la définition du formel de Barnard. Les relations formelles permettent d'établir les objectifs, la mission et les priorités de l'organisation (Charih, dans Bernier, 1998). Pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2021), les activités formelles institutionnalisent les rôles organisationnels et établissent des relations d'autorité. L'une des fonctions de l'organisation formelle est de contrôler le partage d'information au sein de l'organisation (Fischbacher-Smith et Fischbacher-Smith, 2014).

Maintenant que nous connaissons mieux la définition du formel dans l'organisation, nous nous pencherons sur celle de l'informel. Selon Geoffroy (2011), il existe deux visions de l'informel qui s'opposent, soit « les définitions au sens large et une perspective plus critique qui souhaite des définitions plus strictes de la notion » (Geoffroy, 2011, p. 52). Alors que la première définition regroupe « tous les comportements non prévus » par l'organisation formelle « qui s'étend[ent] à l'ensemble de l'activité organisationnelle » (Geoffroy, 2011, p. 52), la deuxième se limite de façon précise aux comportements qui permettent de répondre à des besoins sociaux et individuels. Selon Gouldner (dans Geoffroy, 2011, p. 53), selon la deuxième définition, « l'informel désigne à la fois les relations sociales qui se dressent en dehors de l'organisation formelle (tels que les groupes informels), et les comportements non prescrits par l'autorité (comme le freinage ou le sabotage) ». Malgré qu'il demeure une tâche complexe de définir l'informel de façon précise, l'informel peut recouvrir trois aspects différents de l'organisation selon Geoffroy (2011, p. 53-54) : les « fonctionnements organisationnels non prescrits par l'autorité légitime », les « relations sociales informelles qui émergent pour protéger et aider les individus face aux difficultés des tâches de travail et à la dureté de la hiérarchie » et « l'association entre ces deux aspects de l'informel ». Alors que Geoffroy (2011) décrit la nature sociale et non autoritaire des relations informelles dans l'organisation découlant de sa deuxième définition de l'informel, sa première définition décrit l'informel au sens large et correspond à la vision de l'informel de Barnard (2003). Nous retiendrons cette première définition comme cadre de référence à l'informel ainsi que les précisions suivantes que Barnard ajoute à son sujet.

Alors que Geoffroy voit l'informel comme un « méta-concept » (2011, p. 55), c'est-à-dire comme un adjectif associé à des concepts tels que la communication, la gouvernance et les relations, Barnard le considère uniquement en lien avec une organisation. Pour Barnard (2003), l'organisation informelle émerge lorsque des individus de différents groupes ou spécialisations collaborent sur une base spontanée, c'est-à-dire de façon que l'autorité soit établie de façon naturelle. Selon Barnard (2003), il demeure essentiel que des individus de différentes spécialisations puissent collaborer afin d'intégrer leurs

compétences à partir d'une autorité formelle. L'autorité formelle, telle que celle du gestionnaire ou du directeur, doit rassembler ses employés afin qu'ils puissent échanger et partager des connaissances. Pour Barnard (2003, p. 147), « “[l]’organisation informelle” met l'accent sur l'interdépendance du comportement concret des membres du groupe social. [...] Une société existe grâce à l'organisation informelle et à ses conséquences » [traduction libre]. Le formel se compose ainsi, entre autres, de l'organisation informelle, qui elle, est « indéfinie et peu structurée » (Barabel, 2017, p. 16).

L'informel présente plusieurs avantages et inconvénients pour les employés d'une organisation. Pour Mayo (2003), les relations informelles jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'organisation, ce qui rejoint le point de vue de Barnard sur l'informel dans les organisations. Lorsque les gestionnaires comprennent l'importance des relations interpersonnelles au travail, ils améliorent non seulement le bien-être de leurs employés, mais aussi leur productivité. L'effet Hawthorne, qui explique la corrélation qui existe entre les facteurs psychologiques liés au travail et la productivité, est constaté par Elton Mayo dans les années 1920. L'école des relations humaines apporte alors une nuance importante aux relations informelles : elles favorisent le développement de liens psychologiques entre les salariés. Brunet et Savoie (2003) ajoutent que les contacts informels découlent des besoins spontanés des individus, tels que la sécurité et l'affiliation. Ces contacts informels pourraient avoir des conséquences favorables et défavorables sur la performance des équipes au travail (Kratzer, Leenders et Van Engelen, 2005). Pour Barnard, l'informel a pour avantage de favoriser la communication et de préserver la personnalité individuelle face à la formalisation des structures organisationnelles. (Barabel, 2017). Toutefois, l'informel peut aussi avoir des inconvénients. En effet, lorsque l'autorité formelle n'est plus en mesure d'organiser des relations de collaboration, une séparation informelle peut prendre forme au sein des groupes de travail et peut risquer de créer des frictions causées par un manque d'encadrement après du personnel (Barnard, 2003).

Une partie importante des recherches portant sur les relations informelles au travail sont réalisées dans le cadre d'une modalité de travail en face à face, soit sur le lieu commun de travail désigné par l'organisation. Avant la pandémie de COVID-19 et la mise en place



des postes de télétravail à temps plein, une grande partie des employés qui communiquaient verbalement adoptaient des relations et des activités spontanées et informelles en face à face. Des collègues de travail pouvaient socialiser et discuter de leur situation familiale, raconter des anecdotes ou des blagues, se plaindre et se reconforter mutuellement face à leur situation de travail (Fay et Kline, 2011) et échanger des connaissances implicites de façon volontaire favorisant l'apprentissage continu (Riverin et Simard, 2003). Weick (1995) décrit ce processus d'apprentissage comme inconscient et continu. Lors des interactions en face à face, une quantité importante d'information supplémentaire est échangée entre les collègues de travail, non seulement de façon verbale, mais aussi par le langage corporel. Nous savons que les relations informelles sont toujours présentes dans une organisation. Ainsi, ce serait une erreur de penser que les télétravailleurs n'entretiennent pas de relations informelles au travail. Il faudrait plutôt se questionner sur la façon dont la modalité de travail vient changer les relations informelles au travail et comprendre de quelle façon ces relations informelles se transforment plutôt que de les concevoir comme étant disparues. Les indices empiriques des avantages et des inconvénients généraux du télétravail nommés plus tôt permettent de penser que les relations informelles, en situation de télétravail, diffèrent de celles en présence.

En somme, plusieurs recherches reconnaissent les avantages et les inconvénients du télétravail et les préférences des employés pour le télétravail ou le travail au bureau. Certaines de ces recherches abordent les relations informelles, mais peu d'entre elles abordent directement la question et encore moins le font du point de vue des employés et ce dans le contexte du télétravail hybride massif. Ainsi, la question générale de recherche aura comme objectif de comprendre comment les employés vivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif. Les théories de l'organisation ont montré qu'il est difficile de connaître les préférences qui guident les décisions des employés mais qu'elles peuvent viser à satisfaire des besoins individuels ou des besoins collectifs et organisationnels. En cherchant à comprendre le point de vue des employés sur les relations informelles en contexte de travail hybride massif, nous aurons une meilleure compréhension sur une partie des dynamiques liées au télétravail massif.

Nous avons vu que les relations informelles, tout comme les relations formelles, sont essentielles au fonctionnement d'une organisation. De plus, il est possible d'observer un contraste entre les conditions qui permettent de développer des relations informelles en contexte de travail en face à face et les conditions qui permettent de développer des relations informelles en contexte de télétravail. Il sera donc intéressant de se pencher sur la question de l'informel non seulement dans les organisations en général, mais aussi dans le contexte du télétravail massif, ce que nous ferons dans le chapitre 2 qui expose la problématique. Avant d'aborder ces écrits, nous définirons les termes importants liés au sujet de recherche.

### **1.3 Définitions des principaux termes liés au sujet de recherche**

Dans les deux sections précédentes, nous avons traité du télétravail dans le contexte de l'organisation et l'informel dans le contexte de l'organisation. Afin de comprendre le sujet de façon plus précise, il sera essentiel de se doter d'une définition des principaux termes qui seront utilisés dans notre recherche.

Rappelons d'abord que nous avons défini le télétravail comme une façon de travailler qui permet à l'employé d'accomplir son travail à distance des lieux de travail désignés par l'organisation à l'aide des TIC et le travail hybride comme le travail à la fois au bureau et à distance. L'expression « employés en modalité hybride » réfère aux individus qui travaillent à la fois à distance et au bureau. Rappelons, ensuite, que nous avons défini les relations informelles comme l'ensemble des comportements non prévus par l'organisation formelle. Les relations informelles au travail peuvent être étudiées à l'extérieur et à l'intérieur d'un contexte de télétravail massif. Les relations informelles au travail seront étudiées, dans cette recherche, dans un contexte de travail hybride massif, c'est-à-dire en période postpandémique (Gouvernement du Canada, 2024). Viererbl, Denner et Koch (2022) utilisent le terme « communication informelle » dans le but de décrire l'informel sous forme d'échange et de discussion. Cela permet de préciser la notion de l'informel, qui, comme nous l'avons vu, est imprécise. Cependant, pour notre part, nous adopterons plutôt le terme de « relations informelles », afin de vouloir inclure les relations

qui ne sont pas nécessairement de nature verbale, telles que les activités, les normes et les rituels au travail. Nous nous référerons alors au terme « relations informelles » et à la définition de Barnard. Le tableau 1 présente la définition des principaux termes liés au sujet de recherche.

Tableau 1 : Définitions des principaux termes liés au sujet de recherche

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
Télétravail	Modalité de travail qui permet à l'employé d'accomplir son travail à distance des lieux de travail désignés par l'organisation à l'aide des TIC (Taskin, 2006).
Travail hybride	Le travail à la fois au bureau et à distance et qui fait l'objet d'une entente formelle écrite (Gouvernement du Canada, 2024).
Télétravail massif	Étendue à large échelle du télétravail.
Travail hybride massif	Étendue à large échelle du travail hybride.
Télétravailleurs	Individus qui travaillent à distance à l'aide des TIC.
Travailleurs de bureau	Individus qui travaillent à partir d'un lieu de travail désigné par l'organisation.
Employés en modalité hybride	Individus qui travaillent à la fois au bureau et à distance.
Relations informelles	Ensemble des comportements non prévus par l'organisation formelle (Barnard, 2003; Geoffroy, 2011).

Bien que plusieurs recherches mènent à connaître les préférences des employés pour le télétravail ou pour le travail au bureau, nous ne savons pas comment les employés vivent les relations informelles dans un contexte télétravail. Le prochain chapitre permettra d'approfondir cette question.

## Chapitre 2 : Problématique

---

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté l'objet de recherche traitant du télétravail et des relations informelles à l'aide des recensions des écrits sur ces deux sujets. Nous pouvons penser que les relations de travail qui sont dites informelles changent selon la modalité de travail. Bien que les nouvelles relations informelles soient très peu connues et étudiées au sein des modalités de travail hybrides, quelques recherches ont été menées en contexte de télétravail. Nous allons donc nous intéresser, dans ce chapitre, aux écrits qui pourront nous aider à mieux comprendre le point de vue des employés sur les relations informelles en contexte de télétravail. Ceci nous permettra de problématiser la question de recherche à laquelle nous nous intéressons, soit de comprendre comment les employés vivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif. À cette fin, nous étudierons d'une part ce qui a été écrit sur les types de relations informelles des télétravailleurs ainsi que sur leur transformation dans un contexte de télétravail massif, et, d'autre part, ce qui a été écrit sur les retombées de ces relations informelles en contexte de télétravail. À partir de cette recension des écrits, nous pourrons élaborer les questions spécifiques de recherche.

### **2.1 Recension sur les types de relations informelles dans le contexte de télétravail massif**

Tel qu'exposé précédemment dans notre objet de recherche, il existe de multiples façons de définir l'informel. En s'intéressant aux relations informelles, il est possible de penser que certaines d'entre elles puissent être regroupées en catégories. Parmi les écrits qui permettent de mieux comprendre les relations informelles au travail, se trouvent les travaux de Viererbl, Denner et Koch (2022) qui suggèrent que certaines caractéristiques des relations informelles dans un contexte de télétravail diffèrent de celles dans un contexte de travail au bureau. Ces auteurs étudient plus précisément la nature des relations informelles, les sujets abordés informellement et les situations ou occasions dans lesquelles les relations informelles se déploient en contexte de télétravail. Dans leur étude qualitative,

Viererbl, Denner et Koch (2022) mènent des entrevues individuelles semi-dirigées d'une durée variant de 20 à 40 minutes auprès de 21 télétravailleurs de différents secteurs d'activités, tels que les services techniques, la technologie de l'information, la manufacture, l'administration, les relations publiques, la finance, la santé et la science, qui travaillent à partir de leur domicile. Étant donné la profondeur et la complétude de leurs questions, nous nous intéressons à leur typologie de l'informel. Dans cette section, nous présentons les trois questions qu'ils étudient.

La première question étudiée par Viererbl, Denner et Koch (2022) présente une différence majeure entre la nature des relations établies par les travailleurs de bureau et les télétravailleurs. Les travailleurs de bureaux semblent avoir un plus grand nombre de discussions de groupe et un plus grand nombre de contacts au sein de leur réseau, alors que les télétravailleurs semblent avoir plus de conversations individuelles et un plus petit réseau. De plus, les relations entre les travailleurs de bureau semblent s'établir entre des niveaux hiérarchiques plus diversifiés que pour les télétravailleurs, qui eux, ont une plus grande proximité avec leurs collègues immédiats. Le télétravail semble même solidifier les liens entre les collègues de travail de même niveau et de différents niveaux qui étaient déjà proches avant l'arrivée du télétravail massif. De plus, les échanges et les relations qui sont établis entre les télétravailleurs semblent plus planifiés que ceux des travailleurs de bureau, qui eux, sont à la fois planifiés et spontanés.

Viererbl, Denner et Koch (2022) étudient, dans un deuxième temps, les différents thèmes de discussion qui ressortent lors de la communication informelle à distance uniquement. Les sujets de conversation sont classés en deux catégories : professionnels ou privés. Parmi les résultats de Viererbl, Denner et Koch (2022), les commérages, les médisances, les rumeurs de bureau et l'avenir de l'organisation sont des exemples de sujets professionnels de communication informelle en télétravail, alors que les loisirs et les intérêts, la famille et les relations, la santé et les problèmes personnels sont plutôt privés. Cependant, certains sujets de conversation peuvent à la fois être considérés comme professionnels et privés, tels que le bavardage (*small talk*), les restrictions associées à la pandémie de COVID-19 et les perspectives d'emploi. Viererbl, Denner et Koch (2022)

observent certaines particularités liées aux sujets de conversation qui sont discutés entre les télétravailleurs en période de pandémie. Selon les résultats de leur étude, les informations personnelles privées sont surtout partagées avec un cercle restreint de collègues et les sujets de conversation professionnels tels que le commérage ont moins de chance de se produire. Ainsi, les informations que les télétravailleurs partageraient le moins seraient les informations qui sont à la fois privées et significatives et celles qu'ils préféreraient le plus partager seraient les informations qui sont à la fois privées et superficielles. En ce qui concerne les sujets de conversation, de nombreuses discussions portaient sur la santé et le bien-être, ce qui peut être expliqué, selon les auteurs, par l'incidence de la pandémie sur la santé mentale des individus. Viererbl, Denner et Koch (2022) classifient aussi les sujets de conversation informelle en sujets superficiels ou significatifs. Le bavardage (*small talk*), les loisirs et les intérêts et les commérages sont considérés comme des sujets de conversation superficiels, alors que les problèmes personnels, l'avenir de l'organisation et les perspectives d'emploi sont considérés comme des sujets de conversation significatifs. En bref, les sujets de conversation peuvent être à la fois professionnels ou privés et superficiels ou significatifs.

Les auteurs étudient, dans un troisième temps, une typologie des occasions durant lesquelles surgissent des communications informelles dans le contexte de télétravail. Viererbl, Denner et Koch (2022) proposent de classifier ces occasions en cinq façons, selon qu'elles surviennent : avant et après une réunion formelle; parallèlement à des discussions formelles et officielles; lors de communications de suivis formels; lors de rencontres informelles; et, enfin, lors de réunions informelles. Une caractéristique majeure est observée dans les résultats de Viererbl, Denner et Koch (2022). Selon ces derniers, la communication informelle serait spontanée à certaines occasions et planifiée à d'autres, remettant en question la pertinence de lier l'informel uniquement à son aspect « spontané » dans le contexte de télétravail. Par exemple, dans le cadre de réunions informelles et de communications de suivi informelles, une planification doit nécessairement être établie entre les individus concernés dans un contexte de télétravail. Ici, l'informel perdrait tout sens de spontanéité, alors que dans un contexte de travail au bureau, il émergerait

spontanément. Le tableau 2 présente les trois questions étudiées par Viererbl, Denner et Koch (2022) ainsi que les thèmes associés à chacune d'elles.

Tableau 2 : Questions étudiées par Viererbl, Denner et Koch (2022) ainsi que leurs thèmes

Questions étudiées	Thèmes
Nature des relations informelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de relations informelles :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs collègues (4 ou plus)</li> <li>- Quelques collègues (moins de 4)</li> </ul> </li> <li>• Proximité avec les collègues (supérieurs, pairs, amis, autres)</li> </ul>
Sujets abordés informellement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnels (échanges informels liés à des questions de travail, partage de différents points de vue pendant des rencontres, échanges collectifs d'information et de connaissances quotidiennes)</li> <li>• Privés (famille, amis, confidences, santé physique et mentale)</li> <li>• Superficiels (bavardage, loisir, intérêts, commérages)</li> <li>• Significatifs (problèmes personnels, avenir de l'organisation, perspectives d'emploi)</li> </ul>
Occasions durant lesquelles surgissent des communications informelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussions avant et après la réunion</li> <li>• Discussions parallèles</li> <li>• Communication de suivi</li> <li>• Discussions informelles</li> <li>• Réunions informelles</li> </ul>

En ce qui concerne les types de relations informelles, l'étude de Viererbl, Denner et Koch (2022) est particulière puisqu'elle vise à analyser la nature des relations informelles, les sujets abordés informellement et les situations ou occasions dans lesquelles les relations informelles se déploient en contexte de télétravail, ce qui a été peu étudié dans d'autres recherches jusqu'à présent. En ce qui concerne la communication informelle avec leurs collègues, les conclusions de leur étude dévoilent des ressemblances et des distinctions entre les personnes exerçant leurs activités en bureau et celles travaillant à

partir de leur domicile. Maintenant que nous comprenons mieux comment les relations informelles peuvent se différencier entre un contexte de travail au bureau et dans un contexte de télétravail et de quelles façons elles surviennent, il serait pertinent de comprendre leurs retombées en contexte de télétravail massif.

## **2.2 Recension sur les retombées des relations informelles dans le contexte de télétravail massif**

Sachant qu'il existe plusieurs avantages et inconvénients au télétravail, une question intéressante, pour comprendre la transformation des relations informelles, est celle de l'importance accordée par les télétravailleurs au maintien de telles relations. Les personnes partagent des expériences à la fois semblables et différentes au travail, mais elles ont la capacité de leur donner des interprétations qui influencent la manière dont elles nourrissent leurs relations informelles. En étudiant l'informel dans le contexte du télétravail, certains chercheurs répertorient leurs retombées vécues. Nous nous baserons principalement sur les écrits de Cihuelo et Piotrowski (2021) étant donné qu'ils étudient les relations informelles du point de vue de l'employé et de son expérience vécue au travail. Cependant, nous compléterons leur réflexion par celle d'autres auteurs.

Cihuelo et Piotrowski (2021) ont mené une enquête qualitative exploratoire sur le télétravail en situation de confinement. Des entrevues semi-dirigées ont été faites auprès de 12 responsables d'équipe, de chefs de projets et de chargés d'études. Dans leur étude, ces auteurs proposent de grouper les retombées des relations informelles en deux dimensions, soit la dimension socio-affective et la dimension productive. Viererbl, Denner et Koch (2022) proposent plutôt deux catégories de fonctions perçues de la communication informelle pendant le travail à distance : les fonctions sociales et les fonctions cognitives. Ces deux catégories sont, selon Viererbl, Denner et Koch (2022), des types de retombées vécues qui expliquent l'importance des échanges informels. Étant donné la proximité entre les écrits de Cihuelo et Piotrowski (2021) et de Viererbl, Denner et Koch (2022), nous les rapprochons, tout en privilégiant la nomenclature de Cihuelo et Piotrowski (2021).



Cela dit, il importe de souligner que les dimensions socio-affective et productive sont étroitement liées entre elles étant donné qu'elles traitent d'enjeux qui sont parfois interdépendants (Cihuelo et Piotrowski, 2021). Selon Viererbl, Denner et Koch (2022), les fonctions sociales et les fonctions cognitives de la communication informelle se chevauchent considérablement, rendant difficile l'établissement de frontières claires entre elles. Par exemple, les fonctions sociales sont particulièrement importantes pour les télétravailleurs pour améliorer la distribution des connaissances et la coordination au sein de l'équipe. De même, selon Fischbacher-Smith et Fischbacher-Smith (2014), parmi les facteurs qui expliquent comment les inconvénients liés aux relations informelles dans le contexte de télétravail se manifestent sur le plan productif se trouvent, entre autres, les difficultés de déceler à distance des problèmes que certains employés auraient à accomplir certaines tâches en raison de l'absence de relations informelles avec les autres membres de l'organisation. De plus, les tâches accomplies dans un contexte de télétravail ne peuvent être directement observées que par la personne qui les effectue. En conséquence, il importe, pour l'employeur, de développer des relations de confiance et d'attachement envers les employés afin de pouvoir détecter les problèmes liés à la tâche. En d'autres mots, la capacité à détecter les problèmes sur le plan productif dépend de la qualité des relations sur le plan socio-affectif. Compte tenu des interrelations qui existent entre les retombées socio-affectives et productives, cette section ne permet pas de séparer pleinement les deux. Néanmoins, le traitement tour à tour de ces deux types de retombées nous semble le plus approprié pour bien se saisir de l'ensemble des écrits.

Les prochaines sections traitent des retombées de l'informel en contexte de télétravail. Premièrement, nous traitons de ses retombées socio-affectives de l'informel. Deuxièmement, nous traitons de ses retombées productives de l'informel. Ces deux premières sections permettent de comprendre ce qui différencie les retombées socio-affectives et productives de l'informel, en dépit de leurs recouvrements. Pour exposer les propos des auteurs, nous commençons par décrire chacune de ces catégories de retombées de façon générale et par identifier certains de leurs avantages. Ensuite, nous abordons les enjeux survenus sur le plan socio-affectif et sur le plan productif compte tenu de la transformation des relations informelles dans le contexte du télétravail. Tout au long de la

présentation, nous discutons des pratiques qui ont été mises en place pour contrer ces enjeux. Troisièmement, nous faisons un récapitulatif afin de mettre en lumière les observations d'ensemble.

### **2.2.1 Retombées socio-affectives**

La première dimension des relations informelles selon Cihuelo et Piotrowski (2021) est la dimension socio-affective. Elle recouvre tous les comportements qui permettent de tisser des liens sociaux, d'améliorer les relations interpersonnelles et de réunir plusieurs individus d'une même organisation. Pour Cihuelo et Piotrowski (2021), la dimension socio-affective de l'informel regroupe, d'une part, les rites de sociabilité tels que les pauses-café, les anniversaires et les célébrations entre les membres d'un même groupe ou d'une même organisation. Ces relations informelles permettent de tisser des liens de confiance et de proximité entre les individus qui y participent. Elles permettent également de développer de la convivialité entre les employés. On observe alors la formation d'amitiés professionnelles et de relations d'affectivité. Les employés se soucient les uns des autres et sont portés à se prodiguer les uns aux autres des conseils. En partie, l'informel permet de créer un sentiment d'appartenance au groupe et à l'organisation et les employés arrivent à former une identité collective au sein d'une même organisation (Cihuelo et Piotrowski, 2021). Les relations informelles socio-affectives peuvent parfois se confondre avec des relations formelles, puisqu'elles englobent certains rites et normes de sociabilité, tels que des événements festifs, des activités de groupe et des pauses-café.

Selon Viererbl, Denner et Koch (2022), les relations informelles qui ont des fonctions sociales, similaires à la dimension socio-affective de Cihuelo et Piotrowski (2021), font référence aux relations sociales entre les membres d'une même organisation ou d'une même équipe qui contribuent à améliorer l'atmosphère au sein du groupe. Parmi les relations informelles qui ont des fonctions sociales se trouve un canal de communication ouvert permettant aux membres de l'organisation d'apprendre à se connaître, d'échanger des préoccupations et des frustrations et d'améliorer l'intégration de chaque membre à

l'équipe. Certaines informations échangées par l'intermédiaire de canaux informels ne pourraient alors pas être partagées par des canaux formels.

Les relations informelles ont des retombées socio-affectives positives lorsqu'elles sont fréquentes et lorsqu'elles sont entretenues de façon régulière. Selon Haddon et Lewis (1994), lorsque les employés travaillent au bureau, environ 30 minutes à deux heures sont consacrées à la communication informelle dans une journée de travail de huit heures. Quarante pour cent de cette communication informelle est directement lié au travail, ce qui signifie qu'elle joue un rôle essentiel dans la construction des liens sociaux (Haddon et Lewis, 1994). Selon Kinsman (dans Haddon et Lewis, 1994, p. 198), les télétravailleurs sont, à plusieurs occasions, privés de ces relations socio-affectives. Malgré cet enjeu, les télétravailleurs semblent envisager des solutions possibles et font appel à des initiatives d'entraide et à des rencontres virtuelles pour marquer leur présence et tisser des relations avec leurs pairs (Haddon et Lewis, 1994). Par ailleurs, Deutscher, Drummond et Orlando Rohr (2020) soulignent l'importance de la conception d'un plan d'aménagement ouvert dans le maintien des contacts informels et dans l'établissement d'une meilleure collaboration entre les employés de bureau qui travaillent en tout temps en présentiel. Alors que ces aménagements ouverts permettraient d'améliorer la productivité et la rétention des employés lorsque ces derniers se déplacent tous les jours pour se rendre au bureau, les télétravailleurs n'ont pas la possibilité d'accéder physiquement à leurs collègues de travail en tout temps pour obtenir de l'aide ou des conseils (Haddon et Lewis, 1994). Dans le cadre du télétravail, la communication entre les membres d'une équipe se fait fréquemment par des échanges écrits qui peuvent être surveillés, ce qui est susceptible d'affecter la quantité et la qualité de la communication informelle (Fay et Kline, 2011). Pour améliorer la communication entre les télétravailleurs, les relations informelles doivent leur permettre d'établir un lien de familiarité et de confiance (Jackson et van der Wielen, 1998). Les travailleurs doivent par exemple être en mesure de partager des critiques et des préoccupations avec leurs collègues de travail sans avoir à se soucier de la surveillance de la direction (Jackson et van der Wielen, 1998).

Dans ce sens, et tel qu'évoqué au chapitre 1, un sentiment d'isolement et d'incertitude peut se développer chez le télétravailleur, ce qui peut être expliqué par un manque de socialisation (Taskin, 2006). Selon Chênevert et ses collaborateurs (2023), le sentiment d'isolement serait déterminé par des facteurs contextuels tels que la fréquence du télétravail, la personnalité du télétravailleur et les moyens de communication utilisés. Par exemple, un télétravailleur qui travaille plus de deux jours par semaine à distance de ses collègues semble ressentir un plus grand sentiment d'isolement que celui que ressentent ses collègues qui télétravaillent à moins grande fréquence. De même toujours, selon Chênevert et ses collaborateurs (2023), les personnes introverties semblent être moins affectées par les conséquences de l'isolement dans le cadre du télétravail. Une étude de Bloom et ses collaborateurs publiée en 2015 (dans Cañibano et Avgoustaki, 2022) démontre cette évolution chez les télétravailleurs : au départ, les télétravailleurs profitent bien de leur modalité de télétravail et, plusieurs mois plus tard, ils ressentent des sentiments d'isolement et de peur par rapport à leur avancement de carrière. Cet isolement professionnel peut mener les télétravailleurs à manquer des opportunités d'apprentissage et d'avancement professionnel (Deschênes, 2023 ; Even, 2020 ; Sahai, Ciby et Kahwaji, 2021). Plusieurs télétravailleurs réalisent qu'ils n'ont plus facilement accès à leurs collègues de travail pour leur demander des conseils de façon spontanée et pour partager des idées créatives et ils perçoivent les échanges électroniques et téléphoniques comme formels (Haddon et Lewis, 1994). Shamir et Salomon (dans Haddon et Lewis, 1994) affirment que cet isolement professionnel peut entraîner des difficultés à se socialiser au sein de l'organisation puisque l'employé n'a plus la possibilité d'apprendre les routines de travail et les codes de conduite de façon informelle. Une solution envisagée par certaines organisations pour contrer cet enjeu est de compenser ce manque de socialisation en augmentant le nombre de rencontres virtuelles, d'initiatives de groupes de travail et d'interactions entre les employés et gestionnaires (Fay et Kline, 2011 ; Haddon et Lewis, 1994 ; Jackson et van der Wielen, 1998). Cependant, selon Niles (dans Haddon et Lewis, 1994), certaines activités mises en place dans le but d'améliorer la communication informelle ne peuvent pas complètement remplacer les interactions en face à face, en raison notamment du langage non verbal. Dans le même sens, selon Cihuelo et Piotrowski (2021), il est difficile d'établir une relation de proximité et de confiance à distance lorsqu'on ne

connaît pas quelqu'un. Dès lors, l'adoption massive du télétravail peut conduire à un « effacement progressif des échanges informels » (Cihuelo et Piotrowski, 2021, p. 57).

Tel que mentionné plus tôt, les TIC permettent à plusieurs personnes séparées dans l'espace de travailler ensemble (Périssé, Vonthron et Vayre, 2020 ; Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017). Le problème de l'isolement est abordé par d'autres auteurs autour d'une réflexion menée sur la « proximité ». La perception de proximité ou de distance par rapport à un individu s'explique par le concept de proximité perçue par Wilson et ses collaborateurs (dans Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017). Ruiller, Dumas et Chédotel (2017) soutiennent l'importance de la proximité perçue dans le cadre du télétravail : lorsque les employés travaillent à distance, une rupture se fait entre l'unité de temps, de lieu et d'action, qui peut mener à une séparation physique et psychologique entre l'individu et ses collègues. Cela pourrait expliquer, entre autres, pourquoi certains individus ressentent un sentiment d'isolement lorsqu'ils se retrouvent en modalité de télétravail, tel que le suggèrent plusieurs auteurs (Cañibano et Avgoustaki, 2022 ; Haddon et Lewis, 1994 ; Planchard et Velagic, 2020 ; Renard et al., 2021 ; Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017 ; Sahai, Ciby et Kahwaji, 2021 ; Taskin, 2006 ; Tremblay, 2001). Comme vu précédemment, lorsque l'espace de travail est adapté aux besoins sociaux des employés, la distance spatiale ne devient plus un enjeu de proximité. Malgré la séparation spatiale entre les employés, ces derniers peuvent tout de même se sentir très près de leurs collègues. Festinger (dans Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017) identifie une relation positive entre la proximité physique et la fréquence de la communication. Cependant, Wilson et ses collaborateurs (dans Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017) montrent que les TIC permettent de créer de forts liens psychologiques entre les individus à distance. Tels que l'indiquent Fay et Kline (2011, p. 145), « [l']absence d'interaction en face à face peut influencer une série d'attitudes interpersonnelles et relationnelles dans le contexte du télétravail » [traduction libre].

### 2.2.2 Retombées productives

La deuxième dimension des relations informelles repose sur la productivité, c'est-à-dire sur l'apprentissage, sur l'échange de connaissances sur une base quotidienne et collective et sur la « circulation des savoirs » entre les membres d'une même organisation (Cihuelo et Piotrowski, 2021, p. 53). En ce qui a trait à la dimension productive de l'informel, nous savons qu'une grande partie des échanges et des sujets discutés au travail se font de façon spontanée et de façon quotidienne. Le contenu des échanges informels est donc varié, étant donné qu'il laisse place à une confrontation entre plusieurs points de vue. Les individus arrivent à obtenir de l'aide des autres, puisqu'ils créent des occasions d'échanges. Les employés deviennent interdépendants professionnellement les uns des autres, peu importe leur niveau hiérarchique selon l'organigramme formel. En ce qui a trait au partage des connaissances, on observe de plus la formation d'une hiérarchie informelle, c'est-à-dire une hiérarchie fondée sur l'expérience et les connaissances. Un employé qui possède de grandes connaissances au sein de son organisation peut alors avoir certains rôles au sein de son organisation qui ne lui sont pas formellement accordés en vertu de la hiérarchie formelle (Cihuelo et Piotrowski, 2021).

Pour Viererbl, Denner et Koch (2022), les fonctions cognitives de la communication informelle désignent les échanges qui offrent la possibilité de partager des connaissances et des informations qui ne sont pas partagées au sein de canaux formels. Les canaux informels offrent des informations qui seraient essentielles au fonctionnement des employés (Viererbl, Denner et Koch, 2022). Ces fonctions cognitives des relations informelles amélioreraient l'efficacité et la performance au travail, tout comme le font les relations informelles associées à la dimension productive de Cihuelo et Piotrowski (2021). Selon les résultats de Viererbl, Denner et Koch (2022), les télétravailleurs font le plus souvent référence à l'enrichissement du flux d'information et de connaissances afin d'expliquer les retombées vécues de l'informel sur le plan cognitif.

Dans leur étude qui a été réalisée bien avant l'arrivée du télétravail massif avec la pandémie de COVID-19, Haddon et Lewis (1994) fournissent les points ci-dessous

relevant des relations informelles en contexte de télétravail sur le plan productif. Les employés qui travaillent au bureau peuvent partager des idées créatives de façon spontanée avec leurs collègues de travail et obtenir de la formation informelle. L'originalité des écrits de ces auteurs découle du fait qu'ils constatent que les employés ont l'habitude d'apprendre à respecter les normes de travail et les attentes de leur direction en se référant à un cadre social informel. Plusieurs télétravailleurs s'efforcent de mettre en place des conditions pour reproduire ce cadre informel lié à une meilleure productivité au travail et à une meilleure circulation des savoirs. Par exemple, des télétravailleurs tentent de créer un climat dans lequel il devient plus facile de collaborer virtuellement avec leurs collègues et superviseurs. En contexte de télétravail, ces employés semblent prioriser l'accessibilité à leurs superviseurs et collègues de travail afin de pouvoir apprendre par le partage de connaissances et d'offrir de l'aide de façon informelle. Cela rejoint les observations de Viererbl, Denner et Koch (2022) étant donné que ces derniers associent l'importance de l'informel au télétravail en ce qui concerne ses fonctions cognitives, autrement dites productives.

Associé à la dimension productive, il y a un défi lié à la supervision des employés selon Haddon et Lewis (1994). Étant donné la distance physique qui les sépare, les télétravailleurs craignent de ne plus pouvoir s'observer mutuellement de façon directe tels qu'ils le faisaient en face à face. Des stratégies de contrôle de l'employé, souvent formelles, sont donc exercées par plusieurs gestionnaires de télétravailleurs. Les activités de travail telles que les réunions et la formation sont établies de façon formelle et, d'autre part, les procédures de supervision au travail sont parfois plus strictes. Les échéances sont limitées et les employés observent que leurs superviseurs sont plus portés à exécuter un suivi virtuel auprès d'eux afin d'observer l'avancement de leur travail. Les employés ont l'impression de recevoir moins fréquemment de la rétroaction informelle sur leur performance en modalité de télétravail qu'au bureau, par absence de cadre de référence social. Dans le contexte de télétravail, les gestionnaires auraient tendance à évaluer la performance de leurs employés de façon formelle, basée sur les résultats, plutôt que par les processus et les facteurs contextuels, étant donné qu'il y a un manque de connaissances par rapport à la

réalité de travail vécue par l'employé évalué (Dobbins et al., dans Jackson et van der Wielen, 1998).

Malgré le manque d'occasions de socialisation pour les télétravailleurs, certains d'entre eux se considèrent plus productifs que les travailleurs au bureau, étant donné qu'ils se soustraient aux interruptions de leurs collègues et aux interactions sociales excessives. Selon une étude de Leonardi, Treem et Jackson (2010), deux raisons poussent les employés de bureau à devenir des télétravailleurs et à apprécier le télétravail : avoir une meilleure flexibilité entre la vie personnelle et professionnelle et avoir la capacité à se concentrer sans se faire déranger par ses collègues, ce qui est considéré comme l'un des inconvénients des relations informelles dans le contexte du travail au bureau. Cependant, après avoir mené des entretiens auprès de télétravailleurs à temps plein et à temps partiel, Leonardi, Treem et Jackson (2010) observent que les employés de bureau qui sont devenus télétravailleurs se sont rapidement aperçus que leurs besoins ne sont pas comblés comme ils le prévoyaient. Les technologies à distance perturbent, à certains moments, leur concentration au travail. Des collègues de travail et des clients envoient fréquemment des demandes spontanées et des clarifications qui perturbent le travail des télétravailleurs, par l'intermédiaire de plateformes virtuelles. Les collègues des télétravailleurs tentent de communiquer plus fréquemment avec ces derniers afin d'éliminer l'obstacle de la distance, ce qui est perçu comme excessif par les télétravailleurs (Leonardi, Treem et Jackson, 2010). Ces télétravailleurs semblent alors rechercher une fréquence de communication équilibrée avec leurs collègues. L'étude de Leonardi, Treem et Jackson (2010) révèle que les télétravailleurs vivent un paradoxe en lien avec les TIC utilisées. D'une part, les TIC permettent aux employés de communiquer, de se tenir informés et de créer un environnement de travail similaire à celui du bureau. Par conséquent, nous pouvons penser que ceci renforce les échanges entre les individus d'une même organisation. D'autre part, selon ces mêmes auteurs, la surcharge d'échanges et d'informations véhiculées par les TIC pousse certains télétravailleurs à se déconnecter dans le but de les éviter, ce qui génère des problèmes de productivité. Bien que les auteurs traitent brièvement de la question des relations informelles, les raisons qu'ils évoquent quant aux changements de perception des



avantages et des inconvénients du télétravail laissent croire qu'ils ne sont pas sans lien avec la transformation des relations informelles vécues avec ce nouveau mode de travail.

En lien avec le résultat précédent de Leonardi, Treem et Jackson (2010), certaines études montrent que certains télétravailleurs préfèrent travailler au sein d'une même équipe plutôt que de travailler seuls, mais désirent tout de même diminuer la fréquence et la durée de leurs interactions sociales avec leurs collègues ainsi que leur participation aux rencontres virtuelles. Compte tenu de ce besoin d'appartenance à un groupe, Aroles, de Vaujany et Dale (2020) ne considèrent pas ces employés comme des travailleurs indépendants, mais plutôt comme des individus communiquant leur besoin de vouloir limiter les interruptions et les dérangements de leurs collègues. Dans l'étude de Planchard et Velagic (2020) portant sur l'évaluation psychologique du télétravail, les auteurs observent une réduction du nombre de sollicitations et d'interruptions par rapport au travail au bureau, ce qui serait favorable pour le bien-être psychologique des travailleurs. Les télétravailleurs semblent aujourd'hui revendiquer un plus grand besoin de tranquillité au travail qu'avant le début de la crise sanitaire en 2020.

### **2.2.3 Observations d'ensemble**

Que ce soit en lien avec les retombées socio-affectives ou productives des relations informelles, la signification du télétravail par les télétravailleurs n'est pas prédéterminée puisqu'elle est continuellement façonnée par leurs expériences vécues (Cañibano et Avgoustaki, 2022). Malgré l'augmentation du nombre d'interactions virtuelles entre les télétravailleurs, certaines relations informelles pourraient être moins appréciées par certains que par d'autres et pourraient être perçues comme inutiles, dans le sens qu'elles leur semblent de moins bonne qualité en contexte de télétravail qu'elles ne le seraient en contexte de travail au bureau. Selon Cihuelo et Piotrowski (2021), les tentatives de création de relations informelles par les gestionnaires donnent lieu à une sorte de désengagement du personnel par rapport aux relations informelles. Ces interactions virtuelles dites « informelles » sont parfois formalisées par des échanges planifiés et programmés, donnant aux télétravailleurs le motif de redouter leur fonctionnement. La formalisation de certaines

activités professionnelles pourrait être une forme de correction involontaire de la part des acteurs organisationnels, soit régulatrice, afin de rétablir le fonctionnement des organisations qui ont été perturbées par la crise sanitaire provoquée par la COVID-19 (Dumas et Ruiller, 2018 ; Longo, 2016 ; de Terssac, 2003).

Non seulement chaque télétravailleur vit des expériences diverses selon le moment, mais chaque télétravailleur vit aussi des expériences différentes de celles que vivent les autres télétravailleurs, ce qui explique de potentielles réactions contradictoires à la réorganisation de travail au début de la COVID-19 (Heide et Simonsson, 2021). Il est possible de déceler un paradoxe chez les télétravailleurs qui tenteraient possiblement à la fois d'éviter d'entretenir des relations informelles et de s'efforcer de les entretenir. Il serait intéressant de voir si ce paradoxe suggéré par Cihuelo et Piotrowski (2021), Tremblay (2001) ainsi qu'Aroles, de Vaujany et Dale (2020) a émergé dans le contexte du travail hybride massif survenu à la suite de la pandémie de COVID-19.

Mis à part le fait d'avoir trouvé deux dimensions aux retombées de l'informel, la recension précédente montre également qu'il y a des enjeux liés aux relations informelles en modalité de télétravail et que des mesures ont été mises en place pour les corriger. Parmi les enjeux liés aux relations informelles, nous notons un sentiment d'isolement et d'incertitude qui peut se développer chez le télétravailleur. Nous avons aussi pris connaissance que certains employés se sentent privés de relations socio-affectives en modalité de télétravail. Parmi les solutions qui ont été mises en place pour corriger ces enjeux, des initiatives d'entraide et de rencontres virtuelles sont organisées pour assurer le maintien des relations informelles et une meilleure collaboration entre les employés. Le tableau 3 présente les principaux auteurs étudiés selon les thèmes relatifs à l'informel dans le contexte du télétravail sur le plan socio-affectif et productif.

Tableau 3 : Principaux auteurs étudiés selon les thèmes relatifs à l’informel dans le contexte du télétravail sur les plans socio-affectif et productif

<b>Dimension des relations informelles</b>	<b>Thème</b>	<b>Auteur</b>
<b>Socio-affective</b>	Création de liens de confiance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cihuelo et Piotrowski (2021)</li> <li>• Jackson et van der Wielen (1998)</li> <li>• Haddon et Lewis (1994)</li> </ul>
	Convivialité (amitiés professionnelles, affectivité, conseils)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cihuelo et Piotrowski (2021)</li> <li>• Viererbl, Denner et Koch (2022)</li> </ul>
	Sentiment d’appartenance et identité collective	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cihuelo et Piotrowski (2021)</li> <li>• Aroles, de Vaujany et Dale (2020)</li> </ul>
	Amélioration de l’atmosphère au sein du groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viererbl, Denner et Koch (2022)</li> </ul>
	Apprentissage en lien avec la vie personnelle des collègues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viererbl, Denner et Koch (2022)</li> <li>• Dobbins et al. (dans Jackson et van der Wielen, 1998)</li> </ul>
	Pratique d’atténuation du sentiment d’isolement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shamir et Salomon (dans Haddon et Lewis, 1994)</li> <li>• Fay et Kline (2011)</li> <li>• Haddon et Lewis (1994)</li> <li>• Jackson et van der Wielen (1998)</li> <li>• Niles (dans Haddon et Lewis (1994)</li> <li>• Taskin (2006)</li> <li>• Leonardi, Treem et Jackson (2010)</li> </ul>
	Sentiment de proximité perçue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wilson et al. (dans Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017)</li> <li>• Ruiller, Dumas et Chédotel (2017)</li> </ul>

<b>Productive</b>	Opportunités d'avancement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deschênes (2023)</li> <li>• Even (2020)</li> <li>• Sahai, Ciby et Kahwaji (2021)</li> </ul>
	Apprentissage et circulation des savoirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cihuelo et Piotrowski (2021)</li> <li>• Viererbl, Denner et Koch (2022)</li> <li>• Haddon et Lewis (1994)</li> </ul>
	Aide mutuelle et formation informelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cihuelo et Piotrowski (2021)</li> <li>• Viererbl, Denner et Koch (2022)</li> <li>• Haddon et Lewis (1994)</li> </ul>
	Hiérarchie informelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cihuelo et Piotrowski (2021)</li> </ul>
	Rétroaction informelle et supervision des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haddon et Lewis (1994)</li> <li>• Dobbins et al. (dans Jackson et van der Wielen, 1998)</li> </ul>
	Productivité des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leonardi, Treem et Jackson (2010)</li> <li>• Viererbl, Denner et Koch (2022)</li> </ul>
	Besoin de tranquillité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leonardi, Treem et Jackson (2010)</li> <li>• Aroles, de Vaujany et Dale (2020)</li> <li>• Planchard et Velagic (2020)</li> </ul>
	Désengagement du personnel par rapport aux relations informelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cihuelo et Piotrowski (2021)</li> <li>• Tremblay (2001)</li> <li>• Aroles, de Vaujany et Dale (2020)</li> </ul>

### 2.3 Questions de recherche

Nous avons vu, dans les sections précédentes, que les relations informelles sont abordées par plusieurs auteurs et que les relations informelles au travail se sont transformées depuis le télétravail massif qui a pris place en 2020. Nous avons trouvé deux grands thèmes : les types de relations informelles et les retombées des relations informelles. Les auteurs qui traitent des relations informelles et du télétravail font un même constat : les individus vivent des expériences similaires et divergentes au télétravail, mais ils peuvent leur attribuer des significations qui affecteront la façon dont ils entretiennent leurs relations informelles. Malgré qu'un certain nombre d'auteurs abordent les relations informelles, nous constatons trois points importants. D'abord, aucune étude portant sur les relations informelles au travail ne semble avoir été effectuée dans le contexte du travail hybride massif. Ensuite, les relations informelles ont été peu étudiées dans le contexte de travail hybride selon le point de vue des employés. Enfin, les relations informelles ont été peu étudiées à l'intérieur de l'administration publique.

À la différence des auteurs que nous avons étudiés jusqu'à date, nous étudierons les retombées vécues des relations informelles à partir du point de vue des employés dans l'administration publique. L'une des originalités de l'étude sera aussi d'approfondir la question des relations informelles dans un contexte de travail hybride. Les recensions des relations informelles et leurs retombées dans le contexte de télétravail massif ont permis de découvrir l'importance des relations informelles au travail, en dévoilant en particulier les conséquences de certains enjeux. Elles montrent ainsi l'importance de notre question générale de recherche, à savoir : comment les employés vivent-ils les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif?

Nous répondrons à la question générale de recherche en deux questions spécifiques. Ces deux questions spécifiques s'intéresseront respectivement aux (1) expériences vécues par les employés en matière de relations informelles dans un contexte de travail hybride massif et (2) à ce qui explique la façon dont les relations informelles sont vécues par les

employés en contexte de travail hybride massif. Le tableau 4 présente la question générale de recherche ainsi que les questions spécifiques de recherche :

Tableau 4 : Question générale et questions spécifiques de recherche

<b>Question générale de recherche</b>	
Comment les employés vivent-ils les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif?	
<b>Questions spécifiques de recherche</b>	
Q.1 : Quelles sont les expériences vécues par les employés en matière de relations informelles dans un contexte de travail hybride massif?	Q.2 : Qu'est-ce qui explique la façon dont les relations informelles sont vécues par les employés en contexte de travail hybride massif?

Il sera intéressant de comprendre de quelle façon nous répondrons à ces questions de recherche et aux trois lacunes trouvées dans les écrits par l'intermédiaire de la méthode de recherche. La question générale de recherche et les questions spécifiques de recherche permettront d'obtenir une meilleure compréhension des expériences de travail vécues par les individus et permettront d'analyser l'importance des relations informelles au travail.

## Chapitre 3 : Méthode de recherche

---

Dans la problématique de la recherche, plusieurs points de vue d'auteurs ont été identifiés par rapport au télétravail et aux relations informelles au travail. Ainsi, tel que nous l'avons énoncé plus tôt, nous cherchons à savoir comment les employés vivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif. Les deux questions spécifiques sont : (1) quelles sont les expériences vécues par les employés en matière de relations informelles dans un contexte de travail hybride massif? et (2) qu'est-ce qui explique la façon dont les relations informelles sont vécues par les employés en contexte de travail hybride massif? Maintenant que nous avons déterminé la question générale et les questions spécifiques de recherche, nous présenterons, dans ce chapitre, le type et la visée de recherche, la méthode de collecte de données, la méthode d'analyse de données, les précautions à prendre pour assurer la qualité des résultats et les mesures d'éthique à la recherche.

### 3.1 Le type et la visée de recherche

La présente recherche, qui porte sur les relations informelles au travail dans le contexte du travail hybride massif, est une recherche qualitative et exploratoire à visée compréhensive. Elle est exploratoire dans le sens où elle permet de « baliser une réalité » qui a fait encore l'objet de peu d'études et qui vise « à clarifier un problème [...] plus ou moins défini » (Trudel, Simard et Vonarx, 2007, p. 39). Ce qui nous intéresse dans cette recherche est de comprendre le point de vue des employés en temps de postpandémie. La visée de notre recherche compréhensive a comme intention fondamentale d'établir de plus amples connaissances sur la façon dont les employés entretiennent leurs relations informelles au travail et sur leur expérience vécue à l'endroit de ces relations (Angers, 2018). L'analyse compréhensive permet d'analyser « l'attribution de significations » (Van der Maren, dans Daele, 2013, p. 99) à l'expérience vécue. Nous avons donc développé la question de recherche et les entretiens de sorte qu'ils soient compréhensifs.

### 3.2 La méthode de collecte des données

Notre recherche a été menée auprès des employés de l'administration publique fédérale canadienne. En effet, comme nous avons eu l'occasion de le souligner dans les chapitres précédents, l'administration publique fédérale a adopté massivement une modalité de travail hybride en mars 2023, ce qui explique notre choix pour cette organisation comme objet d'étude. Dans le but de répondre aux questions de recherche, nous avons recueilli le témoignage de plusieurs participants. Ainsi, nous avons choisi l'entrevue semi-dirigée comme méthode de recherche appropriée. Nous avons mené notre recherche auprès d'employés de deux ministères qui ont été choisis par convenance. Plus précisément, deux gestionnaires nous ont manifesté leur ouverture à nous accueillir dans leur ministère respectif. Leur intérêt pour notre projet nous est apparu comme un gage important de la possibilité de recueillir des données significatives (Eisenhardt, 1989). Étant donné qu'une période approximative de huit mois s'est écoulée entre le début de l'adoption massive du travail hybride de l'administration publique fédérale et le déroulement de nos entrevues, nous avons demandé que tous les participants aient eu la chance de travailler en modalité de travail hybride pendant une période d'au moins six mois, ceci afin de nous assurer qu'ils aient eu le temps d'expérimenter ce mode de travail et qu'ils l'aient expérimenté sur une période de temps similaire. Nous avons de plus demandé que tous les participants aient un horaire de télétravail de trois jours par semaine, tel que prescrit par le gouvernement fédéral au moment du déroulement des entrevues.

Les participants ont été recrutés grâce à un courriel que nous avons rédigé et que les deux gestionnaires ont diffusé à l'intérieur de leur ministère respectif. Étant donné que notre recherche est exploratoire, nous avons décidé de laisser les employés manifester leur intérêt. Le courriel que nous avons rédigé a permis aux employés intéressés de communiquer avec nous directement et sur une base volontaire. Puisque nous souhaitons nous entretenir en profondeur avec les répondants, nous avons visé de faire huit entrevues de 90 minutes chacune. Finalement, les entrevues semi-dirigées ont été effectuées auprès de neuf employés, puisqu'un dernier participant s'est porté volontaire. La démarche nous a permis de recruter des employés faisant partie d'équipes de travail distinctes et de postes



variés (conseillers, coordinateurs, agents administratifs, remplaçants). Des courriels informatifs ont été transmis aux personnes intéressées afin de leur offrir les détails sur la recherche. Nous leur avons expliqué l'objectif de notre recherche et la méthode de collecte de données. Par la suite, nous leur avons envoyé un formulaire afin d'obtenir leur consentement par écrit. Nous avons organisé des entrevues par vidéoconférence plutôt qu'en présentiel afin de permettre aux participants de s'installer dans un environnement de leur choix. Chaque participant a été informé qu'il pourrait à tout moment décider de mettre fin à l'entrevue ou de ne pas répondre à une question. Les entrevues ont été enregistrées virtuellement puisque tous les participants y ont consenti.

En ce qui concerne le déroulement des entrevues, chaque participant a eu la liberté de répondre à des questions de relance qui étaient ouvertes, mais qui étaient identifiées par des thèmes établis par le chercheur (Gagnon, 2011). Nous avons mené des entrevues individuelles afin que chaque répondant puisse avoir la chance de s'exprimer, sans être sous l'influence des réponses des autres participants. Dans l'introduction, nous avons demandé aussi le consentement verbal à la prise de notes et à l'enregistrement électronique de l'entrevue. Au tout début de chaque entrevue, nous avons expliqué brièvement le déroulement de l'entretien et nous avons donné quelques exemples de relations informelles dans le cadre d'un emploi fictif afin que le participant puisse penser à des exemples de relations informelles qu'il vivait lui-même dans son emploi. Cependant, nous avons pris le soin de préciser que nos exemples étaient fictifs et que nous attendions d'eux qu'ils partagent avec nous leurs propres exemples de relations informelles. Les exemples que nous avons donnés ont permis de briser la glace afin que les participants puissent commencer à réfléchir eux-mêmes à des situations qu'ils avaient vécues en modalité de travail hybride. L'introduction au début des entrevues a permis, entre autres, d'établir un lien de confiance entre le participant et la chercheuse et a permis d'entamer les premières discussions sur le sujet étudié. Nous avons indiqué à l'Annexe A les exemples que nous avons donnés aux participants.

Après l'introduction, nous avons commencé l'entrevue. Dans le but de guider nos entrevues semi-dirigées, nous avons conçu une grille d'entrevue, laquelle est présentée au

tableau 5. Parmi nos questions d’entrevue, on retrouve d’abord des questions de contexte, qui permettent aux participants de décrire leurs rôles et responsabilités au travail, les outils de communication qu’ils utilisent le plus souvent dans le cadre de leur travail pour communiquer avec leurs collègues, leur expérience de travail ainsi que leur espace et environnement de télétravail et de travail au bureau. Cette première question d’entrevue a servi à établir un lien avec le participant, ce qui a permis, par la suite, de répondre à des questions de relance ouvertes.

Pour créer une transition entre les questions de contexte et le sujet de recherche, nous avons demandé aux participants de nous expliquer les principaux changements qu’ils avaient vécu au travail depuis la pandémie et le déploiement du travail hybride massif. Ceci a constitué la question principale d’entrevue. Nous avons tenté d’étudier les thèmes énoncés dans les questions de relance en adoptant une approche ouverte et en faisant preuve de souplesse. Malgré que nous ayons énoncé deux questions spécifiques de recherche au chapitre précédent, nous avons mené une démarche exploratoire.

Le but de notre recherche était aussi d’explorer les questions que chaque participant soulèverait de façon spontanée. C’est ce qui nous a permis de comprendre, dans l’analyse, si la question des relations informelles était importante aux yeux de chaque participant. Ainsi, les questions de relance ont été adaptées selon la réflexion de chaque participant et selon le déroulement de chaque entrevue. Parmi les thèmes qui ont été abordés se trouvent les changements qui ont été vécus depuis le travail hybride et les changements qui n’ont pas été vécus depuis le travail hybride, les enjeux du télétravail et les enjeux du travail au bureau ainsi que la façon de définir les relations informelles. Nous avons aussi étudié, parmi d’autres thèmes, l’importance de l’informel, des exemples de pratiques informelles ainsi que leur déroulement en milieu de travail, les pratiques informelles qui fonctionnent mieux et celles qui fonctionnent moins, l’attitude du participant vis-à-vis des pratiques informelles et les conséquences des relations informelles pour eux. Nous avons aussi tenté de comprendre le contexte familial et professionnel de chaque participant ainsi que la proximité qu’ils ont avec les collègues, leurs préoccupations à l’endroit des enjeux vécus

avec les relations informelles et les caractéristiques qui, selon eux, décrivent leur personnalité.

Tableau 5 : Grille d’entrevue

<b>Questions de contexte</b>	<b>Thème étudié</b>
Brièvement, j’aimerais que vous me parliez de votre travail. Quel est votre rôle au travail et que faites-vous comme travail?	Responsabilités au travail
Quels outils de communication utilisez-vous le plus dans le cadre de votre travail pour communiquer avec vos collègues?	Outils de communication
Selon le nombre d’années que vous travaillez dans votre organisation, considérez-vous être dans votre début, milieu ou fin de carrière professionnelle?	Expérience de travail
Pouvez-vous me décrire votre espace de télétravail? Comment votre environnement de télétravail influence-t-il votre façon de travailler?	Espace et environnement de télétravail
Pouvez-vous me décrire votre espace de travail lorsque vous allez au bureau? Comment votre environnement de travail influence-t-il votre façon de travailler au bureau?	Espace et environnement de travail au bureau
<b>Question principale d’entrevue</b>	<b>Thème étudié</b>
Nous savons qu’il y a eu beaucoup de changements depuis la pandémie de COVID-19. Ce qui m’intéresse, c’est ce qui se passe maintenant et comment les employés vivent aujourd’hui leur expérience de travail en mode hybride. Qu’est-ce qui a changé pour vous au travail depuis la pandémie? Qu’est-ce qui a changé pour vous au travail depuis le travail hybride?	Changements vécus depuis la pandémie et le déploiement du travail hybride
<b>Questions de relance (demandées au besoin, selon le déroulement de l’entrevue)</b>	<b>Thème étudié</b>
Qu’est-ce qui n’a pas changé pour vous depuis le travail hybride?	Ce qui n’a pas changé depuis le travail hybride
Qu’est-ce qui a changé dans vos relations interpersonnelles au travail depuis que vous êtes en travail hybride?	Changements dans les relations interpersonnelles
Comment vivez-vous ces changements? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment vivez-vous ces changements dans votre vie personnelle?</li> </ul>	Changements vécus

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment vivez-vous ces changements dans votre vie professionnelle?</li> </ul>	
Lorsque vous travaillez à partir de votre domicile, y a-t-il certains défis auxquels vous faites face? Lesquels?	Enjeux du télétravail
Lorsque vous travaillez au bureau, y a-t-il certains défis auxquels vous faites face? Lesquels?	Enjeux du travail au bureau
Qu'est-ce que vous vivez par rapport aux relations informelles dans votre travail?	Changements vécus dans la vie professionnelle
Qu'est-ce que l'informel pour vous?	Définition de l'informel
Est-ce que l'informel est important pour vous? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si oui, qu'est-ce que ça vous apporte?</li> <li>• Si non, pouvez-vous m'expliquer pourquoi?</li> </ul>	Importance de l'informel
Est-ce que certaines de vos activités au travail en mode hybride sont informelles? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si oui, pouvez-vous me donner des exemples?</li> <li>• Si non, observez-vous des activités informelles autour de vous ou ailleurs au travail?</li> </ul>	Exemples de pratiques informelles
Pouvez-vous me parler plus de ces activités informelles? Comment se déroulent-elles au travail?	Déroulement des pratiques informelles
Est-ce que les activités informelles fonctionnent aussi bien lorsque vous travaillez de la maison que lorsque vous allez travailler au bureau?	Ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas
Que pensez-vous de ces activités informelles dans un contexte de travail hybride? Comment vous sentez-vous par rapport aux activités informelles que vous m'avez nommées?	Attitude vis-à-vis des pratiques informelles (positif, négatif, neutre, indifférent)
Avez-vous déjà vécu d'autres situation(s) négative(s) ou positive(s) liée(s) à l'informel depuis le travail hybride? Pourriez-vous m'en parler?	Enjeux soulevés
Voyez-vous des conséquences à de telle(s) situation(s) qui relèvent de l'informel?	Conséquences de l'informel (avantages, inconvénients)
Qu'est-ce qui explique que vous voyez cette conséquence? [Reprendre les conséquences nommées une à une]	Contexte : situation familiale, expérience de travail, influence des

	collègues, influence du milieu interne ou externe à l'organisation (p. ex. influence des politiques organisationnelles, de membres externes, ou autre), autre
Avez-vous eu l'occasion d'en parler avec quelqu'un?	Proximité avec les collègues
Est-ce que c'est une question importante pour vous? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi?	Préoccupations du participant
Pensez-vous que c'est une question qui devrait et qui mérite d'être discutée?	Importance de l'informel
Vous décririez-vous comme quelqu'un qui aime beaucoup socialiser avec beaucoup de personnes ou préférez-vous avoir votre espace seul?	Personnalité

Avant les entrevues, nous n'avons pas transmis aux participants les questions que nous leur poserions, étant donné qu'il s'agissait d'une recherche exploratoire. Nous avons recueilli leurs réponses spontanées et nous avons pris plusieurs notes pendant les entrevues afin de choisir les questions de relance appropriées. Dans chacune des neuf entrevues, une relation conviviale s'est établie avec le participant, ce qui a créé une atmosphère décontractée. Nous avons parfois utilisé le vouvoiement et parfois le tutoiement. Les participants ont été réflexifs pendant les entrevues, c'est-à-dire qu'ils se sont eux-mêmes questionnés sur l'importance de leurs propos et qu'ils ont soulevé des enjeux qui n'avaient pas été abordés dans nos recensions des écrits et qui soulevaient des questions inattendues. Plusieurs ont indiqué que le sujet de recherche leur tenait à cœur et ont semblé apprécier le déroulement des entrevues. À la fin de chaque entrevue, nous avons indiqué au participant qu'il pouvait recommuniquer avec nous à tout moment s'il désirait ajouter des commentaires. Trois semaines après chaque entrevue, nous lui avons envoyé un courriel de suivi afin de lui demander s'il avait fait d'autres observations dans son travail en ce qui concerne le sujet de recherche. Aucun participant n'a ajouté d'autres observations à la suite de ce courriel.

Suite à chaque entrevue, une retranscription des propos du participant a permis d'analyser la signification de son discours et de présenter les résultats. Dans la transcription écrite des données se retrouvent le contenu des échanges verbaux entre l'intervieweur et l'interviewé, mais ne se retrouvent pas les hésitations, les pauses et les exclamations. Afin de s'assurer que les participants puissent partager ouvertement des informations sur leur réalité vécue, nous avons tenu compte de leurs sentiments par rapport à leur expérience vécue, de leurs observations et de leurs réflexions approfondies. L'établissement d'un lien de confiance entre l'intervieweur et l'interviewé a été primordial dans la réussite de l'entrevue, puisque l'entrevue permet à la personne interviewée d'offrir des réponses détaillées et d'être assez confortable pour partager des informations liées à son expérience personnelle.

Dans le but de présenter certains passages des verbatims dans les résultats et dans la discussion des résultats, nous avons retouché les citations lorsqu'elles risquaient de ne pas être claires et compréhensibles pour le lecteur. Nous avons supprimé les mots répétés et nous avons également ajouté des mots entre crochets lorsqu'une citation semblait incomplète, le cas échéant. À l'intérieur d'une même citation, les mots ou expressions qui n'étaient pas directement liés au sujet ont été supprimés et remplacés par les crochets suivants : « [...] ». Pour protéger la confidentialité des participants, nous avons remplacé toutes les informations confidentielles par un « X », suivi de l'objet désignant l'information confidentielle. Dans certains cas, nous avons inséré des crochets plutôt qu'un « X » pour expliquer la particularité de l'information confidentielle en nos propres mots, sans toutefois la préciser avec détail. Afin de garantir l'anonymat des participants et la confidentialité de leurs propos, nous avons supprimé toutes les informations confidentielles de nos verbatims.

### **3.3 La méthode d'analyse des données**

L'un des objectifs de la méthode d'analyse des données a été d'identifier les différences et les similitudes qui existent entre les points de vue des différents participants et de les expliquer au regard des éléments de contexte de leur profil et de leur environnement de travail hybride. Les données ont été analysées de façon inductive, c'est-à-dire que nous avons laissé place à l'émergence de thèmes ou de catégories à partir des entrevues, à l'aide d'une analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2012). Afin de faire cette analyse thématique, nous avons utilisé le logiciel NVivo qui nous a permis de regrouper les données qualitatives en thèmes et d'établir des liens entre les données. Les thèmes suivants ont émergé de l'analyse et ont ensuite servi à structurer les résultats présentés aux chapitres 4 et 5 :

- Environnement de travail hybride des participants
  - Environnement de télétravail
  - Environnement de travail au bureau
- L'expérience vécue des participants quant aux relations informelles



- Les relations informelles vécues à distance dans le contexte de travail hybride massif
- Les relations informelles vécues en face à face dans le contexte de travail hybride massif
- Les relations informelles vécues en face à face avant le contexte de télétravail massif et de travail hybride massif
- L'importance des relations informelles et leurs retombées vécues
  - Les relations de confiance et d'authenticité
  - Le sentiment de proximité et les liens d'amitié
  - Le plaisir et la motivation au travail
  - Les opportunités d'apprentissage et de réseautage
  - Le sentiment d'appartenance envers l'équipe et l'organisation
  - Le développement personnel
  - L'assouplissement des protocoles rigides
  - Les situations de dérangements et de micro-agressions
  - Les différends entre les collègues
- La signification des relations informelles au travail pour les employés
- Le rôle de la proximité physique au travail dans les relations informelles
- Le phénomène de l'isolement en lien avec les relations informelles
- Le réapprentissage social lié aux relations informelles depuis le retour partiel au bureau

Nous avons aussi dressé un profil de chaque participant pour pouvoir analyser les données selon les questions de contexte qui seront demandées lors des entrevues. Par exemple, nous avons tenté de comprendre leurs rôles et responsabilités au travail, les outils de communication qu'ils utilisaient le plus, leur expérience de travail (début, milieu ou fin de carrière), leur trait de personnalité selon leur propre point de vue (introverti, extraverti, ambiverti), leur situation familiale (s'ils vivent seuls ou avec d'autres), la taille de leur équipe (petite, moyenne, grande), la présence de leurs collègues au bureau et s'ils étaient situés dans la même ville que leurs collègues. Cependant, pour des raisons de confidentialité et pour éviter de dévoiler l'identité du participant, nous n'avons indiqué

aucune information spécifique liée à la localisation géographique du participant ou au nombre exact de collègues pour décrire la taille de son équipe.

La méthode d'analyse a permis de voir s'il existait des ressemblances ou des différences entre les expériences vécues par les télétravailleurs en ce qui concernait les relations informelles et nous a permis de comprendre si la modalité de travail avait des conséquences sur les relations informelles et leurs retombées vécues. Nous avons porté attention à tous les propos des participants afin de déterminer s'ils parlaient de lacunes au sein des relations informelles ou d'innovations qui fonctionnaient en milieu de travail et qui étaient porteuses pour l'organisation.

### **3.4 Les précautions prises pour assurer la qualité des résultats**

Dans une recherche qualitative comme celle-ci, les résultats doivent être le plus possible transférables, confirmables et crédibles, c'est-à-dire qu'ils doivent autant que possible refléter la réalité observée chez les participants (Pluye, 2019). Nous avons ainsi, avant les entrevues avec les participants, pris le temps de leur expliquer l'objectif principal du projet de recherche afin de leur offrir un aperçu de l'importance de leur contribution. Étant donné que nous ne connaissions pas le degré de connaissances des participants à propos du sujet d'étude, nous nous sommes assurée qu'ils comprennent le concept général de « relations informelles » étant donné que nous souhaitions obtenir des réponses pertinentes au sujet. Tel qu'expliqué plus tôt, ceci a fait partie de l'introduction à l'entrevue. Nous avons conservé un verbatim de chaque entrevue, afin de protéger les données brutes. Nous avons établi en tout temps une relation professionnelle et respectueuse avec les participants. Par ailleurs, nous avons tenu un journal de bord tout au long de la collecte de données. Ainsi, nous avons pris des notes avant, pendant et après chaque entrevue afin d'exprimer nos propres idées, hypothèses, commentaires ou critiques en tant que chercheure.

Avant de débiter les entrevues, nous avons communiqué avec les participants qui s'étaient portés volontaires. Dans le but d'assurer la qualité des réponses pendant les

entrevues, nous avons utilisé en tout temps un langage simple, neutre et circonscrit afin de laisser les questions ouvertes. Nous avons interviewé individuellement les participants par vidéoconférence afin de leur permettre de s'installer dans un endroit où ils se sentaient à l'aise de parler et de partager leurs propos.

Pendant les entrevues, nous avons vérifié que nous avons bien compris les réponses des participants en leur répétant leur réponse, tout au moins lorsqu'elle était longue ou chargée de plusieurs idées. Les questions ont été posées de façon à ce que les participants puissent s'exprimer ouvertement. Nous avons présenté les données de façon transparente et honnête.

### **3.5 L'éthique à la recherche**

Dans le cadre d'une recherche scientifique, il demeure essentiel de se questionner sur les aspects éthiques protégeant les droits des individus. Lorsque des individus participent à un entretien, l'intervieweur exerce de nombreuses responsabilités et obligations envers la personne interviewée. C'est pourquoi nous avons préparé des formulaires à l'obtention d'un certificat d'éthique avant de poursuivre la recherche. Il a aussi été important d'obtenir le consentement de l'employé à participer à l'entrevue, à l'enregistrement de celle-ci et à l'utilisation des données collectées. Nous avons donc obtenu deux consentements des participants : un écrit et un verbal. Le participant doit se sentir confortable lors de l'entrevue et l'intervieweur doit avoir des qualités humaines telles que l'empathie, la flexibilité et le dynamisme (Angers, 2018).

L'un des inconvénients des entrevues est l'absence de l'anonymat. La confidentialité des informations du participant est primordiale dans un projet de recherche. Les informations personnelles des participants utilisées dans le cadre de la présente recherche se sont limitées à quelques variables contextuelles que nous avons identifiées plus tôt. Afin de protéger la confidentialité, nous n'avons pas questionné les participants sur certaines données socio-démographiques comme le genre, le sexe, le revenu et le niveau d'études. De plus, dans l'analyse de données, nous n'avons mentionné ni le titre ou le

niveau spécifique de leur poste, ni l'équipe ou l'organisation dans laquelle ils travaillaient. Afin de permettre aux lecteurs de comprendre le contexte des résultats tout en protégeant l'anonymat des réponses, nous nous sommes limitée à indiquer seulement la catégorie d'emploi de chaque participant. D'autre part, afin d'anonymiser les verbatims, les propos des participants ont été reportés de façon non nominative. Nous avons remplacé les indicateurs nominatifs par des indicateurs au masculin. Les indicateurs qui peuvent divulguer toute identité tels que les prénoms, lieux, titres de postes, niveaux de poste, noms d'organisations et autres ont été supprimés. Les informations confidentielles ont été conservées dans un fichier verrouillé et seront détruites au moment de la graduation. Le respect envers les participants ne se déroule pas seulement au moment des entrevues et des interactions, mais aussi tout au long du projet de recherche.

Nous avons maintenant une meilleure connaissance de la méthode de recherche. Il est important de tenir compte des éléments essentiels de l'éthique à la recherche et de s'assurer de la qualité des résultats. Grâce aux entrevues semi-dirigées et à l'analyse inductive des données, il a été possible de répondre aux questions de recherche.

## Chapitre 4 : Résultats de la recherche

---

Dans les chapitres précédents, nous avons expliqué la pertinence de comprendre comment les employés vivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif. Pour répondre à la question de recherche, nous avons choisi une méthode de recherche qualitative et exploratoire à visée compréhensive et nous avons fait des entrevues auprès de neuf employés de l'administration publique fédérale canadienne. Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord quelques éléments de contexte liés aux participants, en décrivant, dans la première section, leur profil et en exposant, dans la deuxième section, leur environnement de travail. Ensuite, nous présenterons une synthèse de la façon dont les participants vivent les relations informelles, qu'ils semblent vivre de façon différente selon le contexte de travail. Ainsi, dans la troisième section, nous présenterons l'expérience vécue des participants quant aux relations informelles selon trois types de contexte par rapport auxquels se rapportent leurs réflexions. Enfin, dans la quatrième section, nous présenterons les résultats concernant l'importance des relations informelles et leurs retombées vécues en travail hybride massif pour les participants.

### 4.1 Profil des participants

Tel que mentionné dans la méthode de recherche, nous avons fait des entrevues semi-dirigées auprès de neuf employés de la fonction publique fédérale canadienne. Dans cette première section, nous présentons un profil général des neuf participants, quelques éléments de contexte liés à certaines de leurs caractéristiques socio-démographiques, ainsi qu'un aperçu de leurs rôles et responsabilités au travail. Le tableau 6 présente un aperçu du profil des neuf employés qui ont participé à la recherche.

Tableau 6 : Profil des participants

	Trait de personnalité selon le participant	Expérience de travail	Situation familiale	Responsabilités au travail	Taille de l'équipe de travail	Présence des collègues au bureau	Localisation géographique de l'équipe	Interface de communication la plus utilisée au travail
<b>Participant 1</b>	Introverti	Milieu de carrière professionnelle	Seul	Conseiller spécialisé	Moyenne	Voit jamais ses collègues au bureau	Dans des ville différentes	Outlook et MS Teams
<b>Participant 2</b>	Introverti	Début de carrière professionnelle	Adulte(s) et animaux	Remplaçant	Petite	Voit rarement ses collègues au bureau	Dans la même ville	Outlook
<b>Participant 3</b>	Extraverti	Milieu de carrière professionnelle	Adulte(s), enfants et animaux	Agent administratif	Moyenne	Voit rarement ses collègues au bureau	Dans la même ville	Outlook
<b>Participant 4</b>	Introverti	Début de carrière professionnelle	Adulte(s), enfants et animaux	Conseiller spécialisé	Moyenne	Voit rarement ses collègues au bureau	Dans la même ville	MS Teams
<b>Participant 5</b>	Extraverti	Début de carrière professionnelle	Adulte(s)	Coordinateur	Petite	Voit rarement ses collègues au bureau	Dans la même ville	MS Teams
<b>Participant 6</b>	Introverti	Début de carrière professionnelle	Seul	Conseiller spécialisé	Moyenne	Voit ses collègues au bureau	Dans la même ville	MS Teams
<b>Participant 7</b>	Extraverti	Milieu de carrière professionnelle	Adulte(s) et animaux	Conseiller spécialisé	Grande	Voit ses collègues au bureau	Dans la même ville et dans des villes différentes	MS Teams
<b>Participant 8</b>	Ambiverti	Milieu de carrière professionnelle	Adulte(s) et enfants	Conseiller spécialisé	Moyenne	Voit rarement ses collègues au bureau	Dans la même ville et dans des villes différentes	MS Teams
<b>Participant 9</b>	Ambiverti	Fin de carrière professionnelle	Adulte(s) et enfants	Conseiller spécialisé	Moyenne	Voit ses collègues au bureau	Dans la même ville	MS Teams

D'abord, parmi les neuf participants se retrouvent un coordinateur, un agent administratif, un remplaçant et six conseillers de spécialisations distinctes. Parmi les neuf participants, quatre se considèrent en début de carrière professionnelle alors que quatre se considèrent en milieu de carrière professionnelle. Nous n'avons qu'un participant qui se considère en fin de carrière professionnelle. Parmi les neuf participants, quatre se considèrent comme des personnes introverties, trois se considèrent extravertis et deux se considèrent ambivertis, c'est-à-dire au milieu de l'introversion et de l'extraversion. Lors des entrevues, nous avons pu recueillir graduellement de l'information liée au contexte familial de chaque participant. Parmi les neuf participants, deux vivent seuls, un vit avec des adulte(s), deux vivent avec des adulte(s) et des enfants, deux vivent avec des adulte(s) et des animaux et deux vivent avec des adulte(s), des enfants et des animaux.

Nous avons aussi demandé aux participants de nous fournir de l'information concernant leur équipe de travail, telle que sa taille, la présence des collègues au bureau et la localisation géographique des collègues. Pour des raisons de confidentialité et afin de ne pas révéler l'identité des participants, nous ne mentionnons pas leur lieu géographique, mais indiquons plutôt si leurs collègues sont situés dans la même ville ou dans des villes différentes. Parmi les participants, deux font partie de petites équipes (moins de cinq personnes), six font partie d'équipes de taille moyenne (de cinq à dix personnes) et un fait partie d'une grande équipe (plus de dix personnes). En ce qui concerne la présence des collègues au bureau, trois participants voient leurs collègues au bureau, cinq des neuf participants voient rarement leurs collègues au bureau et un ne voit jamais ses collègues au bureau. Cela signifie que la majorité des participants ne voient que très peu ou pas leurs collègues de travail lorsqu'ils entrent au bureau en modalité de travail hybride. Par ailleurs, les deux participants qui sont dans des petites équipes font partie des cinq participants qui voient rarement leurs collègues au bureau. Six des neuf participants ont la totalité de leurs collègues situés dans la même ville qu'eux, alors que deux participants ont des collègues situés dans la même ville qu'eux et également dans des villes différentes. Un seul participant travaille dans une ville où aucun de ses collègues ne se trouve. Il est à noter que ce participant est celui qui ne voit jamais ses collègues au bureau.

Enfin, nous avons demandé à chaque participant d'identifier l'outil de communication qu'il utilisait le plus dans son travail pour communiquer avec ses collègues. Tous les participants de notre recherche utilisent MS Teams et Outlook. Cependant, six des neuf participants considèrent qu'ils utilisent plus souvent MS Teams comme outil de communication, alors que deux des neuf considèrent qu'ils utilisent plus souvent Outlook. Un seul participant considère qu'il utilise les deux outils à la même fréquence. Ce dernier est celui qui ne voit jamais ses collègues au travail puisqu'il travaille dans une autre ville que celle où tous ses collègues se situent. Nous notons aussi que les deux participants qui préfèrent Outlook à MS Teams occupent respectivement des postes d'agent administratif et de remplaçant, ce qui diffère des responsabilités au travail des autres participants. Le remplaçant fournit l'explication suivante : « *J'utilise vraiment Outlook par courriel. C'est rare que j'envoie des messages sur Teams à mes collègues.* » (Participant 2). L'agent administratif, quant à lui, explique que la nature de son travail le pousse à utiliser plus souvent Outlook comme outil de communication :

*C'est plus Outlook, par courriel, parce que tout est documenté. Tandis que juste pour avoir du verbal, pour clarifier certaines choses comme des courriels par écrit, ça serait Teams. [...] [Par MS Teams,] c'est vraiment de la communication virtuelle mais verbale, mais pour que ce soit comme dans le « chat » de Teams, je me fie pas beaucoup dessus pour avoir de l'information importante. Je vais juste faire des petits « coucous », des petits « allô » [...]. La communication vers Teams se garde pas à long terme, tandis que par courriel, ça se garde à long terme, donc si t'as besoin de refaire des recherches, bien, tu peux te fier à tes courriels datés de longtemps.* (Participant 3).

Parmi les participants qui préfèrent MS Teams à Outlook comme outil de communication, un précise que l'outil MS Teams lui permet de mieux communiquer avec ses collègues immédiats, alors qu'Outlook lui permet plutôt de communiquer avec ses clients : « *Avec les collègues, ça va être plus MS Teams, je te dirais. Parce que par courriel, c'est plus difficile étant donné qu'ils reçoivent déjà beaucoup de courriels, donc ça peut, dépendamment de l'urgence aussi. Puis si c'est vraiment urgent, ça va être par MS Teams.* » (Participant 8). De plus, nous notons que quatre des participants qui utilisent MS Teams plus souvent qu'Outlook précisent que MS Teams est un logiciel qui leur permet, entre autres, d'entretenir des relations informelles au travail :



*On a un groupe Teams, toute l'équipe. Fait que quand on a des questions, on fait juste les mettre là-dedans, là. Mais là, on est rendu avec comme 4 « chats » différents parce qu'on a comme 4 projets différents. (Participant 5).*

*Beaucoup, beaucoup MS Teams. On a un « group chat » de l'équipe où est-ce qu'on parle autant de travail, autant de recettes ou n'importe quoi. [...] Puis on a réalisé que sans VPN, sans MS Teams, on peut pas se contacter. (Participant 6).*

*Dans les dernières années, c'est pas mal Teams, fait que tous les collègues que moi je connais au gouvernement, on a tous accès à Teams. [...] on a accès à parler avec des gens dans d'autres organisations au travers de Teams. Donc je peux parler avec mes anciens collègues dans Teams. (Participant 7).*

*On a un groupe, là, juste ma petite équipe [...]. Ça arrive souvent qu'on a des blancs de mémoire, puis on se pose nos questions [...]. On se parle genre 100 fois par jour, tout le monde. (Participant 9).*

En cours de route, nous avons remarqué que la majorité des participants ont eux-mêmes nommé leur type de personnalité selon leur propre point de vue, c'est-à-dire qu'ils se sont soit qualifiés comme introvertis, extravertis ou ambivertis, sans que nous leur posions directement la question. Nous avons alors, dans ces cas, simplement laissé tomber la question de relance liée au thème de la personnalité du participant. Maintenant que nous avons une meilleure connaissance des participants, il sera intéressant de comprendre leur environnement de travail hybride, ce qui donnera possiblement la chance de voir s'il existe des liens qui s'établissent entre le profil du participant et son environnement de travail hybride.

## **4.2 Environnement de travail hybride des participants**

Dans cette deuxième section, nous présentons une description de l'environnement de travail des participants en télétravail et au bureau. Tous les participants de notre recherche télétravaillent à partir de leur domicile trois jours par semaine et se rendent au bureau deux jours par semaine. Lorsqu'ils travaillent à partir de leur domicile, quatre des participants vivent des conditions favorables et défavorables, quatre vivent uniquement des

conditions favorables et un vit uniquement des conditions défavorables. Lorsqu'il s'agit de travailler au bureau, trois des participants vivent des conditions favorables et défavorables, aucun vit uniquement des conditions favorables et six vivent uniquement des conditions défavorables. Pour chaque modalité de travail, nous présentons une description de l'espace de travail de chaque participant et nous décrivons les conditions de l'environnement qui sont favorables et défavorables à l'accomplissement de son travail selon l'avis de chacun.

#### 4.2.1 Environnement de télétravail

En ce qui concerne l'espace de télétravail, cinq des participants travaillent dans une pièce fermée de leur domicile et quatre travaillent dans une pièce ouverte, soit deux dans une cuisine, un dans un appartement studio et un dans un espace ouvert non spécifié. Deux des quatre individus qui travaillent dans un espace ouvert habitent seuls alors que les deux autres habitent respectivement avec des adultes et avec des adultes, enfants et animaux.

En ce qui a trait aux conditions de l'environnement, favorables ou défavorables à l'accomplissement du travail, cinq des participants notent quelques dérangements dans leur espace de travail respectif. Trois de ces cinq participants ont des animaux de compagnie et notent, entre autres, certains dérangements à la maison. Cependant, ces dérangements ne sont pas des éléments perturbateurs dans le travail de ces trois participants. En fait, ces trois participants qui vivent des dérangements à la maison, quoique rares et non récurrents, n'y voient pas un réel enjeu puisqu'ils arrivent à mettre en place des conditions qui leur permettent de contenir l'incidence des distractions que peuvent générer ces dérangements sur leur travail :

*Je suis facilement distrait quand si, admettons, qu'il y a beaucoup de monde dans la maison, mais moi j'ai été capable de me permettre d'avoir la facilité d'avoir des pièces fermées pour ces certaines situations. (Participant 3).*

*J'ai certaines distractions, par contre. Tu sais, j'ai 2 chiens, puis parfois, ils vont me demander d'aller à l'extérieur, donc là faut que je me lève, je vais les mettre à l'extérieur étant donné que je suis juste là [...] je les entends au loin, mais tu sais, ça n'a pas tant d'impact sur moi parce que je suis habitué,*

*là. C'est plus sur le son, mais je m'organise avec un micro, souvent, que je vais brancher quand je vois qu'il y a trop de sons. (Participant 4).*

*S'il y a un dérangement, bien, ça cogne à la porte, ça pourrait être considéré comme un dérangement, mais c'est rare. Bien, tu vois, dans ma rue, il y avait beaucoup de construction, fait que des fois, l'été, j'ai des appareils, admettons, mes écouteurs, ils peuvent « annuler » le bruit. (Participant 7).*

Cependant, les deux autres participants qui vivent des distractions dans leur espace de télétravail semblent les vivre avec difficulté. Un de ces deux participants est celui qui vit seul dans un appartement studio. Ce participant explique notamment l'incidence de son environnement de télétravail sur son travail et laisse sous-entendre que son espace personnel envahit parfois son espace de travail : « *Je suis distrait par mon environnement à la maison, parce que je suis une personne qui a besoin d'avoir un environnement excessivement très organisé et propre. [...] Si je vois quelque chose traîner, bien, c'est clair que je vais partir un 5 minutes puis ranger ce qui traîne.* » (Participant 6). Le quatrième participant qui vit des dérangements et des distractions en télétravail habite avec d'autres adultes et travaille dans un espace ouvert très achalandé dans lequel il a de la difficulté à se concentrer. Ces dérangements semblent perturber encore plus le travail de ce participant lorsqu'il doit travailler sur des documents protégés et confidentiels. Ce participant éprouve aussi de la difficulté à se trouver un espace de travail stable, alors il doit souvent se déplacer d'une pièce à une autre pour pouvoir mieux se concentrer. Ces dérangements fréquents ont une conséquence directe sur son travail et lui créent des conflits familiaux :

*J'ai nulle part où vraiment travailler, sauf la cuisine. Mais ça, ça devient extrêmement problématique quand j'ai des réunions, en fait, parce que [...] je peux pas participer à une réunion, être juste dans la cuisine avec des gens qui rentrent, qui sortent, qui rentrent, qui sortent, puis qui entendent tout. [À la maison, c'est] une planification complète. C'est des [disputes], tout le monde se chicane. [...] Parfois je me déplace 4 fois dans la maison pour travailler. (Participant 5).*

Ce même participant ajoute : « *On gère avec des documents qui sont tellement privés, comme des notes du médecin, des rapports psychologiques. Je peux pas juste [...] être dans ma cuisine.* » (Participant 5).

Malgré les dérangements vécus en modalité de télétravail, certains employés semblent aussi vivre de la tranquillité en télétravail. Parmi les participants qui vivent cette tranquillité en télétravail se trouvent même deux des cinq personnes qui ont exprimé avoir des distractions, quoiqu'elles soient rares. Ainsi, au total, six des neuf participants ont un environnement de télétravail qui est tranquille, ce qui leur permet, en général, d'avoir une meilleure concentration et productivité au travail :

*Il y a 0 distraction, c'est à dire qu'il ne se passe rien dans la cour de mon voisin. Il ne se passe rien non plus dans mon « driveway ». [...] Je peux vraiment me concentrer pendant de longues heures sans avoir des distractions. [...] Au bureau, tes collègues pouvaient débarquer à n'importe quel moment, venir te parler, mais quand tu travailles de la maison, même si on t'envoie quelque chose sur Teams, tu as le choix d'y répondre ou pas, si tu n'es pas dans les bonnes dispositions [de répondre]. [...] C'est vraiment la capacité de me concentrer, de prendre mon temps. (Participant 1).*

*C'est agréable. Mais comme je dis, c'est vraiment tranquille. Là, c'est une petite chambre dans le fond avec une porte que je peux fermer si j'ai besoin de plus tranquillité. [...] Je peux travailler toute la journée, vraiment tranquillement, sans être dérangé, fait que j'aime vraiment ça. (Participant 2).*

*La pièce principale c'est un espace ouvert. Un peu d'encadrement, mais pas dérangeant. (Participant 3).*

*Il y a personne qui parle, donc je suis pas attiré par un verbatim quelconque, là, en arrière-plan, tu sais? Fait que ça, ça aide beaucoup parce que je suis capable de mieux me concentrer parce que là, je suis tout seul. [...] T'es calme, t'es prêt à fonctionner tôt le matin, je trouve que tu fonctionnes plus à la maison. (Participant 4).*

*Il y a une porte fermée, c'est tranquille, puis moi j'ai besoin de cette tranquillité-là pour pouvoir me concentrer. Ma motivation, elle est superbe, là, et extraordinaire. (Participant 9).*

*À la maison, c'est plus tranquille parce que je suis au sous-sol, dans une pièce. Puis c'est comme il y a pas vraiment de distractions, il y a juste les fenêtres, la lumière, puis mon ordinateur et puis des livres, des choses dont j'aurai besoin, pas de télé, pas de rien qui pourrait comme distraire. [...] Quand tu travailles de la maison, t'es plus « focalisé » sur le travail, sur tes tâches. (Participant 8).*

Par ailleurs, six des neuf participants semblent apprécier l'équipement de travail dont ils disposent. L'espace physique de télétravail à la maison leur procure un sentiment de confort et de bien-être puisqu'ils peuvent l'organiser à leur goût et selon leurs besoins. Plusieurs participants ont choisi d'installer leur espace de travail dans un endroit où il y a beaucoup de luminosité du jour :

*Au fond, il y a l'espace pour préparer, mais là, je suis en face d'une fenêtre, ce n'est pas la meilleure vue du monde, mais j'ai beaucoup de lumière. [...] J'aime ça, travailler dans ma cuisine. (Participant 1).*

*Je sais pas comment exprimer, je travaille de façon calme, je suis calme et serein. Je suis vraiment pas anxieux, je suis vraiment pas stressé. (Participant 2).*

*Beaucoup de clarté, qui est très important pour moi, beaucoup de vue, qui est très important pour moi. C'est frais, j'ai tout l'équipement, j'ai ma propre imprimante. J'ai toutes mes extensions pour faire sûr que je suis bien fonctionnel, charger mes batteries soit de laptop ou de téléphone. J'ai mes écouteurs, je suis très très bien équipé. [...] Côté santé, des fois, l'anxiété ou le stress te cause à avoir des petits malaises, donc quand t'es à la maison, bien tu peux te permettre de te soulager, prendre le temps du 10 minutes qu'il te faut pour te récupérer. (Participant 3).*

*J'ai de la lumière naturelle qui est là toute la journée pour faire en sorte, justement, que je ne me sente pas coincé, fermé. [...] Je suis chanceux parce que j'ai quand même un espace assez grand pour mon bureau. [...] J'ai un bureau qui se monte, descend, donc je peux m'ajuster, me lever ou rester assis. Puis j'ai un espace aussi de travail juste à côté, où je peux m'installer pour écrire. [...] Je me sens beaucoup plus à l'aise de me dégourdir aussi de mon écran, ce qui est apaisant pour moi. [...] Je me lève, je peux, tu sais, marcher un peu dans mon espace, puis je me sens pas mal de faire ça, parce que là, je suis seul chez moi. (Participant 4).*

*Chez moi, je m'assure que c'est un environnement qui me plaît pour travailler. Mais au travail [au bureau], c'est hors de mon contrôle. (Participant 6).*

*C'est déjà un bureau qui descend. J'ai 2 écrans, j'ai mon portable de travail, j'ai mon téléphone personnel de travail, des crayons, ciseaux, tout ce que tu voudras. C'est comme un bureau, à la maison. (Participant 7).*

Deux participants affirment aussi que le télétravail améliore la conciliation entre le travail et la famille. Ces deux participants ont des enfants : « *Les enfants sont à l'école. Quand ils rentrent plus tôt, t'es capable de les voir. T'es capable de connecter avec eux. Par contre, quand t'es au bureau, ils vont rester au service de garde, puis tu vas aller les chercher comme après 5h-6h, donc c'est différent.* » (Participant 8). Dans le deuxième cas, le participant apprécie non seulement ce que le télétravail lui procure en termes de conciliation travail-famille, mais aussi la possibilité de faire des activités personnelles pendant son heure de dîner :

*Quand je travaille de la maison, les midis, bien, je vais au gym qui est dans mon sous-sol. [...] Après le travail, j'ai aussi plus de temps à consacrer à [mon enfant]. Exemple, je peux aller le conduire à l'école le matin, je peux aller le chercher à l'école le soir. Ça, avant, je pouvais jamais faire ça.* (Participant 9).

En somme, alors que certains participants vivent des distractions et dérangements en télétravail, d'autres vivent plutôt de la tranquillité et arrivent, en général, à mieux à se concentrer. Parfois, les mêmes participants peuvent éprouver à la fois des distractions et de la tranquillité en télétravail. De plus, une grande partie des participants apprécie leur équipement et leur espace physique de télétravail et d'autres bénéficient d'une conciliation travail-famille. Malgré certains défis liés au télétravail, les participants semblent, en général, apprécier leur environnement de télétravail.

#### **4.2.2 Environnement de travail au bureau**

En ce qui concerne l'espace de travail au bureau, huit des neuf participants travaillent dans des espaces à aire ouverte partagés avec plusieurs autres personnes. Un seul travaille dans un espace individuel, de style « cubicule ». Ce participant est le coordinateur qui vit également plusieurs dérangements et distractions lorsqu'il travaille à la maison. Aucun des participants ne possède de bureau assigné à son nom et aucun ne peut formellement réserver un bureau avant de se rendre au travail. Les participants doivent se rendre à un lieu de travail assigné à leur organisation, c'est-à-dire dans un édifice spécifique.

Tous les participants ont exprimé un mécontentement face aux dérangements et aux distractions causés par la nouvelle configuration des bureaux à aire ouverte au travail. D'abord, les participants semblent éprouver de la difficulté à se concentrer au bureau étant donné qu'il y a plusieurs bruits non désirés, mais aussi, trop de mouvements et de circulation des personnes qui attirent leur attention et les distraient. Plusieurs participants trouvent qu'ils sont moins productifs et moins performants lorsqu'ils travaillent au bureau :

*Tout le monde s'entend parler, tout le monde se voit et puis t'es vraiment un à côté de l'autre, donc c'est pas tranquille. [...] Je suis facilement distrait. Par exemple, je vais être en train de travailler, puis il y a quelqu'un qui marche. Je vais me retourner tout de suite pour regarder. Il y a une cuisine, il y a quelqu'un qui va dans la cuisine puis qui, par exemple, se fait un café. Je vais me retourner parce que je l'entends se faire un café. [...] Le fait de travailler au bureau, je pense que je suis vraiment moins productif que quand je travaille à la maison. (Participant 2).*

*Je suis plus productif à la maison parce que je suis plus concentré, je peux être plus à l'aise pour vraiment fournir de la qualité, sans interruptions. Tandis qu'au bureau, il y a toujours des bruits, il y a toujours du monde qui parle, il y a toujours des hautes voix. (Participant 3).*

*J'aime me concentrer sur mon travail, donc moi, quand il y a des gens qui parlent autour, ça me déconcentre, parce que là, j'ai tendance à apporter attention à ce qui est en train de se dire. Ou s'il y a quelqu'un qui va tousser très fort ou faire des sons que j'aime moins, ça va me déranger. Donc je deviens comme irritable parce que là, je porte attention à ces sons-là, donc ça a aussi un impact sur mon travail. [...] Je veux moins partir me dégourdir, parce que là, quand je réussis à atteindre mon maximum de concentration, bien, je veux en profiter. (Participant 4).*

*À cause que c'est à aire ouverte, maintenant, les bureaux, c'était très difficile pour tout le monde de travailler. C'était comme dans Wall Street, là, tu sais? La scène où t'entends tout le monde courir, puis les téléphones. (Participant 6).*

*Je vais quand même chercher une place comme assez tranquille. [...] Je pense que si on avait les bureaux fermés, ça ferait une différence. Mais étant donné qu'on est vraiment comme à aire ouverte, c'est pas la même ambiance. (Participant 8).*

*J'ai de la misère à me concentrer au travail à cause du bruit. J'ai beau mettre ma musique, mes écouteurs, mais t'entends les gens qui sont en rencontre, même avec leur casque d'écoute. T'en as tout le temps qui parlent plus fort que d'autres [...]. J'ai de la misère à me concentrer à cet endroit-là, d'autant plus que j'hais ça aller travailler là. Bien, on haït tous ça, on se le dit, mais on n'a pas le choix. [...] Je suis moins productif, tu sais, les journées que je suis au bureau. [...] Il y a plein de monde puis j'ai la misère à me concentrer. (Participant 9).*

Parfois, les distractions au bureau se manifestent sous forme d'interruptions volontaires par les collègues de travail ou par d'autres connaissances au bureau, ce qui semble avoir une incidence négative, selon les participants, sur le travail qu'ils effectuent :

*Quelqu'un qui vient te demander un avis et un conseil pendant que tu es au milieu d'autre chose, tu peux lui répondre tellement vite et rapidement justement pour essayer de terminer ton travail. (Participant 1).*

*Il y a toujours des interruptions, que le monde ils viennent soit à ton bureau, parce qu'ils te connaissent, ils veulent jaser de leur fin de semaine ou ils veulent te parler d'un autre projet. (Participant 3).*

*Est-ce que je me sens plus productif à la maison ou au bureau? Ça, c'est une bonne question, parce qu'au bureau, oui, on peut se parler. Puis des fois, on peut être dérangé, ça pose des questions. (Participant 7).*

Par ailleurs, les participants se sentent non seulement dérangés et distraits au bureau, mais craignent aussi de déranger les autres qui se trouvent autour d'eux, puisqu'ils doivent souvent participer à une réunion et utiliser leur outil de vidéoconférence dans le même espace ouvert de travail. Même lorsque les participants vont au bureau, la majorité de leurs réunions se déroulent par vidéoconférence. Les participants tentent donc de réorganiser leur horaire de travail en fonction du nombre de rencontres virtuelles qu'ils ont dans la semaine ou essayent de trouver une des rares pièces disponibles pour faire leurs rencontres, par crainte de déranger les autres :

*Il faut pas oublier tes cache-oreilles, tes écouteurs. Donc tu les oublies, bien, tu déranges tout le monde. Il faut que tu fasses attention pour les rencontres. [...] Tu dois soit bouger ton « meeting », ta rencontre, ou tu dois l'annuler. [...] Si tes journées sont le lundi, bien, faut que tu fasses sûr que t'as pas trop mis de rencontres parce que ça risque que tu peux déranger. [...]*



*Peut-être qu'elle ou lui, ils veulent pas se faire déranger parce qu'ils ont un échéancier à soumettre, un travail. (Participant 3).*

*Une dame qui était dans un autre cubicule en arrière de moi est venue me dire : « [baisse la voix], parce que j'arrive pas à me concentrer ». (Participant 5).*

*Du moment que j'ai une réunion, je me trouve une salle pour pas déranger les autres. (Participant 9).*

Une autre conséquence qui, selon les participants, découle des espaces de travail ouverts au bureau est le manque d'intimité au travail. Depuis le début du télétravail massif, les employés se sont habitués à collaborer à distance avec des clients et avec leurs collègues. Tel que mentionné plus tôt, même s'ils se rendent au bureau, les participants ne voient pas toujours leurs collègues ou leurs clients internes à l'organisation. De plus, certains collègues des participants ne sont pas situés dans la même ville que ces derniers. Par conséquent, la plupart des rencontres planifiées des équipes des participants se font virtuellement, et ce, même lorsqu'ils sont au bureau. Certains participants travaillent avec des documents protégés et de l'information confidentielle. Étant donné qu'il est difficile de trouver une pièce ou un bureau fermé, les participants font face à un nouveau défi lorsqu'ils doivent parler, virtuellement ou en personne, de certains dossiers dans un espace de travail à aire ouverte. Même le participant qui travaille dans un espace individuel au travail, de style « cubicule », vit ce défi : « *Ça devient un autre problème parce qu'étant donné que moi, mes réunions sont confidentielles, bonne chance de trouver un [bureau] fermé.* » (Participant 5). Les configurations de bureaux au travail ne semblent pas répondre aux besoins des employés :

*C'est très congestionné, je te dirais, et puis je trouve qu'on n'est pas beaucoup beaucoup équipés. (Participant 3).*

*Quand j'arrive, j'essaye de choisir un bureau qui est comme vraiment plus vers le fond de la pièce pour, premièrement, être capable d'avoir le maximum d'intimité, bien que j'en aille pas tant que ça. Donc ça, ça a un impact sur mon travail, parce que je sens que j'ai pas autant d'intimité. (Participant 4).*

*C'est confidentiel, des fois. Je vais les laisser pour quand je suis à la maison, puis quand c'est des tâches, admettons, plus standards, bien, là, au bureau, ça fait pas vraiment de différence. (Participant 7).*

*On parle toujours de dossiers d'employés [...] je veux pas que la personne à côté [obtienne de l'information confidentielle.] Tout à coup que c'est son ami, son voisin. On le sait pas. [...] Qu'est-ce que je fais si j'en trouve pas [de bureau fermé]? [...] Ils ont fait des endroits un peu larges, tables, chaises, banquettes. J'essaie toujours de me trouver un endroit plus tranquille pour pas être dérangé, mais pour pas déranger les autres. (Participant 9).*

Étant donné que les stations de travail et les cubicules ne sont pas attirés aux employés et qu'ils sont partagés entre plusieurs individus, le manque de propreté est un élément qui en interpelle certains. Deux participants trouvent qu'ils n'ont plus le contrôle sur la propreté de leur bureau, ce qui les dérange au travail. Entre autres, le participant qui habite seul dans un appartement de type « studio » et qui se soucie de l'ordre et de la propreté de son espace de télétravail à la maison vit un stress supplémentaire au bureau pour les mêmes raisons :

*Au travail, il y avait des boîtes de cartons qui traînaient, je les ai ramassées. Il y avait une poubelle pleine, j'ai été la vider. [...] On n'a plus nos propres bureaux. Puis à cause de ça, j'arrive, le matin, souvent avec des bureaux sales. Des gens de la veille [...] ont pas nettoyé ou [...] ont oublié leurs trucs, un chargeur à téléphone, des gants, des mitaines, puis là, bien, tu sais, faut que tu nettoies tout le temps, un peu le matin, fait que c'est un petit peu déplaisant. (Participant 6).*

Un autre participant soulève la même préoccupation au bureau :

*Tu as un bureau que tout le monde a utilisé, donc, pour moi, la propreté est [...] extrêmement importante. [...] Quand t'avais ton bureau, c'est toi qui étais responsable de garder ça propre. Donc quand tu prenais ton ustensile dans ton tiroir, tu savais que ton tiroir était propre et l'ustensile avait pas été utilisé par quelqu'un d'autre. (Participant 3).*

Les participants doivent chercher un bureau et s'assurer de trouver un espace de travail libre lorsqu'ils arrivent. Ils doivent se rendre au travail sans même avoir la certitude qu'ils trouveront une station de travail disponible et, même s'ils en trouvent une, cela ne

veut pas dire qu'ils seront assis près de leurs collègues. Ce double défi est accompagné d'un troisième : les participants n'ont même pas la certitude que tous leurs collègues seront au bureau. Ainsi, les stations de travail non attitrées créent un sentiment d'incertitude et d'instabilité, du fait de ne pas permettre aux employés d'avoir la certitude de trouver un espace de travail ni de leur donner la garantie de s'asseoir près de leurs collègues ni même de les voir. Par ailleurs, même lorsque les collègues se présentent au bureau, ces derniers sont dispersés sur un ou plusieurs étages et ont de la difficulté à se voir. Par conséquent, ces défis créent un stress en début de journée de travail :

*Il y a juste comme [la moitié du nombre] de bureaux [disponibles pour la totalité du nombre d'employés], si on veut. [...] On est quand même tous séparés. Même si on va aux bureaux les 2 jours semaine, on est à des endroits différents. (Participant 4).*

*C'était vraiment depuis le retour au travail, à quel point les endroits [et] la configuration [sont] juste catastrophique[s]. [...] Là, t'arrives, c'est vide, ou [...] t'es toujours éloigné de ton équipe. [...] C'est pas super motivant de dire à quelqu'un : « Faut que tu rentres au travail 2 jours semaine » puis une journée, tout le monde est là, dans aires ouvertes, à se crier dessus. Tout le monde parle, puis le lendemain, bien, c'est vide. Tu sais, c'est comme s'il y a pas d'entre 2. (Participant 5).*

*Étant donné qu'on n'a pas de poste de travail assigné, [...] tu vas au bureau, mais tu sais pas exactement où tu vas t'asseoir, tu sais que tu t'en vas [à un endroit précis], mais tu sais pas exactement [si] tu seras à côté de tes collègues ou [si] tu seras à côté de quelqu'un [avec lequel] tu ne travailles pas. (Participant 8).*

*On a un étage spécifique qui est seulement réservé pour [notre organisation], assez petit, [il peut accueillir] à peu près [moins de 50 individus]. (Participant 9).*

Un des neuf participants explique comment ses collègues et lui planifient leurs espaces de travail pour les journées où ils se rendent au bureau. Dans le but de réduire l'incertitude liée à la disponibilité des bureaux, ce participant et ses collègues communiquent en dehors des heures de travail et se tiennent à jour sur les places disponibles au bureau. Notons que ce participant voit souvent ses collègues au bureau :

*Lorsqu'on va au travail, les personnes de mon équipe puis moi on se dit où [...] on est, fait que souvent, on se ramassait tous [à un étage], puis on se réserve les places entre nous. [...] On s'écrit sur Messenger le matin et le premier qui arrive [dit] : « OK, combien de places je réserve? » (Participant 9).*

Tout comme ce dernier participant, un deuxième participant et ses collègues tiennent un registre à jour afin de connaître l'horaire de travail de chacun et de savoir quelles journées ils se présentent au bureau les uns et les autres : « *Est-ce que mes collègues sont avec moi? Souvent. Bien, on a, comme, un calendrier partagé dans OneNote, puis c'est là qu'on met, admettons, nos présences au bureau par semaine, donc c'est pour ça que c'est intéressant.* » (Participant 7). Ce même participant ne vit pas les mêmes défis que les autres participants en ce qui concerne la disponibilité des places au bureau, puisque lui et son équipe possèdent un espace désigné au bureau : « *On va toujours dans le même coin [...], donc on a comme une salle attitrée pour nous.* » (Participant 7). Un troisième participant arrive aussi à réduire cette incertitude en créant un lien de partenariat avec son gestionnaire : « *Ce qui arrive, d'habitude, c'est que [mon gestionnaire] arrive plus tôt que moi, donc il me réserve toujours un "spot" à côté de lui. Mais quand il n'est pas au bureau, [...] je vais quand même chercher un endroit assez tranquille.* » (Participant 8). Cependant ce deuxième participant voit rarement ses collègues au bureau.

Par ailleurs, les participants doivent transporter leurs effets personnels lorsqu'ils se rendent au bureau. Étant donné que les bureaux ne sont plus assignés en permanence aux individus, les participants ne peuvent pas laisser leurs effets personnels à leur lieu de travail. Ainsi, le transport d'effets personnels tels que les chaussures, les sacs et les ordinateurs devient lourd pour certaines personnes. De plus, plusieurs trouvent que travailler au bureau exige plus de temps de préparation au domicile la veille (nourriture, débranchement de l'équipement, assemblage de documents, etc.) et plus de temps de trajet pour se rendre au bureau :

*La partie que j'ai la moins aimée, c'est le temps de préparation pour me rendre au bureau. Bien, fallait que je compte au moins minimum 1h30, donc 30 minutes pour me préparer, 30 minutes pour faire mon petit déjeuner, tu sais? Puis un autre 30 minutes pour me rendre au Bureau. (Participant 1).*

*Transporter nos effets personnels, c'est pas santé aussi. T'as des sacs lourds que tu transportes, t'as les mains pesantes pour marcher des distances parce que t'as stationné des blocs, puis des blocs parce qu'il y avait pas de stationnement proche du bureau de disponible [...]. C'est des fardeaux qui t'empêchent de vouloir entrer. [...] Il faut que tu fasses sûr que t'apportes ton extension pour charger ton laptop. S'il y a moindrement que d'oublier, t'es non fonctionnel pour la journée. [...] C'est aussi un côté qui cause beaucoup d'anxiété et de stress. (Participant 3).*

*[De la] frustration d'avoir été dans le trafic, en autobus. [De la] frustration quand dehors, je traîne mon laptop dans mon sac, mes cartables. C'est lourd. Toute la frustration du trajet [...] pour me rendre et revenir du travail parce que je fais des longues heures. [...] C'est amusant juste en me disant qu'aujourd'hui, je prends l'autoroute, mais demain, je vais au bureau avec mon auto, je vais écouter de la musique dans mon auto, changer les idées. [...] je me suis créé [un équilibre] là-dedans pour être moins déprimé puis découragé. (Participant 9).*

Pour certains participants, aller travailler au bureau leur permet de se changer les idées et de voir leurs collègues de travail. Cependant, seulement trois participants peuvent s'identifier à cette condition favorable du travail au bureau, puisque la majorité des participants ne voient pas ou très peu leurs collègues lorsqu'ils s'y rendent. Un premier participant indique :

*C'est très très beau. Tout est rénové, même les salles de bain [...]. Ils ont vraiment mis du budget dans ce changement-là. Fait que j'adore le bureau en personne. Et puis on a beaucoup de salles de rencontres, aussi, donc des fois, quand on a à se parler, on a encore des clients, on peut comme réserver une salle. (Participant 7).*

Un deuxième participant mentionne qu'il aime changer d'environnement de travail : « Des fois, ça te donne juste un "break" de la vie. Un break de ton [X conjoint], un "break" de ton enfant. Des fois, ça fait juste du bien de sortir. [...] Je pense que côté santé mentale, ce 2 jours-là au travail est nécessaire plus qu'on pense. » (Participant 9). Notons que ces deux participants voient leurs collègues au bureau. Un troisième participant, qui voit rarement ses collègues au bureau, apprécie aussi aller au bureau pour se changer les idées. Notons que ce participant est celui qui vit des dérangements et conflits

familiaux liés à l'espace de télétravail : « *Moi, ça me dérange pas de, comme, me lever à 6h le matin pour aller prendre l'autobus. Moi, ça me fait prendre de l'air. [...] Je vais marcher en ville après, tu sais?* » (Participant 5). Pour ce participant, les relations informelles et le travail semblent se distendre puisqu'il se rend au bureau dans le but de changer d'environnement physique plutôt que dans le but d'entretenir des relations informelles.

En somme, selon les participants, parmi les éléments qui les irritent dans leur environnement de travail au bureau se trouvent les dérangements et les distractions causés par les nouvelles configurations des bureaux à aire ouverte et par les interruptions de certains employés. De plus, les participants craignent de déranger les autres lorsqu'ils doivent participer à une réunion virtuelle ou parler avec un collègue, alors ils sont à la recherche d'espaces de travail fermés. Les espaces de travail ouverts manquent généralement d'intimité, ce qui semble nuire au travail des employés, surtout lorsqu'il s'agit de travail de nature confidentielle. Le manque de propreté dans les bureaux partagés, l'incertitude quant à la disponibilité des bureaux et à la présence des collègues, le transport de matériel lourd et le temps requis pour la préparation et le transport pour se rendre au bureau seraient tous des facteurs défavorables quant au travail au bureau dans des aires ouvertes partagées. Cependant, pour certains, le travail au bureau permet de voir leurs collègues et de changer d'environnement.

Étant donné que nous connaissons mieux le profil de chaque participant et leur environnement de travail hybride, nous possédons les informations et les connaissances nécessaires en ce qui concerne les éléments contextuels liés à la question de recherche. Il sera maintenant pertinent d'approfondir la question de recherche liée aux relations informelles, en étudiant d'abord la façon dont les participants vivent ces relations informelles en modalité de travail hybride.

### **4.3 L'expérience vécue des participants quant aux relations informelles**

Dans cette troisième section, nous présentons l'expérience vécue des participants quant aux relations informelles que nous avons regroupé en trois catégories : les relations informelles vécues à distance dans le contexte de travail hybride massif, les relations informelles vécues en face à face dans le contexte de travail hybride massif et les relations informelles vécues en face à face avant le contexte de télétravail massif et de travail hybride massif. Ces catégories permettent de différencier les contextes spécifiques auxquels les participants se réfèrent lorsqu'ils racontent la façon dont ils vivent les relations informelles au travail.

#### **4.3.1 Les relations informelles vécues à distance dans le contexte de travail hybride massif**

En modalité de travail hybride massif, tous les participants entretiennent des relations informelles à distance. Ces relations informelles à distance se font, entre autres, par l'intermédiaire d'outils de communication virtuelle, tels que les logiciels de vidéoconférence. Tel que mentionné dans la première section du présent chapitre, l'outil de communication le plus utilisé au travail est la plateforme MS Teams. Étant donné qu'ils télétravaillent trois jours par semaine sur cinq, les neuf participants utilisent souvent cette plateforme pour entretenir des relations informelles avec leurs collègues. Depuis le déploiement du télétravail massif apporté par la pandémie, la majorité des rencontres sont virtuelles, et ce, même après le retour partiel au bureau depuis le travail hybride massif. Aujourd'hui, la majorité des rencontres auxquelles les participants assistent et participent sont virtuelles.

Ainsi, lors des rencontres virtuelles planifiées, les participants prennent un peu de temps, au début des rencontres, pour briser la glace et discuter de sujets liés à leur vie personnelle :

*Ça commence toujours par [...] : « As-tu des enfants? T'es-tu avec quelqu'un? ». Donc tu sais, à partir de là, on va commencer à se parler un peu*

*de comment ils sont nos enfants [...]. Puis qu'est-ce qu'on vit avec eux. Fait que là, quand on se partage des expériences, bien, ça va [pousser] l'autre personne à peut-être expliquer comment elle se sent dans sa situation qui est peut-être semblable. Donc on va se parler de nos enfants. Des fois, on va se parler aussi de ce qu'on vit dans notre quotidien. (Participant 4).*

Parfois, les discussions informelles se font à la fin des réunions et elles portent souvent sur les plans de chacun et les activités planifiées en dehors des heures de travail : « *On va se demander "Oh, qu'est-ce que tu fais en fin de semaine? T'as-tu des plans en fin de semaine?"* » (Participant 4). Les participants se tiennent à jour non seulement de leur journée de travail, mais aussi de leur vie personnelle : « *Quand on a fini de parler du dossier, peut-être qu'on va parler un peu de : "Ah, c'est quoi t'as fait de la journée? Est-ce que tu as des plans pour ce soir?" [...], donc ça va amener à ça, mais ça va pas être le but spécifique de la rencontre.* » (Participant 8). À d'autres moments, les discussions informelles se font spontanément pendant les réunions, en alternance avec les sujets de discussion planifiés à l'ordre du jour de la réunion. Un des participants considère les réunions comme des occasions importantes d'apprentissage et d'échange de savoirs puisqu'il pose des questions liées au travail à son gestionnaire : « *Je vais prendre la chance, puisqu'il a le temps de me parler. [...] Je vais lui poser toutes les questions, si j'en ai.* » (Participant 2). Dans d'autres circonstances, les réunions virtuelles peuvent être prolongées de quelques minutes, au besoin, ce qui permet de clarifier certains détails importants liés au travail : « *Tu peux la continuer [la réunion] puis de dire : "Écoutez, est-ce que vous avez encore un autre 10 minutes? Je crois que ça peut terminer dans 10 minutes." Tout le monde vérifie, c'est beau, [...] donc tu finis et tu as une conclusion.* » (Participant 3).

Toujours dans le cadre de rencontres virtuelles planifiées, les participants utilisent une autre pratique populaire appelée « pause-café virtuelle ». Quatre des neuf participants en planifient avec leurs collègues de travail et discutent uniquement de sujets personnels, et non pas de sujets professionnels :

*En télétravail, tu peux lui envoyer un petit « Teams » pour lui dire : « on se fait une pause-café ». (Participant 1).*



*J'ai encore des pauses-café, des fois, virtuelles, avec des collègues de mon ancien ministère, puis on peut faire ça au travers de Teams, justement. (Participant 7).*

*Ce qu'on fait, d'habitude, avec ceux qui sont [dans X région], on va prendre, comme, 30 minutes, peut-être, aux 2 semaines, puis on va se connecter, puis on va parler. On va discuter d'autres choses, comme de la vie, pas du travail. (Participant 8).*

*On se fait toujours un peu des discussions le vendredi matin [...] On va jaser de tout et de rien, de nos enfants, de n'importe quoi. (Participant 9).*

Cependant, un des participants trouve que la pratique de pauses-café est une initiative qui fonctionne bien entre collègues mais moins bien lorsqu'elle provient directement de la haute gestion : « *Mon directeur a essayé de faire ça pendant un bout de temps, d'avoir, genre, chaque vendredi, comme, une pause-café de toute l'équipe, mais il y avait pas beaucoup de monde qui assistait.* » (Participant 7).

Parmi les autres pratiques informelles virtuelles planifiées se trouvent les rites de passage, tels que le départ des employés : « *Pour mon départ, on avait fait un [jeu en ligne.] [...] C'est hilarant.* » (Participant 6). On célèbre aussi les événements marquants, tels que les anniversaires, la naissance de bébés, les mariages et les décès :

*Quand il y a un événement heureux, par exemple, la naissance d'un bébé, on cotise, on met de l'argent ensemble pour envoyer soit un cadeau ou un bouquet de fleurs. Quand il y a la mort de quelqu'un aussi. [...] On s'est mis ensemble pour lui envoyer une carte, des fleurs, des choses comme ça. C'est qu'on essaie de marquer les moments heureux comme des anniversaires, des naissances, des mariages, [...] par des cadeaux, par notre présence, s'il le faut, et même dans des moments moins heureux. (Participant 1).*

Par ailleurs, certaines pratiques informelles virtuelles ne sont pas planifiées et se font plutôt de façon spontanée. Les participants et leurs collègues prennent des nouvelles les uns des autres en s'appelant spontanément sur MS Teams ou en s'envoyant des messages dans la zone de clavardage de MS Teams. Ces discussions informelles non planifiées peuvent aussi se faire de façon parallèle au travail, c'est-à-dire que les individus

s'appellent pour discuter en même temps de travailler : « *Je fais un appel virtuel, puis on commence à parler, puis des fois, c'est quand qu'on a parlé de choses personnelles, [...] on va continuer de parler pendant qu'on travaille.* » (Participant 3). Lorsque les participants et leurs collègues s'appellent spontanément par vidéoconférence ou s'envoient des messages dans MS Teams, ils discutent de sujets variés : parfois, ils sont liés au travail, parfois, ils sont liés à la vie personnelle et parfois, ils sont liés aux deux. Parmi les sujets personnels de conversation se trouvent les activités et intérêts, la culture et la famille. Les conversations permettent parfois de partager des anecdotes de vie personnelle, des opinions face au travail et aux rencontres et des nouvelles importantes de la haute gestion :

*On se voit quand j'ai une question. On s'appelle sur Teams. [...] On s'appelle, on se téléphone, on s'écrit, on prend des nouvelles les uns les autres.* (Participant 1).

*Je vais lui écrire pour savoir comment son gars il va, il a tu passé une belle fin de semaine.* (Participant 2).

*À chaque fois qu'on s'appelle, c'est comme pour un truc de 5 minutes, mais ça finit toujours en 1h. [...] Il me parle de ses affaires, là, puis il adore tout ce qui est comme culture, aussi, il écoute énormément de musique. [...] Parfois, je vais juste lui écrire sur Teams, mais pendant une réunion. [...] On se parle de notre famille, [...] j'ai déjà vu ses chats, ses chiens, comme, je connais son « background ».* (Participant 5).

*On a un « group chat » de l'équipe où est-ce qu'on parle autant de travail, autant de recettes ou n'importe quoi.* (Participant 6).

*Je peux parler avec mes anciens collègues dans Teams.* (Participant 7).

*Si il y a un changement, on est informé, c'est communiqué. On en parle. Fait qu'on est pas dans le doute, on est pas dans le néant. Si on a des questionnements, on se fait une petite rencontre Teams « on the spot », on en jase. [...] On se parle tous les jours, je te dirais. C'est comme dans un couple. La communication c'est la chose la plus importante. [...] [Notre gestionnaire] nous donne tout de suite le « feedback » de [ce qui est] discuté.* (Participant 9).

Pour un participant, l'outil de clavardage de MS Teams lui permet de prendre des nouvelles de ses collègues, alors que l'appel par vidéoconférence lui permet de clarifier et d'approfondir les discussions initiées par clavardage :

*On dirait que automatiquement, quand ça fait [...] 2 jours, [...] à peu près, que j'ai pas parlé avec un [...] de mes collègues, c'est comme si là, je suis comme : « Il faudrait que je l'appelle, parce que je veux avoir des nouvelles, je veux savoir comment qu'il va ». Fait que je m'intéresse beaucoup à ce qui se passe dans leur vie. [...] [:] « sur une échelle de 1 à 10, où est-ce que tu te situes? ». Si je vois que la personne m'a indiqué 4, bien, là, je les appelle tout de suite, puis là, je dis : « Bien qu'est-ce qui se passe? ». [...] On va avoir une conversation tout de suite. Moi, je maintiens régulièrement le lien [...]. On se dit bonjour à tous les matins, je demande « Comment ça va? ». [...] On se raconte nos histoires, puis on passe toujours un certain temps, comme, à vraiment vider nos émotions [...] partager des accidents ou des événements qui peuvent se passer. (Participant 4).*

Ce même participant explique l'utilité de la vidéoconférence dans l'expression et l'observation du langage non verbal avec ses collègues de travail :

*Moi, je vais voir souvent, aussi, dans le non-verbal de la personne, tu sais? Si je vois qu'il est un peu plus fatigué, je vais dire « Tu me sembles fatigué, il se passe tu quelque chose? ». Puis là, la personne va commencer à m'expliquer [...]. (Participant 4).*

Parfois, la communication informelle se fait par l'intermédiaire des plateformes de réseaux sociaux, que les participants et leurs collègues utilisent pendant et après les heures de travail. Alors que le logiciel MS Teams permet aux participants de communiquer informellement pendant leurs heures de travail, les réseaux sociaux leur offrent la possibilité de maintenir une communication en tout temps. Un participant mentionne que les membres de son équipe ont décidé de mettre sur pied un groupe de clavardage en utilisant la plateforme Messenger de Facebook afin de demeurer en contact lorsque les systèmes de communication fournis par l'employeur tombent en panne : « On a un groupe Facebook Messenger, où est-ce que là, ce groupe-là a été créé parce qu'il y a eu des urgences l'année dernière, là, avec la tempête de verglas. » (Participant 6). Selon un participant, les plateformes de réseaux sociaux permettent aux employés de communiquer avec leurs collègues et de discuter de sujets d'actualité et d'intérêt personnel qui ne sont pas reliés au travail : « On se suit sur Instagram, puis on se texte. [...] Je le tiens toujours au courant de tous les scandales de célébrités. » (Participant 5). Selon un autre participant, les plateformes de réseaux sociaux permettent d'entretenir des relations informelles entre

les membres d'une même équipe et de partager du contenu lié à leurs intérêts, mais aussi de se tenir à jour des disponibilités des espaces de travail au bureau : « *On a même un groupe sur Messenger. Mais le même groupe où on se texte, le matin. [...] Des fois, on se partage des TikToks qui sont drôles, on se parle de la "deal" qu'il y a eu au Sephora, tu sais?* » (Participant 9). Notons que ce participant est celui mentionné plus tôt qui maintient une communication étroite avec ses collègues de travail afin de se tenir au courant des places disponibles au bureau.

#### **4.3.2 Les relations informelles vécues en face à face dans le contexte de travail hybride massif**

Dans le contexte de travail hybride massif, huit des neuf participants disent entretenir des relations informelles en face à face lorsqu'ils sont au bureau. Notons que le participant qui n'a pas partagé d'exemples de relations informelles en face à face est l'agent administratif qui voit rarement ses collègues au bureau et qui utilise principalement Outlook comme moyen de communication. Cependant, les relations informelles en face à face ne se déroulent pas toutes au bureau. Plusieurs se font en dehors des heures de travail, surtout lorsque les participants voient rarement leurs collègues de travail au bureau.

Lorsque les participants ont l'opportunité de voir leurs collègues au bureau, plusieurs prennent des marches ou des pauses-café avec leurs collègues. Cependant, les pauses-café en face à face sont différentes des pauses-café virtuelles, puisque les individus se déplacent physiquement au lieu de rester assis devant leur écran. Le participant qui ne voit jamais ses collègues au bureau, étant situé dans une ville différente de celle de ses collègues, n'entretient pas de relations informelles avec ses collègues lorsqu'il travaille au bureau. Par contre, il ne s'en plaint pas, puisqu'il précise que les pauses-café en face à face exigent plus d'efforts que les pauses-café virtuelles, étant donné qu'il faut se déplacer physiquement et payer plus cher en temps et en argent :

*L'esprit derrière les activités demeure le même, mais les activités sont forcément différentes parce qu'en personne, souvent, ça va demander à ce que, par exemple, vous vous déplaçiez pour le café. Ça va demander peut-être un*

*effort supplémentaire. Ça va peut-être même coûter plus cher [...].* (Participant 1).

Pour un autre participant, les pauses-café en personne lui permettent non seulement de parler avec son collègue, mais aussi de se changer les idées lorsqu'il se déplace physiquement :

*Ça fait du bien de sortir puis d'aller discuter d'autres choses que du travail, puis d'aller prendre une marche. [...] Si un de mes collègues décide d'aller prendre un café, puis il me demande si je veux venir avec lui, je vais lui dire oui, comme ça, ça va faire du bien, tu sais, de se lever, de se dégourdir les jambes, pas être collé à ton ordinateur toute la journée.* (Participant 2).

Les pauses-café en face à face peuvent aussi créer des occasions de discussions informelles qui permettent de rapprocher les collègues les uns des autres : « *Dans les pauses-café les vendredis, c'est tout le temps des échanges de comme recettes, puis de parler des animaux, aussi, de compagnie, de parler de nos passions, de nos projets de vie, puis ça, c'est inspirant.* » (Participant 6). Pour deux participants, les pauses-café sont utilisées comme des petites pensées afin de démontrer son attention envers ses collègues: « *Tu vas lui tenir la porte, tu vas : "Est-ce que tu veux un café?", [...] t'as plus de discussions, t'as plus d'échanges.* » (Participant 8). Pendant les pauses-café, les collègues se payent mutuellement des breuvages, à titre de reconnaissance et d'appréciation : « *Quand on va au bureau, là, on va toujours se chercher un café. [...] On en apporte un pour l'autre, parce que l'autre est en "meeting", il peut pas venir. [...] Fait que on va faire un tour, puis on jase.* » (Participant 9). Alors que les pauses-café virtuelles sont souvent planifiées selon l'horaire et la disponibilité des collègues de travail, les pauses-café en face à face se font plutôt de façon spontanée. Parallèlement aux pauses-café, les dîners de groupe au bureau permettent de se changer les idées et de se rassembler avec leurs collègues afin d'avoir des conversations informelles qui ne portent pas nécessairement sur le travail :

*Quand on va au bureau, on va manger ensemble à une table à la cafétéria, puis on va parler d'autre chose que le travail, on va parler de la vie*

*de tous les jours ou n'importe quoi. [...] En personne, bien, des fois, après le travail, on s'en va manger au resto. (Participant 7).*

*Quand on est au bureau, [...] on peut aller dîner ensemble comme ça on va discuter autre chose que du travail comme sur l'heure du dîner. (Participant 8).*

*On dîne tout le temps ensemble. [...] Il y en a tout le temps un de l'équipe qui va réserver une salle de conférence pour aller dîner fait que les dîners, c'est tout le temps ensemble. (Participant 9).*

Lorsque les participants ont la chance de voir leurs collègues au bureau, ils ont des discussions informelles en parallèle avec leur travail de façon plus fréquente que dans une journée de télétravail. Lorsqu'ils vont au bureau, les employés s'assoient, si possible, les uns à côté des autres et se croisent dans les couloirs, ce qui leur donne la chance de discuter de sujets divers de façon spontanée : famille, intérêts, actualités, projets de vie, expérience de travail, plans de carrière, etc. Les conversations en face à face permettent aussi aux individus d'avoir des conversations en groupe avec plusieurs personnes en même temps, dans un même espace physique :

*Quand tu viens au bureau, c'est facile, tu sais, tu vois la personne : « Allô, comment ça a été ta fin de semaine? Tu as-tu passé une belle fin de semaine? » [...] Si mon collègue est à côté de moi, c'est beaucoup plus facile de lui poser des questions par rapport à mon travail. (Participant 2).*

*Il me parle de ses enfants qui [ont X âge] et tout, là. Puis comme « Oh, l'époque, dans les années [X années], comment moi j'élevais mes enfants ». [...] il s'intéresse énormément à l'économie, puis à la politique. (Participant 5).*

*Sans blague, pendant 1h de temps, j'ai parlé à mes collègues qui étaient assis en arrière de moi. [...] On a parlé de toutes sortes d'affaires. On a parlé de livres, des anciens emplois de mes collègues, j'ai appris à les connaître, de savoir d'où ils venaient, qu'est-ce qu'ils faisaient. [...] Puis ils m'ont posé des questions par rapport à mes études, mes intérêts. [...] on fait juste se retourner de bord, [...] puis on se parle. (Participant 6).*

*En personne, si t'avais les mêmes 5 personnes, mais ça se peut que t'aies comme 2-3 conversations en parallèle que les gens discutent. (Participant 7).*

*On va parler de nos enfants, de ce qui est d'actualité. Puis aussi [...] c'est quoi les projets pour les vacances. [...] C'est vraiment spécifique à la famille, à la vie personnelle, puis dans notre équipe, on évite de parler de travail quand on va dîner ou quand on va prendre une pause-café. C'est comme, pour nous, une déconnexion de mon travail. (Participant 8).*

Les discussions peuvent porter simultanément sur le travail et sur des sujets personnels lorsqu'un employé et son gestionnaire s'assoient un à côté de l'autre. Lorsque l'employé a besoin de plus de travail, il peut s'adresser directement et rapidement à son gestionnaire : « *Par contre, si [le gestionnaire] est à côté de toi [...] tu dis : "Ah, mais là, j'ai pas vraiment de dossier, j'ai pas vraiment de travail." Puis il pourrait dire : "Oh, mais non, j'ai un dossier. Est-ce que tu peux prendre ce dossier? [...]"* » (Participant 8). Parfois, ces conversations simultanées au travail entre deux employés peuvent créer des occasions de bavardage : « *Je vais leur dire bonjour. Des fois, je vais avoir des "small talks" avec eux.* » (Participant 4). Les employés et les gestionnaires semblent apprécier l'humour dans les discussions informelles : « *Des fois, là, notre gestionnaire arrive, puis il part une "joke", puis tout le monde rit. Mais ça, au télétravail, il y a pas ça. Il y a pas le côté spontané des relations informelles.* » (Participant 6).

Les relations informelles en face à face dans le contexte de travail hybride se traduisent aussi par des célébrations et des activités de groupe organisées. Les rites de passage tels que le départ d'un employé, par exemple, sont non seulement célébrés de façon virtuelle, mais sont aussi en face à face au travail. Selon un participant, ce rite de passage a été célébré au bureau, sous forme de dîner organisé : « *On va aussi avoir un dîner d'équipe [...] vu qu'[']il y a des gens qui étaient dans nos équipes qui s'en vont, peut-être [...]. Donc [c'est] une façon de leur dire au revoir, de l'équipe.* » (Participant 9). La célébration d'anniversaires et d'événements festifs, tels que Noël, se font encore plus en présentiel et se déroulent parfois au bureau, parfois au restaurant et parfois au domicile d'un des collègues :

*Les autres, je les ai vus, mais c'était comme à des soupers de Noël.*  
(Participant 5).

*Souvent, on va souligner l'anniversaire des gens, fait que au lieu de faire une chanson dans Teams où tout le monde va fausser, bien, des fois, on prévoit un resto pour aller comme dîner, manger ensemble.* (Participant 7).

*À Noël, on s'est fait un party de Noël chez un des collègues de l'équipe.* (Participant 9).

D'autres activités informelles se déroulent en milieu de travail de façon planifiée, tels que des bingos, des dîners-partage, des midi-quiz et des campagnes de financement :

*Mon département qui organise des petits « party », des petits « potlucks » [...]. Ils ont animé un bingo [...]. Ils ont essayé de faire un pique-nique. [...] La première journée, on a fait une activité d'équipe, puis on est allés au « thrift shop », on est allés [à X boutique].* (Participant 6).

*On a beaucoup de comités sociaux au bureau. Très fort, puis on organise beaucoup d'activités. Donc des fois, des midis-quiz donc les employés, on fait des équipes, admettons, dans nos propres équipes, puis on va au midi-quiz pour participer, donc là, on peut tous jouer ensemble dans le bureau. Il y avait des cartes de Saint-Valentin, d'envoyer des valentins à des gens dans le bureau pour une somme quelconque qui s'en va dans une œuvre de bienfaisance. On fait des campagnes, aussi, pour ramasser des sous pour le « party » de Noël.* (Participant 7).

Dans d'autres circonstances, les participants et leurs collègues organisent des rencontres en face à face parce qu'ils habitent dans des villes différentes. Ils se visitent donc et font des activités ensemble. Entre autres, le participant qui ne voit jamais ses collègues au bureau et qui est seul de son équipe dans sa ville voit ses collègues en face à face de façon occasionnelle : « *Si j'ai besoin d'aller voir mes collègues ou si on veut organiser une activité, ils peuvent venir ici, à [X ville].* » (Participant 1). Plus tard, ce même participant ajoute : « *Quand il arrive que certains collègues soient dans la région, soit pour le travail ou pour des raisons personnelles, on peut s'organiser, essayer de se voir d'une manière informelle.* » (Participant 1). Un autre participant explique que lui et ses collègues, qui habitent dans sa ville et dans d'autres villes, planifient aussi se rencontrer en face à face : « *Ils pensent [...] organiser des rencontres peut-être à l'été [...] essayer de voir est-ce que les employés qui sont dans [X région] peuvent rejoindre les employés [de X région]. Qu'ils peuvent se rendre de l'autre côté, aussi, en personne.* » (Participant 8).



Cinq des neuf participants voient rarement leurs collègues au bureau, ce qui limite leurs interactions informelles en face à face en contexte de travail hybride massif, sans compter celui qui ne voit jamais ses collègues au bureau.

### **4.3.3 Les relations informelles vécues en face à face avant le contexte de télétravail massif et de travail hybride massif**

Sept des neuf participants indiquent qu'ils entretenaient des relations informelles en face à face avec leurs collègues de travail avant le contexte de travail hybride massif. Plusieurs participants se remémorent les relations informelles qu'ils entretenaient avec leurs collègues lorsqu'ils allaient au bureau tous les jours de la semaine et les voyaient en personne de façon régulière. Ces relations informelles fréquentes semblaient être importantes pour les participants et elles leur manquent. Les conversations spontanées étaient plus faciles grâce à la proximité physique des collègues au bureau : « *Avant le télétravail, on pouvait facilement aller auprès d'un collègue et lui demander : "Ça va? Tu es sûr que ça va?" et peut-être engager quelque chose de plus profond.* » (Participant 1). Le travail au bureau permettait aussi aux employés de prendre des pauses spontanées et de tisser des liens informels :

*Dans mes anciens postes, là [...], quand j'allais prendre des pauses, c'est souvent avec les fumeurs. Je fume pas, mais [...] ils allaient fumer une cigarette puis ils me demandait si je voulais venir avec eux. Puis pendant qu'ils fumaient leur cigarette, on parlait vraiment de la vie en général, de tout et de rien, et non, pas nécessairement du travail.* (Participant 2).

Ce même participant affirme que les pauses spontanées qui avaient lieu régulièrement avant la pandémie permettaient même d'apprendre et de discuter du travail avec profondeur :

*Jaser de tout et de rien et de décrocher, des fois, du travail, mais surtout prendre nos pauses ensemble. Dîner avec quelqu'un, je pense, c'est ce qui me manque le plus. [...] Je trouve que c'est plus facile comme sujet de*

*conversation, tu sais, d'amener une conversation pour demander : « Hé, ce projet-là, qu'est-ce que t'as fait dans ce projet-là? ». (Participant 2).*

Selon d'autres participants, les relations informelles qu'ils entretenaient au bureau étaient appréciées puisqu'elles n'étaient pas seulement des activités organisées, mais aussi des moments de discussion spontanée en milieu de travail :

*Tu peux te permettre de travailler au bureau mais aussi avoir des « en passant », puis regarder ton collègue qui est à côté de toi, qui travaille sur le même projet que toi, ou en arrière, ou en avant. C'est ça qui est encourageant ou motivant. C'est pas juste nécessaire d'aller prendre un café, aller magasiner, pas des choses comme ça. (Participant 3).*

Certains participants expliquent qu'il y avait beaucoup de collaboration entre les différents membres des équipes en face à face, avant le contexte de télétravail massif et de travail hybride massif, étant donné la fréquence à laquelle les collègues se voyaient :

*On était comme toujours au bureau du lundi au vendredi, donc on était avec les mêmes collègues, on partageait des fois le même bureau, on avait, comme, 2 collègues dans un bureau, donc il y avait une connexion. Il y avait le côté informel. C'est sûr qu'on va pas parler de travail seulement. On va parler d'autre chose. (Participant 8).*

Dans ce même esprit de collaboration, les collègues se rendaient des services de façon mutuelle :

*C'était beaucoup de collaboration, respect envers la personne qui utilisait ton bureau [...] : « [je] t'ai laissé une petite gâterie quand tu rentres demain ». [...] T'es comme : « oh mon Dieu, faut je rentre au bureau, faut que je sache ce qui se passe si tu veux savoir la surprise ». Mais c'était toutes des petites affaires mignonnes, encourageantes, tu sais? Humaines? [...] On se disait : « Ah, bien regarde, j'ai laissé du lait dans le frigidaire avec nos noms dessus. Tu me laisseras 1\$. » Tu sais, c'était tout du partenariat social. (Participant 3).*

Même lorsque les employés n'appréciaient que plus ou moins la nature de leur travail, certains se fréquentaient à l'extérieur de leurs heures de travail de façon spontanée, ce qui leur permettait de se sentir liés à l'équipe :

*L'équipe était soudée. Soudée au point que les gens, même s'ils voulaient partir du travail puis, comme, qu'ils haïssaient la job, [ils] sont restés [...] 2 ans de trop. [...] À la fin de [ta journée de travail], c'est comme : « Tu veux-tu aller [prendre un verre]? » ou [...] « Qu'est-ce que tu penses? Qu'est-ce que tu fais en fin de semaine? ». (Participant 5).*

Dans ce même sens, les collègues se fréquentaient aussi à l'extérieur des heures de travail en organisant des soirées et des soupers d'équipe : *« On s'organisait, dans ce département-là, beaucoup des soirées, des soupers dans des restos. Puis dès que on a eu la chance d'aller au restaurant pendant l'été, on est allés prendre une bière, puis on a parlé de nos vies. »* (Participant 6). D'autre part, un participant se rappelle les activités que les collègues organisaient entre eux au bureau, avant l'arrivée massive du télétravail et suggère que ces activités permettraient de contribuer au bien-être des employés dans la modalité de travail hybride actuelle : *« On [devrait] choisir la réunion d'équipe qu'elle se produise pendant la journée quand on est tous au bureau et pas juste virtuel : “Regarde, on a un gros « meeting », la « gang », je nous ai commandé du dîner.” »* (Participant 3).

Maintenant que nous avons étudié la façon dont les participants vivent les relations informelles en contexte de travail hybride massif, à partir de nos données d'entrevue, il sera pertinent d'approfondir la question de recherche en comprenant l'importance des relations informelles et leurs retombées vécues pour les participants.

#### **4.4 L'importance des relations informelles et leurs retombées vécues**

Dans cette quatrième section, nous verrons l'importance des relations informelles et leurs retombées vécues selon le point de vue des participants. Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, l'expérience vécue quant aux relations informelles peut varier d'un participant à l'autre selon des éléments de contexte. Cependant, lorsqu'il s'agit de l'importance des relations informelles et de leurs retombées vécues pour les participants, nous avons décelé des thèmes communs. Selon les participants, les relations informelles au travail permettent de développer des relations de confiance et d'authenticité, un sentiment de proximité et des liens d'amitié. Elles procurent, également, du plaisir et de la

motivation au travail et font naître des opportunités d'apprentissage et de réseautage. Elles permettent aussi, selon le point de vue des participants, de créer ce qu'ils vivent comme un sentiment d'appartenance envers leur équipe et leur organisation, de contribuer au développement personnel et d'assouplir les protocoles rigides. Cependant, pour quelques participants, les relations informelles sont source de dérangements et de micro-agressions et peuvent créer des différends entre les collègues.

#### **4.4.1 Les relations de confiance et d'authenticité**

D'abord, pour les neuf participants, les relations informelles permettent de développer des relations de confiance et d'authenticité. Au travail, les employés s'ouvrent les uns aux autres lorsqu'ils partagent des anecdotes ou des informations liées à leur vie personnelle. Ils apprennent à se connaître et développent de l'empathie les uns envers les autres, surtout lorsqu'ils peuvent se confier à leurs collègues lorsqu'ils vivent des défis dans leur vie personnelle :

*Il y a peut-être un collègue qui, en faisant des choses comme ça, peuvent plus se confier à toi, puis il y a une petite histoire qui sort, personnelle. Et puis ils ont besoin de ça, ils ont pas besoin d'aller payer 200-300\$ pour le psychologue. [...] Ça m'apporte la confiance. Comme les personnes, ils ont confiance en moi. (Participant 3).*

Ainsi, l'ouverture se développe de façon mutuelle : lorsqu'un collègue s'ouvre à un autre, il établit simultanément un lien de confiance avec son collègue, ce qui incite ce dernier à s'ouvrir à l'autre, à son tour. Les participants arrivent à s'ouvrir lorsque s'établit un lien de confiance. Pour un participant, cette ouverture est vécue comme une façon de se rendre vulnérable :

*Plus que tu as des conversations, là, les 2 parties se vulnérabilisent, plus que ça va alimenter la relation. [...] Les gens sentent que je leur fais confiance, puis moi, je leur expose qu'ils peuvent me faire confiance parce que moi aussi, je me vulnérabilise. Puis comme je vais être là pour eux. (Participant 4).*

L'écoute active permet, entre autres, aux participants de s'ouvrir mutuellement : « *Il y a beaucoup de transparence aussi, donc tout ce qui se passe, on le sait au fur et à mesure. [...] Juste ça, ça apporte un sentiment de sécurité.* » (Participant 9).

Du point de vue d'un participant, les relations de confiance et d'authenticité qui se tissent grâce aux relations informelles permettent aux collègues de reconnaître leurs propres erreurs. Elles permettent aussi de donner le droit à l'erreur, sans porter de jugement envers les autres. Ce même participant trouve qu'il est nécessaire que ses collègues partagent des valeurs d'humilité afin de créer un environnement de travail empathique. Les relations informelles semblent permettre aux équipes de collaborer avec une ouverture d'esprit, puisque les employés craignent moins de se faire critiquer ou d'être jugés par leurs collègues :

*En général, on part de la base que personne n'est mieux qu'un autre. On a tous quelque chose à apporter à l'autre. [...] Il ne dirait pas « ta question est niaiseuse », tu sais? [...] Si je dis ce que je pense, [...] on va juste peut-être me recadrer avec beaucoup d'amour et de délicatesse. Versus quand c'est formel, tu ne sais pas ce qu'ils veulent que tu dises, ce qu'il faut que tu fasses, tu ne veux pas te sentir « niaiseux » [...]. Donc parfois, le formel peut museler la bouche des gens. Mais l'informel permet de de s'épanouir.* (Participant 1).

Un autre participant associe les relations de confiance et d'authenticité aux relations informelles, surtout lorsque tous les collègues contribuent à la création d'un environnement sain et égal au travail. Lorsque ces relations de confiance et d'authenticité s'établissent, les collègues peuvent s'entraider collectivement et se fier les uns aux autres pour accomplir leur travail :

*S'il y a quelqu'un qui est pas là, exemple, congé de maladie, on va prendre de ses dossiers, on va aider, même. [...] Il y a pas de confrontation, il y a pas de compétition. C'est 0 négatif. C'est un milieu de travail très sain. Pas de stress non plus. [...] On ressent juste de la confiance, puis des encouragements.* (Participant 9).

Montrer de l'intérêt envers ses collègues, accueillir des nouveaux collègues dans l'équipe et vouloir apprendre à connaître ses collègues de façon volontaire sont des gestes perçus comme des signes de respect au travail qui permettent de tisser des liens de confiance : « *Quand une nouvelle personne arrive dans une équipe, c'est juste peut-être lui expliquer comment l'ambiance fonctionne dans cette équipe-là, qui est qui, qui fait quoi. Parce que moi, quand je suis arrivé, j'avais aucune idée qui faisait quoi dans notre équipe.* » (Participant 2). Pour un participant, la connaissance des autres évite les fausses perceptions qui induisent en erreur et fait tomber les préjugés : « *Les échanges, ça change un peu ta perception de ton collègue.* » (Participant 8). Pour un autre participant, les employés qui se connaissent sont en mesure de comprendre leurs comportements et leur caractère au travail, ce qui améliore le sens du respect et de l'empathie :

*Tu connais aussi comment la personne va réagir par rapport à des « stressseurs » ou comment elle va réagir par rapport à des situations, c'est quoi son niveau de résilience. Donc ça permet après ça, pour moi, en tout cas, d'un peu transférer ça dans le milieu du travail. [...] Si je sais qu'il va être moins enclin à se concentrer, bien là, je vais peut-être lui dire : « Bien, laisse-ça de côté pour aujourd'hui, parce que je sais que toi t'aimes pas ça, travailler, par exemple, dans les feuilles Excel ».* (Participant 4).

Selon ce même participant, les relations de confiance et d'authenticité réduisent le stress au travail, parce qu'elles permettent aux employés de communiquer et d'apprendre à connaître leurs collègues de travail. Les employés peuvent prévoir les réactions et comportements de leurs collègues lorsque ces derniers font face à diverses situations professionnelles difficiles, étant donné qu'ils ont appris à bien les connaître. Les défis personnels d'un employé semblent, selon un participant, avoir des incidences sur sa façon de travailler. Lorsque les relations informelles sont bien établies au sein d'une équipe, les employés prennent conscience de la réalité vécue par leurs collègues. Par conséquent, les employés se donnent mutuellement droit à l'erreur et les préjugés n'ont plus de place, ce qu'un participant qualifie de « sécurité psychologique » :

*Si j'ai pas de relation de confiance ou si je me sens pas en sécurité psychologiquement avec mon gestionnaire, bien, ça va me générer du stress. Ça va créer du stress parce que là, [...] je vais pas être capable de prévoir ses*

*réactions. [...] tu apprends à voir c'est quoi les réactions quand il se passe quelque chose [...] de difficile ou si la personne a fait des erreurs, aussi [...]. Puis je pense que en réalisant que t'as le droit à l'erreur, ça fait aussi augmenter le sentiment de sécurité psychologique [...].* (Participant 4).

Par ailleurs, les relations informelles permettent aux employés de reconnaître les collègues qui sont à leur écoute et qui sont ouverts d'esprit. Ainsi, les individus deviennent authentiques avec leurs collègues de travail : « *Je me sens à l'aise à être moi-même, puis tu sais, [...] être honnête, puis tu sais, même avec des gens qui sont un peu plus hauts [...]. J'ai pas peur de donner mes opinions et tout, parce que je sais déjà que dans mon équipe, on va me soutenir.* » (Participant 5).

L'authenticité se développe non seulement entre les collègues de travail, mais aussi entre les employés et gestionnaires. Selon ce participant, un style de gestion démocratique permet de tisser des liens de confiance et d'authenticité entre les différents membres d'une équipe au travail :

*Je pense que c'est l'authenticité que, moi, je recherche beaucoup chez les gens. On se gêne pas d'être qui on est, on se prend pas trop au sérieux, on parle de notre vie, puis on se gêne pas de s'en parler, là, parce qu'on peut avoir un lien de confiance avec les gens, aussi. [...] J'ai vraiment tout de suite senti un lien de confiance avec [mon gestionnaire], parce qu'il était [...] authentique. Puis justement, il se gênait pas, là, de parler de ses enfants, de sa vie, il était très humain. [...] Le style de gestion a vraiment un impact sur les relations informelles. Puis lui, tu le voyais dans son style démocratique, pro RH, tu sais, vraiment très humain, très compréhensif, authentique, créatif.* (Participant 6).

Lorsqu'ils ont des conversations informelles qui portent sur leur vie privée, certains collègues tirent instinctivement une première impression les uns des autres. Ces premières impressions semblent représenter une étape importante dans l'établissement des relations de confiance : « *On apprend plus encore à découvrir nos collègues, leurs qualités.* » (Participant 8). Le lien de confiance s'établit entre les individus qui partagent les mêmes valeurs et qui développent des affinités : « *Ça me permet d'avoir une première impression sur c'est qui ces personnes-là, puis avec qui je vais m'entendre.* » (Participant 2). De plus, mieux connaître ses collègues grâce aux relations informelles permet d'éviter de s'engager

dans des conversations qui seraient moins porteuses avec certaines personnes à cause de leurs valeurs et leur personnalité :

*Même si l'information partagée peut être à connotation négative, je pense que c'est positif, parce que c'est là qu'on va connaître le plus une personne. Probablement les traits de sa personnalité, parce que justement, les masques tombent, puis là [...] tu vas vraiment connaître en détail une personne. (Participant 7).*

#### **4.4.2 Le sentiment de proximité et les liens d'amitié**

Nous avons vu que les relations informelles permettent, de l'avis des participants, d'établir des relations de confiance et d'authenticité au travail. En outre, pour les neuf participants, les relations informelles permettent aussi de créer un sentiment de proximité et de tisser des liens d'amitié. Lorsque les collègues de travail discutent de leur vie privée, de leurs défis personnels ou professionnels et de leurs intérêts communs, non seulement arrivent-ils à mieux se connaître et à devenir empathiques les uns envers les autres, mais ils deviennent aussi des bons camarades et des liens de proximité à long terme se développent. Parfois, même des anciens collègues qui ne travaillent plus ensemble aujourd'hui se tiennent au courant de ce qui se passe dans leurs vies personnelles : « *Même encore aujourd'hui, des fois, je vais lui écrire pour savoir comment son gars il va, il a tu passé une belle fin de semaine. [...] C'était vraiment plus qu'une relation collègue.* » (Participant 2). Au travail, certains individus maintiennent des liens de proximité avec leurs anciens collègues au point qu'ils les incluent dans leurs activités d'équipe au travail, même s'ils ne travaillent plus ensemble :

*On mange encore avec eux sur l'heure du midi, puis on les fréquente encore, mais ils sont comme plus dans notre équipe. [...] Quand on fait des « party » ils sont toujours impliqués, habituellement [...]. On garde des relations avec des gens, qu'on a développées dans le passé. (Participant 7).*

D'autre part, il semble que les collègues de travail vivent des défis communs au travail, ce qui les rapproche les uns des autres et crée un sentiment de solidarité :



*Ça crée un lien qui se fait tout seul. [...] On est tous motivés qu'on se comprend, parce qu'on vit toute la même chose. On a beau être débordés, mais on vit tous la même chose, on vit tous les mêmes cas, on vit tout un peu les mêmes situations [dans X organisation], juste pas en même temps. (Participant 9).*

*On avait le même travail, donc on se comprenait. [...] Je lui écris parce que je pense que j'ai pas mal la même situation puisqu'il travaille [à X ville]. Là, il y a personne de son équipe avec lui, donc on se comprend par rapport à ça, là. (Participant 2).*

Parallèlement, cette proximité et cette réciprocité peuvent se créer lorsque des collègues de travail ont des intérêts communs ou lorsqu'ils appartiennent au même groupe d'âge :

*Lui, il a le même sentiment envers moi, parce que encore là, on est [X nombre d'individus] dans l'équipe, puis on est les seuls de notre âge, parce que les autres sont énormément beaucoup plus âgés. [...] Généralement, c'est comme à l'école, au travail. Tu rencontres des amis par le travail. (Participant 5).*

Pour certains, les relations d'amitié se tissent avec tous leurs collègues au travail et ils se considèrent comme une famille : « *Mes collègues, on a établi vraiment un lien assez proche, qu'on est presque même des amis. [...] C'est comme une autre famille, mais à l'extérieur de la vie personnelle.* » (Participant 1). Selon un autre participant, le fait de maintenir des relations informelles à l'extérieur du cadre de travail représente une relation d'amitié entre les collègues : « *Puis il y a toujours le côté amical. [...] Un peu comme dans le temps, tu sais, on le fait la façon 2024. [...] Il y a de l'amitié au travail, mais aussi de l'amitié en dehors de ça, parce qu'on se partage des TikToks, le soir, sur Messenger.* » (Participant 9). Pour d'autres, les relations d'amitié au travail se tissent uniquement avec quelques collègues : « *Je vais pas nécessairement mettre n'importe qui dans mon cercle d'amis. [...] Il y en a certains que je peux considérer des amis, aussi, mais c'est sûr qu'[']il y en a [avec lesquels] je serais pas nécessairement à l'aise d'aller prendre un café.* » (Participant 7). En ce qui concerne les relations d'amitié avec leurs collègues de travail, certains individus sont sélectifs lorsqu'il s'agit d'entretenir des relations informelles.

Au travail, les relations informelles encouragent les participants à exprimer leurs émotions, ce qui renforce la relation entre les collègues et développe un côté humain et amical : « Ça ramène le côté humain au travail. [...] J'ai besoin de relâcher, des fois, le côté émotionnel. » (Participant 3). Les conversations informelles qui portent sur les intérêts des individus permettent de découvrir d'autres côtés de la personne qui n'ont aucun lien avec le travail :

*On va découvrir c'est quoi les intérêts des gens. Puis là, tranquillement, on voit que la personne [a des intérêts communs] : « Ah, moi j'enseigne le yoga pendant la fin de semaine. » « Ah ouais, tu fais du yoga? ». « Ah, moi j'aime ça du golf. » Fait que là, on découvre des affinités [...] C'est important pour moi de connaître tout le côté humain de la personne. (Participant 4).*

Dans un cas, un participant a tissé un lien de fraternité avec un ancien collègue de travail :

*C'était ma collègue de travail. Puis aujourd'hui, c'est ma sœur. Aujourd'hui, pour de vrai, vraiment, on habite proche, on s'écrit, on est toujours là l'un pour l'autre, on s'envoie des « memes » tout le temps. Pour de vrai, c'est comme ma grande sœur, là. Puis je peux pas imaginer ma vie sans elle, pour de vrai, là. (Participant 6).*

Les conversations qui portent sur des sujets auxquels les collègues tiennent à cœur peuvent aussi stimuler le côté émotionnel au travail : « L'émotion [...] et [...] la situation personnelle de la personne aussi. Quand il va parler de son voyage, de son enfant, [...] tu vas dire : “Mais non, je savais pas que t'avais un enfant”. » (Participant 8).

#### **4.4.3 Le plaisir et la motivation au travail**

Les relations informelles représentent aussi une source de plaisir et de motivation pour les neuf participants. Le plaisir au travail semble donc être une source d'engagement pour les employés, selon eux. De l'avis de certains participants, lorsque les collègues de travail sont confortables entre eux et qu'ils ont du plaisir, ils ont une meilleure appréciation de leur travail, ce qui améliore leur productivité : « S'ils se sentent confortables, c'est là

*qu'ils vont être productifs, versus si ils se sentent pas bien, bien ils seront pas productifs. Je veux qu'ils aiment leur travail.* » (Participant 4). De même, selon le point de vue de certains participants, les employés qui apprécient moins la nature de leur travail auront tendance à développer une tolérance vis-à-vis de la nature de leur travail et même une plus grande appréciation de cette dernière lorsqu'ils ont des relations informelles avec leurs collègues, puisqu'elles leur procurent le plaisir d'être au bureau. Pour plusieurs, les relations informelles sont considérées comme une plus-value au sein de l'organisation et représentent un moyen de motivation qui donne une raison de travailler. Un participant décrit ce qui a été vécu dans son équipe en affirmant que la motivation des employés provient de la présence de ses collègues au travail :

*Les gens sont restés même après avoir « chialé » sur la job, parce que le truc, c'est qu'ils restaient pas pour la job. Ils restaient pour [l'énergie] puis les gens. Puis honnêtement, si c'est une bonne [énergie] puis les bonnes personnes, les gens vont rester, avec les pires tâches les plus ennuyeuses sur la planète. [...] Quand c'est rendu qu'on sait pas si il va avoir assez de places aujourd'hui, [...] ça enlève juste le fun.* (Participant 5).

Les participants semblent aussi attribuer une importance significative aux relations informelles au travail puisqu'elles les engagent dans des conversations ou dans des situations qui leur apportent de la bonne humeur et qui les font rire. Le rire semble apporter un bien-être psychologique à plusieurs participants : « *C'est aussi enrichissant pour garder de la bonne humeur. Il y a des hormones qui [sont] dégagées quand tu ris, tu souris, tu as du plaisir. Donc [...] ça va chercher ta santé mentale.* » (Participant 3). Souvent, les blagues au travail sont des catalyseurs de cette bonne humeur : « *Ça apporte du bonheur, ouais. Du bonheur au travail, veux, veux pas, une "joke" bien nouée, là, ça fait rire. C'est important de rire au travail.* » (Participant 6). Les participants semblent apprécier les situations au travail qui leur permettent de rire tout en travaillant, alors il est crucial de dédier du temps à ces moments précieux selon eux : « *C'est le fun quand c'est un temps dédié [aux relations informelles]. [...] On aime ça, ça nous fait du bien, on rit.* » (Participant 9). Le rire semble ainsi promouvoir l'épanouissement personnel et professionnel de plusieurs au travail.

Par ailleurs, le fait de sortir à l'extérieur de la maison et de voir d'autres individus au bureau encourage certains à se vêtir, ce qui leur permet d'exprimer leur genre et leur personnalité par leur apparence et par leur style vestimentaire :

*Je me prépare, tu sais? Je ne reste pas en vêtements « relax », je mets des habits professionnels. Je me parfume, je lave mes cheveux, mais je mets des vêtements chics. Ça, c'est mon côté féminin qui était comme « Ah je suis content que tu me chouchoutes un peu », tu sais? (Participant 1).*

Le fait de pouvoir entretenir des relations informelles avec les collègues de travail au bureau semble combler quelques-uns de leur besoin d'exprimer leur apparence et style vestimentaire : « *J'ai toujours été comme excité de retourner au travail, enfin, de voir des gens, de me préparer le matin, de mettre une chemise, de partir, [...] de faire comme une distinction entre la maison puis le travail.* » (Participant 7). Le fait de pouvoir soigner son apparence est une source de plaisir et même un besoin essentiel pour certains, qui, sinon, pourraient se sentir déprimés lorsqu'ils sont dépourvus de la capacité à le satisfaire :

*Sortir, aller travailler, bien, tu t'arranges, tu sais? [...] Puis avant [la pandémie], j'allais au bureau 5 jours semaine. Je m'arrangeais à faire mon [maquillage] tous les matins, mais là, [...] ces 2 journées là, bien, je m'arrange. [...] Parce que si je peux pas m'arranger, je suis bien déprimé. (Participant 9).*

Selon certains participants, les relations informelles créent des occasions qui permettent de faire changement au travail : les employés peuvent travailler de longues heures sans prendre de pauses. Cependant, les participants sont d'avis que, dans un tel cas, l'employé est à risque de s'épuiser au travail. Les relations informelles leur permettent de se divertir et de s'amuser au travail, ce qui les motive et leur permet de mieux accomplir leurs tâches : « *Prendre une pause pour aller chercher un café avec ton collègue, prendre une pause pour aller te dégourdir les jambes. [...] Ça fait du bien de sortir puis d'aller discuter d'autres choses que du travail, puis d'aller prendre une marche.* » (Participant 2). De plus, plusieurs conversations informelles au bureau se déroulent en marchant pendant les pauses ou en se déplaçant dans différents endroits, telle que dans une salle de réunion lorsqu'elle est disponible, une cafétéria ou un restaurant. Ces déplacements physiques font

bouger les employés et leur permettent de changer d'espace de travail dans une même journée :

*Je trouve que ça coupe un peu le la routine de maison, ça fait un changement. [...] Quand je vais au bureau, je suis plus dynamique. Dynamique, dans le sens que je bouge beaucoup plus. [...] Je peux me lever, juste aller trouver un collègue parler et puis sortir, aller à la cafétéria, on bouge beaucoup plus, oui. (Participant 8).*

#### **4.4.4 Les opportunités d'apprentissage et de réseautage**

Pour sept des neuf participants, les relations informelles au travail permettent de créer des opportunités d'apprentissage et de réseautage. D'abord, selon certains d'entre eux, lorsque les individus apprennent à connaître leurs collègues et d'autres membres de leur organisation, ils apprennent aussi à connaître les compétences que ces individus possèdent. Ainsi, il devient plus facile d'aller chercher de l'aide auprès des bonnes personnes-ressource :

*Je pense que moi je peux contribuer et je crois aussi qu'eux aussi peuvent contribuer, nous entraider, [...] me dire : « Je sais que pour telle chose, je pourrais compter sur [telle personne], même si c'est une petite chose. Je sais que tu existes quelque part, puis que tu peux m'aider si j'ai besoin de toi pour tel ou tel autre sujet ». (Participant 1).*

Tel que discuté plus tôt, les participants affirment que les relations informelles permettent de créer des relations de confiance entre les travailleurs. Ces relations de confiance peuvent inciter les travailleurs, selon eux, à s'entraider, et ce, même à l'extérieur de leur propre équipe de travail :

*Si j'avais une situation difficile au travail, j'ai l'impression que j'aurais plus de personnes-ressources à aller voir pour me confier. [...] Puis c'est possible que certains collègues je peux leur faire confiance, admettons, pour des problèmes XY, mais pas Z, puis d'autres, que ça va être juste Z. (Participant 7).*

Lors des discussions et des activités informelles au travail ou à l'extérieur du travail, certains participants semblent échanger souvent des informations liées au travail de façon non intentionnelle, informations qui pourraient éventuellement devenir cruciales et utiles dans le cadre de leur travail. Entre les réunions, les discussions d'apprentissage leur permettent d'apprendre sur l'organisation, mais aussi sur les expériences et compétences professionnelles de leurs collègues, au travail :

*On avait beaucoup de « all-staff » [...] Après ça, on avait des discussions comme informelles, mais qui étaient reliées au travail. Mais c'était pas du travail. [...] C'était plus intellectuel comme échange. [...] Il y en a qui parlaient de leur expérience académique. Fait que c'était intéressant. (Participant 6).*

Ces discussions informelles semblent aussi permettre d'obtenir, de l'avis des participants, une meilleure compréhension des rôles et responsabilités de chacun de leurs collègues au travail, ce qui crée une meilleure transition entre le social et le professionnel : « *Tu sais que tu es capable aussi de faire le lien avec ce que les autres font. [...] Puis après ça, je vais comme tourner la conversation vers les tâches.* » (Participant 4). Parfois, les conversations informelles se transforment naturellement en opportunités de formation et de mentorat. Pour certains, la formation dans un contexte informel offre aux nouveaux employés des connaissances professionnelles supplémentaires, qui ne sont pas nécessairement acquises lors d'une formation formelle :

*[Dans] mon ancien emploi, là, je me faisais former souvent face à face quand je suis au bureau. Dans le fond, la personne me formait face à face, donc c'était beaucoup plus facile. [...] Quand tu te fais former par une autre personne, c'est comme ton mentor, donc cette personne-là t'introduit aux autres personnes de l'équipe. C'est beaucoup plus facile, tu crées un lien super rapidement avec cette personne-là. [...] Aller prendre une marche puis discuter de « Oh, cette personne-là, elle fait quoi, cette personne-là? ». C'est pas nécessairement formel. (Participant 2).*

Un autre élément important qu'apportent les relations informelles au travail, selon les participants, sont les opportunités d'emploi et d'avancement de carrière. Les employés entendent parler d'opportunités d'emploi grâce au réseautage :

*Il y a des bénéfiques de rentrer au bureau pour faire du « networking », pour avoir des solutions à des dossiers que, des fois, t'entends parler des autres. [...] Si t'as bougé d'équipe, bien tu peux dire : « Écoute, je travaille sur un projet. Je sais que t'es super bon dans ça et j'aurais besoin peut être, tu sais, un petit peu de ton expertise. Est-ce que tu peux m'aider? ». (Participant 3).*

Le réseautage se fait parfois de bouche à oreille, alors les employés sont tenus au courant des opportunités d'emploi par l'intermédiaire d'individus qui en connaissent d'autres : « *Moi je connais quelqu'un qui connaît quelqu'un.* » (Participant 5). Le réseautage s'établit souvent grâce aux conversations informelles spontanées au travail, mais un participant note, entre autres, que les activités planifiées en face à face permettent aussi de faire du réseautage :

*Veux, veux pas, quand on voit les gens dans un cadre d'une activité ou dans un cadre social, bien, on peut permettre d'apprendre : « Ah, bien, il y a une opportunité là » ou de se faire valoir comme employé. Des fois, admettons, quand tu rencontres le directeur dans un 5 à 7 [...], il y a une opportunité : « Ah, bien, [...] t'as une expérience là-dedans, peut-être ça pourrait intéresser », donc je trouve que c'est bon aussi pour le réseautage. (Participant 7).*

De plus, du point de vue des participants, il semble que les individus qui apprennent à se connaître en milieu de travail et qui tissent des relations informelles à court et à moyen terme sont en mesure de reconnaître les compétences de leurs collègues ainsi que leurs aspirations professionnelles :

*Ça permet de connaître la personne puis de dire : « OK, cette personne-là est capable de gérer telle situation. Tu sais quoi? Peut-être qu'elle serait bonne dans cette position-là. Je pense que je serais intéressé de l'avoir à mon équipe. ». [...] Les relations informelles, on va pas se le cacher, ça porte fruit au réseautage professionnel, que ce soit à prendre un café ou un thé ou juste [...] parler pendant que tu réchauffes ton repas ou appeler quelqu'un pour parler d'un cas précis. (Participant 6).*

#### 4.4.5 Le sentiment d'appartenance envers l'équipe et l'organisation

Pour cinq participants, les relations informelles permettent de créer un sentiment d'appartenance envers son équipe et son organisation. En premier lieu, certains participants nous rapportent que les relations informelles offrent des occasions de discussions et d'activités qui favorisent l'inclusion de tous les membres de l'équipe. Lorsque les collègues de travail apprennent à se connaître et sont inclus dans les conversations de façon informelle et respectueuse, ils ont l'impression de faire partie intégrante de l'équipe et développent un sentiment d'appartenance :

*Les relations informelles, aussi, ça crée, je pense, un sentiment d'appartenance. [...] présentement, j'ai vraiment pas de sentiment d'appartenance à l'équipe. [...] Je suis là pour faire le travail, mais sans plus. Tandis que avec mes autres équipes, je me sentais comme si je faisais partie de l'équipe, vraiment. [...] Pour moi, le sentiment d'appartenance, puis le fait d'exclure des gens, c'est vraiment quelque chose qui me touche beaucoup et c'est dans ma vie tout le temps. (Participant 2).*

Selon un participant, les membres d'une équipe devraient communiquer régulièrement les uns avec les autres afin de s'assurer que tous soient inclus :

*C'était super important pour moi de rester unis dans comment on se sent, puis [...] on est une équipe. Fait qu'il faut qu'on s'assure que tous les membres aillent bien, tu sais, pour qu'on forme cette équipe-là. Fait que pour moi, c'était super important de vérifier que tout le monde se sente bien de façon régulière. (Participant 4).*

D'autre part, deux participants évoquent que le sentiment d'appartenance développé grâce aux relations informelles laisse place à la loyauté envers son équipe et son organisation. Lorsqu'un individu développe ce sentiment d'appartenance envers son emploi et s'y investit à long terme, il ne ressent plus le besoin de se mettre en quête de trouver un nouvel emploi :

*Ça m'apporte un sentiment, je dirais, d'appartenance. Donc ça fait en sorte que si jamais j'avais une offre d'emploi dans d'autres ministères ou admettons, j'avais une opportunité [...] professionnelle d'aller ailleurs, bien,*



*j'y penserais 2 fois. [...] Personnellement, je crois que le côté [...] collègues-relations informelles que je développe avec eux, c'est comme un investissement dans mon mieux-être. [...]. Pour moi, c'est vraiment important les relations qu'on tisse avec les gens au fil du temps. (Participant 7).*

La collaboration et l'attachement envers ses collègues semblent favoriser également cette loyauté à long terme envers son équipe et son organisation : « *On s'entraide énormément. [...]. C'est toujours dans la collaboration. Mais il y a tellement un bel esprit d'équipe [...]. Il y a pas personne qui veut partir. [...] Je l'ai dit à ma gestionnaire que je veux rester là jusqu'à ma retraite.* » (Participant 9).

Le sentiment d'appartenance envers ses collègues et son organisation se développe également lorsqu'un sentiment de camaraderie s'établit entre les collègues au travail. Par exemple, le fait de travailler avec les mêmes individus, de contribuer mutuellement à la mission de l'organisation et d'avoir des conversations régulières peut créer ce sentiment d'appartenance :

*C'est enrichissant, ça va chercher ta loyauté envers ton équipe, ton gestionnaire et leur organisation. [...] Si t'es une personne dédiée, t'es encore dévouée aux personnes, donc tu travailles avec les projets et le travail et l'organisation. [...] Soit tu te voyais le lendemain virtuellement, ou le lendemain d'après, tu te voyais face à face, puis t'avais ce respect-là, t'avais cette propreté, l'hygiène. (Participant 3).*

De plus, un sentiment d'appartenance semble se développer lorsque les employés et la haute gestion reconnaissent le bon travail d'un collègue. C'est ce qu'explique un des participants, qui a reçu des prix de distinction et des compliments de félicitations de la part de son gestionnaire et de ses collègues. Celui-ci se sent apprécié dans son milieu de travail et est encouragé à s'engager envers son organisation :

*Notre travail est très valorisé. J'ai même reçu [...] un certificat d'excellence parce que j'avais travaillé au-delà de ce qui m'avait été demandé. [...] Tu t'attends pas à ça [...]. C'est toujours des belles surprises. Puis on est contents quand c'est quelqu'un de l'équipe qui l'a. (Participant 9).*

Par ailleurs, certains participants mentionnent que lorsque les cubicules étaient attitrés individuellement à chaque employé, avant la pandémie, ils pouvaient développer un plus grand sentiment d'appartenance envers leur organisation et se sentaient confortables d'entretenir des relations informelles avec leurs collègues. Pour un participant, les bureaux assignés individuellement à chaque employé permettaient de s'approprier son propre espace de travail et d'avoir ses effets personnels à son bureau. Ceci facilitait certaines relations informelles au travail, puisque les individus développaient un plus grand sentiment d'appartenance à leur organisation et à leur espace de travail : « *T'avais ta place pour garder tes souliers, t'avais ta place pour laisser tes choses. [...] Tu allais dans ton petit coin [...], t'avais du plaisir, tu sais, c'était ton monde.* » (Participant 3). Pour ces participants, entretenir des relations informelles et faire partie de l'organisation signifient aussi d'en faire partie intégrante, en y apposant une touche personnelle : « *J'aimais ça dans le temps. T'avais ton affaire, t'avais tes 3 paires de souliers en dessous du bureau, tu avais tes photos, tu pouvais personnaliser ton endroit.* » (Participant 9).

#### **4.4.6 Le développement personnel**

Pour trois participants, les relations informelles contribuent à leur développement personnel. L'apprentissage et l'échange de savoir qui se font au travail contribuent non seulement au développement professionnel, mais aussi au développement personnel, c'est-à-dire au développement de la personne dans sa vie personnelle :

*En tant qu'individu, je crois que on peut toujours apporter une contribution positive à un autre être humain. [...]. Elle peut être positive ou négative, mais quand on a des liens avec quelqu'un, on a tous des « backgrounds » différents [...]. Il y a des choses que je peux donner à un autre individu pour qu'il puisse développer, [...] pour qu'il puisse voir la vie autrement, pour qu'il puisse trouver des solutions à des problèmes. [...] Je pense que mes collègues ont aussi leur valeur ajoutée à ma vie.* (Participant 1).

Grâce aux relations informelles, les individus apprennent à se connaître, acquièrent de nouvelles connaissances et développent de nouveaux intérêts :

*C'est important de parler de tout et de rien, parce que à chaque fois, [...] on apprend quelque chose, là. Pour moi, même si tu me partages une recette, [...] tu m'as partagé de l'information, puis ça m'a enrichi en tant que personne [...]. J'ai réalisé que pendant ces échanges-là, c'est toutes des personnes très créatives et très artistiques. Puis, à chaque fois qu'ils me parlent de leurs petits projets, de leur lecture, je suis comme : « Ah, moi aussi, je vais lire ça. Ah, c'est une bonne idée de peindre ça. » [...]. (Participant 6).*

Un autre participant explique l'importance des relations au travail dans le développement personnel de l'individu, puisqu'elles permettent d'apprendre du vécu des autres et de tirer des leçons de vie :

*C'est vraiment l'échange de connaissances [...] et des conversations intellectuelles ou que ce soit des astuces de vie [...]. [...]. Des fois, on passe une période de notre vie où [...] ça va pas, puis on sait pas à qui se retourner pour de l'aide. [...]. Des fois, [...] tes collègues peuvent te donner des trucs ou t'encourager, te supporter. (Participant 6).*

Les relations informelles permettent de tisser des liens non seulement entre des individus qui vivent des défis semblables, mais aussi entre des individus qui se retrouvent dans des situations familiales similaires et cherchent conseil et réconfort :

*J'ai un de mes collègues au bureau, j'ai appris qu'il était [dans une situation familiale semblable à la mienne], [...] donc il m'avait offert : « Si tu veux, après le travail, on pourrait aller prendre un café à côté, tu sais, puis je pourrais répondre à tes questions, on pourrait discuter de ton projet, voir, si jamais tu veux en discuter. ». [...] Ces relations informelles-là, [...] ça m'aide vraiment [...] aussi dans ma vie personnelle. (Participant 7).*

#### **4.4.7 L'assouplissement des protocoles rigides**

Selon deux participants, les relations informelles permettent d'assouplir certains protocoles qui sont quelquefois perçus comme rigides au travail. Par exemple, ce n'est pas dans tous les milieux qu'on favorise la conciliation travail-famille. Les relations informelles permettent d'exprimer ses besoins au sein de l'organisation sans réticence :

*Je n'aime pas tout ce qui est « règle rigide ». Donc oui, l'informel, c'est quelque chose que j'apprécie parce que ça crée un sentiment de liberté. [...]. Le formel, des fois, ça peut limiter, ça fait en sorte qu'on ne veut pas parler, on ne veut pas s'ouvrir, il y a comme une réticence, on ne veut pas trop en dire, mais l'informel, ça nous permet d'être plus libre, de s'ouvrir. (Participant 1).*

De plus, selon un de ces participants, les relations informelles peuvent changer la perception que pourrait avoir une personne de ses collègues. Lorsque les individus discutent de façon informelle, les barrières rigides et les distances qui existaient entre ces individus tombent, laissant place au rapprochement et à la chaleur humaine : *« Les personnes que tu considères comme intimidantes derrière un écran deviennent humains. Ils deviennent un petit peu plus abordables. »* (Participant 1). Selon l'autre participant, les relations informelles permettent de mieux connaître la vie personnelle de ses collègues, tels que leurs intérêts, leurs préférences et leur situation familiale, en général. Un employé qui a des enfants de jeune âge, par exemple, se sent mieux compris par ses collègues et son gestionnaire lorsqu'il a des besoins particuliers qui l'aident à concilier le travail et la famille : *« Ça améliore aussi [...] l'équilibre travail-famille. [...]. Donc là, je trouve plus avec cette flexibilité, ça ajoute un... je pense que c'est bénéfique pour les employés du côté moral, santé, bien-être au travail. »* (Participant 8).

#### **4.4.8 Les situations de dérangements et de micro-agressions**

Dans certaines circonstances, les participants semblent vivre des retombées négatives des relations informelles au travail. Parmi les neuf participants, quatre vivent des dérangements ou des micro-agressions au travail.

En ce qui concerne les dérangements au travail, les relations informelles peuvent parfois être perçues comme des échanges inutiles qui causent la distraction. Par exemple, un employé pourrait avoir moins d'intérêt pour les relations informelles et les mettre de côté lorsque sa journée de travail est chargée : *« Ton collègue se lève et souvent tu vas dire : "Ah, moi aussi je veux venir avec toi [...] prendre une marche" où c'est beaucoup plus facile. Puis oui, ça me rend moins productif. »* (Participant 2). Selon plusieurs participants, au-delà des deux évoqués précédemment, des relations informelles trop

fréquentes viennent parfois interrompre le flux de leur travail : « *Il y a toujours des interruptions que le monde y viennent, soit à ton bureau, parce qu'ils te connaissent, ils veulent jaser de leur fin de semaine ou ils veulent te parler d'un autre projet.* » (Participant 2). Par ailleurs, certaines relations informelles telles que le bavardage n'apportent pas nécessairement les mêmes retombées que les autres relations informelles et peuvent être moins porteuses pour certains participants : « *On aurait dit que moi le, le "small talk", [...] j'aime moins ça.* » (Participant 7). Un autre participant qualifie le bavardage de conversation superficielle : « *Moi je trouve que de parler de la température et puis de juste te dire "Bonjour comment ça va?" de surface, ça m'apporte pas beaucoup. J'ai pas besoin de ça.* » (Participant 4).

Ensuite, pour certains participants, les relations informelles semblent créer des situations de micro-agressions au travail. Selon un participant, les relations informelles ont déjà été instrumentalisées en milieu de travail et ont été utilisées comme une opportunité d'humiliation professionnelle. Ainsi, un participant a vécu de l'intimidation et de l'exclusion volontaire lors des activités informelles de la part des membres de son équipe :

*Malheureusement, la personne qui encourageait beaucoup les relations informelles utilisait les relations informelles comme une tactique pour essayer de m'humilier à l'équipe. [...]. On avait [...] une rencontre [...], j'étais le seul qui a pas été invité. [...]. Si je faisais une erreur, c'était l'humiliation au maximum, le plus que possible, en ligne.* (Participant 6).

Malgré que les relations informelles permettent de créer une proximité et un sentiment de confort avec ses collègues, une proximité excessive peut nuire aux liens établis entre les individus. Selon un autre participant, certains peuvent manquer de respect envers leurs collègues et franchir des limites de l'acceptabilité sociale :

*À la maison, [...] t'as pas quelqu'un d'un autre groupe qui va te dire une remarque déplacée, tu sais? Des fois, des micro-agressions de chez vous, quand t'es tout seul, il y en a pas, là. Mais quand t'es au bureau, des fois, c'est comme l'environnement qui ajoute des niveaux de potentiel de situations qui pourraient t'affecter. [...]. Mais j'ai entendu des remarques [racistes et homophobes]. T'es pas chez vous, dans ton salon.* (Participant 7).

#### 4.4.9 Les différends entre les collègues

Enfin, pour un participant, les relations informelles peuvent créer des différends entre les collègues, qui sont souvent causés par les divergences d'opinions, de croyances ou de valeurs. Selon ce même participant, ses collègues et lui considèrent ces différends comme des occasions d'apprentissage puisqu'ils en prennent conscience et y réfléchissent. Ces différends sont alors vécus de façon positive par ce participant, puisqu'ils lui permettent d'apprendre à défendre ses opinions et à sensibiliser ses collègues pour diminuer les préjugés causés par l'ignorance. Ce participant considère ces différends comme des opportunités de développement personnel :

*En même temps, c'est pas ça aussi la vie, des fois? D'être exposé à des choses qui vont pas nécessairement te plaire? Puis peut-être que comme personne, aussi, tu peux essayer d'interagir pour essayer de faire changer les idées. Tu sais, au travail, des fois, ça peut être une bonne occasion aussi, informellement, de dire : « J'ai entendu parler de telle affaire, j'aimerais ça en connaître plus sur ton opinion. ». [...] Ça peut être un moment intéressant de faire une intervention ou, tu sais, informel, justement, puis d'en discuter. (Participant 7).*

Selon ce participant toujours, le manque de sensibilité de certains individus et les situations de micro-agressions peuvent se transformer en opportunités de sensibilisation des personnes qui posent ces gestes : *« Peut-être que ça veut dire qu'il y a une lacune au niveau des connaissances, parce que des fois, c'est pas de la méchanceté, c'est de l'ignorance. » (Participant 7).*

Pour conclure cette section, nous avons vu que les relations informelles jouent un rôle important, de l'avis de l'ensemble des participants, dans la création de relations de confiance et d'authenticité au travail ainsi que dans le développement du sentiment de proximité et des liens d'amitié. Plusieurs d'entre eux soutiennent que ces relations leur permettent d'avoir du plaisir et d'être motivés dans leur travail et qu'elles leur offrent des opportunités d'apprentissage et de réseautage. Plusieurs participants semblent développer un sentiment d'appartenance envers leur équipe et leur organisation, s'influencent positivement dans la vie personnelle et ressentent un assouplissement des protocoles

rigides au travail grâce aux relations informelles. Cependant, certains participants sont d'avis que les relations informelles peuvent parfois créer des dérangements et des situations de micro-agressions au travail ainsi que des différends entre les collègues, lesquels peuvent toutefois être des occasions de développement personnel.

Dans la première section de ce chapitre, nous avons présenté un profil des participants en décrivant notamment leurs caractéristiques socio-démographiques ainsi que leurs rôles et responsabilités au travail. Nous avons pu constater que les participants se distinguent les uns des autres par leur profil général. Par la suite, nous avons traité des éléments caractérisant leur environnement de télétravail et leur environnement de travail au bureau dans une modalité de travail hybride. Bien que les neuf participants vivent des réalités de contexte différentes, nous avons repéré des points communs. Ensuite, nous avons vu comment les participants vivent les relations informelles dans trois contextes de travail distincts. Enfin, nous avons fait ressortir les retombées communes des relations informelles, soulignant leur importance au travail pour les participants.

En bref, les relations informelles au travail semblent être indispensables dans la vie des participants puisqu'elles favorisent considérablement le lien de proximité, les relations de confiance et les liens d'amitié au sein des organisations. Maintenant que nous connaissons les résultats de la recherche, il sera important de se pencher sur les enjeux vécus en lien avec le travail hybride et leurs conséquences sur les relations informelles. Ainsi, le prochain chapitre qui porte sur la discussion des résultats traitera de cette question intéressante.

## Chapitre 5 : Discussion des résultats

---

Dans les chapitres précédents, nous avons traité de l'objet de recherche, de la problématique de recherche, de la méthode de recherche et des résultats de recherche. Dans la problématique, nous avons fait une recension des types et des retombées des relations informelles. Dans les résultats de recherche, nous avons vu que les éléments de contexte ont un impact sur la façon dont les participants aux entrevues vivent les relations informelles au travail dans un contexte de travail hybride massif. Nous avons de plus identifié des thèmes dévoilant que les participants ont des points de vue en commun quant à la question de l'importance des relations informelles et aux éléments de contexte qui influencent leur façon de vivre les relations informelles.

Dans ce chapitre-ci, nous verrons qu'il existe des enjeux importants liés à la modalité hybride de travail pour les relations informelles au travail. Nous nous pencherons sur ces enjeux en évoquant quatre questions qui ont été, jusqu'à date, peu explorées dans la littérature, tout en revenant sur l'essentiel des résultats du chapitre précédent et en soulignant leur plus-value par rapport aux écrits recensés dans les deux premiers chapitres et par rapport à de nouveaux écrits. Nous ferons un retour sur les résultats afin d'exposer les propos d'auteurs qui les corroborent ou non. Nous irons chercher d'abord, dans la section 5.1, la signification que donnent les participant aux relations informelles. Les sections 5.2 et 5.3 feront un retour sur deux enjeux qui ont été brièvement étudiés dans la problématique, soit la proximité physique au travail et le phénomène de l'isolement, tous les deux en lien avec les relations informelles. Enfin, la section 5.4 présentera de nouvelles trouvailles en ce qui concerne le réapprentissage social vécu par les employés depuis le retour partiel au bureau en lien avec les relations informelles. Dans la discussion des résultats, nous utiliserons le terme « employés » plutôt que « participants » pour désigner ce que vivent les employés de façon générale, selon les enjeux vécus par les participants. Cependant, nous considérerons cela comme une limite de recherche dans la conclusion.



## 5.1 La signification des relations informelles au travail pour les employés

Les résultats de notre recherche indiquent que les employés accordent une importance particulière aux relations informelles en milieu de travail : on ne veut pas seulement vivre les relations informelles au travail, mais on veut aussi les vivre de la meilleure façon possible. Une telle observation va dans le sens des propositions de De Boer (2023) qui souligne l'importance des relations informelles lors de l'accueil de nouvelles recrues. À la lumière des résultats de notre recherche, nous confirmons, de plus, que les relations informelles ont des dimensions socio-affectives et productives, tel qu'exprimé par les auteurs Cihuelo et Piotrowski (2021) et Viererbl, Denner et Koch (2022) que nous avons présenté précédemment dans la problématique. Par contre, nous remarquons que les employés vivent un point en commun : les relations informelles dont ils nous ont parlé répondent dans l'ensemble davantage à des besoins socio-affectifs que productifs.

Parmi les thèmes qui ont été présentés dans la dernière section du chapitre 4, les relations de confiance et d'authenticité, le sentiment de proximité et les liens d'amitié ainsi que le plaisir et la motivation au travail sont toutes des retombées socio-affectives qui ont été répertoriées dans les résultats de recherche. Toujours sur le plan socio-affectif, bien que plusieurs relations informelles se tissent entre les collègues de travail, les liens d'amitié semblent être, selon les commentaires des participants, ceux qui prennent le plus de temps à se développer parmi les autres. Les liens d'amitié se bâtiraient à long terme, alors que les autres relations informelles pourraient facilement se tisser à court terme. Cependant, certaines de ces autres relations informelles semblent accélérer le processus de tissage des liens d'amitié entre les collègues de travail. Par exemple, lorsque l'accueil de nouveaux employés est accompagné d'activités informelles, des liens d'amitié semblent se former plus rapidement que lorsque de telles relations n'ont pas lieu. Dès lors de l'accueil d'un employé, des premiers contacts informels semblent s'établir :

*Je pense que l'accueil qu'un employé reçoit, ça va dicter un peu sa façon de vouloir rester dans cette équipe-là ou non. [...]. Puis, [...] l'accueil que j'ai reçu, c'était vraiment un accueil rapide, tu sais, pendant une rencontre,*

*[...] donc j'ai pas vraiment eu la chance de créer des liens avec les personnes dans mon équipe, comparée aux autres équipes que j'ai faites. (Participant 2).*

Bien que les participants accordent une importance particulière aux relations informelles qui ont des retombées socio-affectives, nous remarquons qu'elles ont aussi des retombées productives. Les opportunités d'apprentissage et de réseautage, la rétroaction informelle, l'aide mutuelle, les discussions informelles qui se font pendant et après les réunions et les confidences qui permettent d'apprendre à mieux connaître les défis de ses collègues ainsi que leurs forces et leurs faiblesses ont toutes des retombées productives et sont privilégiés par l'établissement de relations informelles socio-affectives. Selon les résultats de notre recherche, un lien pourrait s'établir entre ces deux retombées : les retombées socio-affectives pourraient exercer une influence sur les retombées productives. Ce lien corrobore, entre autres, l'« expérience collective » de la dimension socio-productive des relations informelles décrite par Cihuelo et Piotrowski (2021, p. 54). Selon ces auteurs, les relations informelles qui ont des retombées socio-affectives valorisent tout de même beaucoup les retombées productives, ce qui confirme que les deux types de retombées sont étroitement liés l'un à l'autre.

Comme nous venons de voir dans les résultats de recherche, les participants ont souligné des différences entre les conversations superficielles et significatives. La discussion des résultats pousse à croire notamment que les relations informelles occasionnent des conversations significatives au travail et contribuent au développement des liens de proximité et d'amitié. Nous avons aussi constaté que les participants entretiennent des conversations informelles à différents moments dans différents contextes (à distance ou en face à face) et dans différentes modalités de travail (au bureau, en télétravail ou en travail hybride). À la lumière des écrits de Viererbl, Denner et Koch (2022) présentés au chapitre 2, les relations informelles sous forme de types de sujets de conversation (superficiels ou significatifs) sont corroborées par nos résultats de recherche. Nous pourrions ajouter aux résultats de Viererbl, Denner et Koch (2022) que les employés utilisent différentes technologies qui leur permettent d'entretenir des relations informelles au travail, mais que ces technologies ne répondent pas nécessairement à tous leurs besoins socio-affectifs et productifs en la matière.

Nous remarquons également que les éléments de contexte des employés semblent avoir un grand impact sur leur façon de vivre les relations informelles au travail. Entre autres, la localisation des collègues dans des villes éloignées, la présence des collègues au bureau ainsi que les configurations physiques des espaces de travail au bureau semblent tous être des aspects qui influencent les relations informelles des employés. Dans la problématique, Deutscher, Drummond et Orlando Rohr (2020) suggèrent que les plans d'aménagement ouverts répondent aux besoins informels des employés lorsqu'ils travaillent au bureau à temps complet, puisqu'ils permettent de créer un environnement de travail plus collaboratif. Cependant, les résultats de notre recherche indiquent que certains employés qui travaillent en modalité hybride n'ont plus la chance de voir leurs collègues en face à face au bureau sur une base régulière. Ces employés semblent alors éprouver de la difficulté à vivre des relations informelles régulières et enrichissantes lorsqu'ils se rendent au bureau deux jours par semaine seulement. Dans ces circonstances, certains employés semblent rechercher de la tranquillité et de l'intimité lorsqu'ils travaillent au bureau. Or, selon les résultats de notre recherche, les aménagements à aire ouverte avec des bureaux non attitrés ne semblent pas répondre à ces besoins de tranquillité et d'intimité. Ce résultat, contraire à ce que suggèrent Deutscher, Drummond et Orlando Rohr (2020), se comprend-t-il par le fait que les employés sont en mode de travail hybride, car ce mode occasionne peut-être plus d'instabilité lors de la présence au bureau dans le contexte actuel? Pour répondre à cette question, nous observons que les relations informelles qui se tissent avec d'autres individus deviennent alors parfois une source de dérangement, comme nous l'avons mentionné au chapitre 4 et comme nous aurons l'occasion d'en traiter plus profondément à la section 5.3 lorsqu'on abordera le phénomène de l'isolement. En contrepartie, comme nous l'avons vu dans la problématique, Galanti et ses collaborateurs (dans Deschênes, 2023), expliquent que la situation familiale peut avoir des incidences négatives sur le travail fait à distance. En conséquence, certains employés travaillant en modalité hybride pourraient vivre des inconvénients importants tant au bureau qu'à leur domicile sur les plans productif et socio-affectif, comme le montrent les résultats.

Tel qu'indiqué au chapitre 1, Cañibano et Avgoustaki (2022) évoquent que le télétravail est une modalité de travail qui est vécue de façon favorable et défavorable par les télétravailleurs. Cependant, étant donné que nous avons étudié le télétravail dans un contexte de travail hybride massif, l'une des retombées de la recherche est le fait d'avoir réussi à établir des comparaisons entre les effets favorables et défavorables du télétravail et ceux du travail au bureau dans un contexte où les deux modalités sont pratiquées à chaque semaine et dans un contexte où le travail au bureau se fait dans des aires ouvertes non attribuées d'avance et où les membres d'une même équipe n'y sont pas nécessairement en même temps ou ne sont pas nécessairement à proximité les uns des autres. Ainsi, malgré qu'il existe des conditions à la fois favorables et défavorables pour les deux modalités de travail étudiées, nous avons constaté qu'il existe en général plus de conditions favorables au télétravail qu'au travail au bureau dans le contexte de travail hybride massif actuel. L'expérience des jours de travail à domicile, dans le contexte préalablement expliqué, semble généralement plus positive que l'expérience des journées passés au bureau du point de vue des employés. Les résultats montrent que, dans plusieurs cas, l'obligation de se rendre massivement au bureau deux jours par semaine ne semble pas nécessairement avoir compensé certains aspects défavorables du télétravail en matière de relations informelles.

Par ailleurs, les employés semblent éprouver de la difficulté à entretenir leurs relations informelles dans le contexte actuel de travail hybride massif et, par conséquent, s'efforcent continuellement de trouver des nouvelles façons de les vivre de façon optimale. Ainsi, bien que les employés préfèrent, en général, que les relations informelles soient spontanées plutôt qu'organisées, le travail hybride les incite à planifier du temps aux relations informelles préférablement lorsqu'ils travaillent au bureau. Plus précisément, les employés préfèrent accomplir leurs tâches professionnelles en modalité de télétravail alors qu'ils souhaitent que les relations informelles se déroulent uniquement au bureau :

*Si t'es à la maison, c'est comme si t'en fais presque plus, parce que là, t'es comme : « Je suis à la maison, donc [...] je devrais produire plus. » [...] [À] la limite, c'est presque plus épuisant par moments de travailler à la maison, si t'arrives pas justement à faire [...] des pauses, puis t'arrêter. (Participant 4).*

*Je pense que si on va au bureau, c'est pour être avec nos collègues, c'est pour travailler en équipe. [...] Quand t'es à la maison en télétravail, t'es tout seul, t'es vraiment focalisé, et tu travailles sur tes dossiers, t'as pas d'interaction. (Participant 8).*

Cette séparation qui se crée entre le formel et l'informel pourrait se justifier par le fait que les employés ne se rendent au bureau uniquement que deux jours par semaine. La rareté des rencontres qui se font en face à face semble pousser les employés à vouloir consacrer une bonne partie de leurs journées de travail au bureau aux relations informelles avec leurs collègues. Une refonte des relations informelles semble alors se produire dans le contexte de travail hybride massif. Un participant explique, entre autres, comment ce changement se vit dans le monde du travail : « *Quand on va au bureau, j'ai l'impression qu'on veut maximiser tout ce qu'on fait. On veut maximiser notre présence en personne, on veut maximiser nos relations avec les gens. [...] [C]'est comme s'il y a une urgence de vivre la journée qu'on est au travail [...].* » (Participant 7). À l'opposé, il semble que certains employés ne souhaitent pas se faire interrompre par leurs collègues ni entretenir des relations informelles avec eux lorsqu'ils télétravaillent : « *Moi, je mets juste ma pastille rouge, puis je suis comme : "fous-moi la paix".* » (Participant 5). Les échanges virtuels de groupe semblent prendre une forme passive, c'est-à-dire que les collègues ont moins tendance à s'engager activement dans les discussions lorsqu'elles sont virtuelles : « *En personne, c'est facile. On va prendre un café, on est ensemble, tandis que quand on est en virtuel, bien, j'ai l'impression [que] c'est une relation qui est un peu plus utilitaire.* » (Participant 7). Il est difficile d'observer l'attention que portent les employés aux sujets discutés dans les rencontres virtuelles : « *Le nombre de fois qu'ils ont des réunions, puis t'es comme : "Daniel, est-ce que tu as une opinion? Daniel? Daniel?" [sans réponse].* » (Participant 5). La modalité de travail semble donc influencer la qualité des relations informelles au travail. Plusieurs employés souhaiteraient consacrer principalement leurs journées de télétravail à leurs tâches et leurs journées au bureau aux relations informelles.

Pour contrebalancer cette rupture qui se fait entre le télétravail et les relations informelles de groupe, les employés semblent préférer d'autres options innovatrices. Ils

souhaitent profiter de leur présence au bureau pour tisser des liens avec leurs collègues et participer à des réunions d'équipe en face à face plutôt que de le faire devant un écran :

*Quand c'est planifié pour dire : « OK, tous les jeudis on rentre, on va faire un café le matin pour parler de nos projets, mais tout le monde doit être là. » Bien là, [...] ça vaut la peine de rentrer, c'est encourageant, c'est motivant. [...] On peut choisir la réunion d'équipe qu'elle se produise pendant la journée quand on est tous au bureau et pas juste virtuel. (Participant 3).*

Dans la problématique, nous avons vu que Viererbl, Denner et Koch (2022) stipulent que les informations que les télétravailleurs partagent le moins sont celles qui sont privées et significatives. Ainsi, lorsque les télétravailleurs partagent ces informations, ils le font uniquement avec un nombre restreint de collègues proches. Un élément explicatif vient appuyer ce point dans nos résultats de recherche : on évite d'entretenir des relations informelles avec les clients et les collègues qui sont situés dans d'autres villes et on préfère se concentrer sur l'établissement des relations informelles avec ceux qui sont situés dans la même ville que soi :

*Mes clients, la très grande majorité, [...] sont pas [dans ma ville], [...] mais parce que c'est mes clients, on aurait dit [qu'à cause de] ce sentiment-là de distinction, [...] je veux pas me faire acherer par eux autres. J'aime ça, le fait que c'est quand même assez dichotomique. Le côté [...] informel, personnel, j'aime ça être en personne, mais quand c'est par rapport au travail, là, ça me dérange pas qu'ils soient pas là. [...] On dirait que je veux réserver mon énergie informelle plus pour mes collègues. (Participant 7).*

Les résultats de notre recherche poussent à croire que les relations informelles représentent une source de plaisir et de motivation pour les employés. Ainsi, lorsque ces employés les vivent de façon optimale et s'y engagent activement, ils auraient tendance à éprouver plus de plaisir à les vivre. Les employés qui vivent des relations informelles régulières et saines avec leurs collègues au bureau se disent plus motivés à contribuer aux objectifs de l'organisation et se considèrent plus performants lorsqu'ils télétravaillent. Toutefois, bien que nous observions une refonte des relations informelles au travail dans le contexte actuel de travail hybride massif, les résultats de notre recherche appuient que plusieurs activités informelles qui se font actuellement au bureau, telles que la célébration

d'évènements marquants et de rites de passage ainsi que les dîners ou évènements organisés en groupe, ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins des employés. Les relations informelles telles que les conversations spontanées et les normes tacites qui s'établissent en face à face semblent être essentielles dans le maintien des liens sociaux des employés. Les résultats de recherche montrent, à plusieurs reprises, que les employés semblent ressentir un sentiment de nostalgie quant aux relations informelles qu'ils entretenaient au bureau avant l'arrivée du télétravail massif et du travail hybride massif :

*J'aime pas tant travailler à la maison parce que je trouve que c'est long, puis je vois pas grand monde. (Participant 5).*

*Bien, je veux dire, ça sera jamais comme avant. Je pense pas. Bien, c'est sûr que ça va être différent, les relations informelles. Ça va être beaucoup plus en ligne, ça c'est certain. Et puis je pense qu'on va faire preuve de beaucoup de créativité par rapport à ça dans les organisations pour essayer de garder une bonne chimie d'équipe. (Participant 6).*

*Je pense que si on continue avec la même accommodation qu'on a en ce moment, comme 2 jours au bureau, 3 jours à la maison puis [sans être] en contact vraiment avec nos collègues [...] puis on se rencontre rarement, [...] il y aura pas vraiment de beaux changements. (Participant 8).*

*C'est sûr que c'est pas les mêmes relations que tu as avec tes collègues, tu sais? Avant, tes collègues, tu les voyais à 5 jours par semaine. Maintenant, c'est bien beau qu'on va au bureau, qu'on essaie d'être là en même temps, mais t'as tout le temps des imprévus. (Participant 9).*

Ces enjeux liés aux relations informelles dans la modalité de travail hybride soulèvent plusieurs questions d'intérêt : comment est-t-il possible d'entretenir des relations informelles spontanées au travail dans un contexte qui exige leur planification? Comment peut-on développer des relations informelles dans une modalité de travail qui est tantôt en virtuel, tantôt en personne? L'importance de la spontanéité soulève une nouvelle question, notamment sur le rôle de la proximité physique dans l'établissement des relations informelles au travail.

## 5.2 Le rôle de la proximité physique au travail dans les relations informelles

Nous avons vu comment les employés perçoivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif. Maintenant que nous savons que la spontanéité est fondamentale dans l'établissement des relations informelles, nous verrons quel est le rôle de la proximité physique. Selon les résultats de notre recherche, la proximité physique semble être perçue comme une valeur ajoutée des relations informelles. Lorsque les employés sont en face à face au bureau, ils ont la possibilité de voir leurs collègues de façon continue. En télétravail, les collègues ont des échanges informels par écrit ou par vidéoconférence qui sont sporadiques, mais n'ont pas la possibilité de se voir directement et de façon régulière tel qu'ils le feraient au bureau. Même lorsque les télétravailleurs s'écrivent ou s'appellent spontanément dans le but d'avoir des discussions informelles ou que leurs échanges débouchent sur des conversations informelles lors des rencontres virtuelles, ils n'ont quand même pas la chance de se voir une fois que ces échanges sont terminés. Lorsque les employés voient leurs collègues au bureau de façon régulière, ils développent des habitudes et sont capables de remarquer des changements dans les comportements et les réactions de leurs collègues, qu'ils ne pourraient identifier s'ils étaient en télétravail. La proximité physique semble permettre notamment de se soucier les uns des autres : « *Quand tu es au bureau avec tous les jours [et qu'un jour,] tu ne vois pas la personne, c'est sûr que tu vas te dire : "Ah, il n'est pas au bureau aujourd'hui, qu'est-ce qui s'est passé?"* ». » (Participant 8). Lorsqu'un nouvel employé se joint à une équipe, il est aussi plus facile pour lui d'apprendre à connaître ses collègues lorsqu'il les voit en face à face : « *Je les vois jamais, puis ils me connaissent pas parce que je suis nouveau. Donc ça, c'est encore plus difficile.* » (Participant 2).

Par ailleurs, la distance physique qui sépare les télétravailleurs semble entraîner des conséquences sur la façon de percevoir comment les autres travaillent. Les employés ont l'impression qu'il y a un manque de supervision et d'observation directe de la part de leur équipe de gestion lorsqu'ils sont en modalité de télétravail. Il devient difficile pour les télétravailleurs d'entretenir des relations informelles avec des collègues lorsqu'ils n'ont pas la capacité de les voir directement pendant qu'ils travaillent. Certains télétravailleurs



éprouvent moins d'intérêt à entretenir des relations informelles avec un collègue lorsqu'ils doutent que celui-ci ne travaille pas pendant ses heures de travail :

*Tu sais, ça se voit, là, quand [...] quelqu'un n'est pas en ligne. [...] Ça a un impact sur les relations informelles, parce que c'est fâchant d'apprendre ça [...] puis d'essayer d'agir comme si rien n'était dans des événements forcés de relations informelles. [...] Je sentirais pas le besoin de développer cette relation-là encore plus. (Participant 6).*

*Donc des fois, c'est difficile, parce qu'on voudrait comme surveiller les gens, mais c'est pas possible. Tandis qu'avant, quand on était 5 jours semaine, bien, ton employé, il est pas au bureau, tu vas le savoir. Ton employé, il travaille pas, tu vas le savoir. [...] Le côté professionnel va affecter le côté personnel, parce que t'as pas le goût de prendre une pause-café avec [...] un collègue qui travaille pas bien. On fait beaucoup confiance aux employés [...] puis je trouve que la confiance, des fois, elle peut être plus difficile quand c'est en virtuel. (Participant 7).*

Les résultats de notre recherche reflètent en partie les propos de Fischbacher-Smith et Fischbacher-Smith (2014) qui ont été abordés dans l'objet de recherche. Ces auteurs parlent de l'importance de l'observation directe du travail des employés par l'employeur dans l'établissement des liens de confiance et d'attachement. À cet effet, les résultats enrichissent ceux de Fischbacher-Smith et Fischbacher-Smith (2014) dans le sens où les employés-mêmes ont besoin de voir leurs collègues travailler pour créer des liens de confiance avec ces derniers, et non seulement l'équipe de gestion.

Tel que nous l'avons exposé dans la problématique, Niles (dans Haddon et Lewis, 1994) précise que les activités informelles en télétravail mises en place dans le but de créer des liens entre les individus ne peuvent pas complètement remplacer les relations informelles en face à face étant donné l'absence ou le manque de communication non verbale. Selon cet auteur, le non-verbal joue un rôle essentiel dans l'établissement des relations de confiance, d'authenticité et de respect envers ses collègues, puisqu'il permet d'identifier les idées préconçues des individus et permet de dégager des éléments qui viennent tinter sa perception de l'autre. Une partie importante de la communication non verbale permet de prédire les comportements des autres. Selon certains participants, les discussions virtuelles par vidéoconférence peuvent camoufler une partie du non-verbal qui

peut induire en erreur sa perception de l'autre et l'interprétation des émotions. Les propos suivants des participants de notre recherche appuient la proposition de Niles (dans Haddon et Lewis, 1994) :

*Tu apprends à découvrir tes collègues parce que à distance, tu peux voir la personne, tu peux avoir une idée préconçue de la personne. Quand tu es avec elle et tu discutes avec elle, tu vois [...] : « Ah, il n'est pas, comme je l'avais pensé, ah, il est vraiment ouvert, là. » Comme les échanges, ça change un peu ta perception de ton collègue. [...] Puis il y a le rire aussi. (Participant 8).*

*J'aurais pas eu de relation, là, informelle, si on n'avait pas travaillé ensemble au bureau, puis on n'avait pas eu la chance d'être à la même place. Peut-être que virtuellement, mais là, c'était comme la proximité a fait en sorte qu'on a pu aller se voir en personne, puis discuter d'un sujet quand même assez tabou pour certaines personnes, qui peut quand même assez délicat. (Participant 7).*

Tel que mentionné au chapitre 4, non seulement la proximité physique permet d'observer les comportements et les habitudes des autres ainsi que le langage non verbal, elle permet aussi d'exprimer sa personnalité et son genre par l'intermédiaire de l'apparence et de l'exposition vestimentaire. La proximité physique permet, par la communication non verbale, par l'apparence et par le style vestimentaire, par les déplacements et par les gestes, de comprendre et de reproduire des normes sociales tacites qui semblent utiles sinon importantes pour construire les relations informelles au travail. Par exemple, ouvrir la porte pour son collègue, offrir un café ou une collation, ou simplement serrer la main font tous partie de ces normes tacites en lien avec l'expérience physique au travail. Au bureau, les employés ont tendance à bouger et à se déplacer d'un endroit à l'autre plus fréquemment que lorsqu'ils travaillent à partir de leur domicile. Le fait de bouger et de se dégourdir dans un espace-temps donne l'occasion de faire des rencontres informelles et de mettre en pratique ses cinq sens qui sont responsables de l'interprétation de la réalité vécue dans son environnement. Les télétravailleurs semblent ainsi vivre une épreuve en raison de l'absence de proximité physique avec leurs collègues. En contrepartie, Estagnasié et ses collaborateurs (2022) dénotent que les télétravailleurs arrivent à manifester leur identité en télétravail et arrivent à ajouter une touche identitaire à leurs relations à distance en

personnalisant leur espace de travail à leur domicile et en le rendant visible à leurs collègues. Les résultats de notre recherche dévoilent plutôt l'importance de la proximité physique dans l'exposition identitaire de l'individu au travail.

Par ailleurs, notons que, pour certains employés, le défi lié à l'absence de la proximité physique qui touche les relations entre collègues n'affecterait pas toujours les relations employeur-employé de la même façon. Nous n'avons pas traité de ce sujet dans les résultats du chapitre 4, car notre question de recherche portait sur les relations informelles entre les employés. Toutefois, nous croyons intéressant d'ajouter quelques observations au sujet des relations entre employés et employeurs ici, car ces observations permettront d'approfondir encore un peu plus le rôle de la proximité physique dans l'établissement des relations informelles.

Tel que mentionné dans la problématique, Ruiller, Dumas et Chédotel (2017) expliquent qu'une proximité peut être perçue entre les télétravailleurs même lorsqu'ils sont séparés dans l'espace. Les résultats de notre recherche montrent que le télétravail permettrait parfois d'établir un confort entre l'employé et l'employeur puisque l'employé a la capacité d'avoir une meilleure maîtrise de son non-verbal, de perfectionner son apparence et de bonifier la perception que les autres ont de lui-même :

*Il y a des personnes quand même qui sont haut placées dans l'organisation que je suis appelée à conseiller [...]. Si on avait été dans le formel présentiel, je dois me présenter au [bureau], lundi au vendredi. C'est des personnes devant lesquelles peut-être j'aurais été intimidé [...] de rencontrer en vrai. Mais en personne, c'est vrai que quand je rougis, [...] ça pourrait paraître. [...] Quand on est derrière un écran, il y a une partie du non-verbal qu'on peut maîtriser. [...] Ça contribue à l'informel, derrière l'écran, avec la haute gestion. (Participant 1).*

*Si ça avait été quelqu'un qui a de l'expérience, que ça fait longtemps qui est là, je parlerais pas de la même façon que je parle avec [mon collègue]. J'ai aucune appréhension ou peur de lui dire qu'est-ce que je pense, alors que [...] si, par exemple, [c'était avec un poste cadre], tu m'entendrais jamais parler dans une réunion, tu sais? (Participant 5).*

*Il y a une caméra. Des fois, il y a un directeur qui est présent dans la rencontre, des fois il y a des gestionnaires, fait que des fois c'est la gêne, aussi.*

*[...] Le côté virtuel ou hybride amène à avoir des discussions, des fois, un à un avec une personne que j'aurais peut-être pas eues, admettons, si on [avait] été 100% au travail [au bureau]. (Participant 7).*

Contrairement à l'importance qu'ils accordent à la proximité physique avec leurs collègues, les employés semblent apprécier le télétravail lorsqu'ils communiquent avec leur gestionnaire ou leur directeur en raison du confort que leur procure la distance. Certains employés se sentent moins intimidés par la présence de leur gestionnaire en virtuel qu'en face à face. Dans les rencontres virtuelles, une partie du non-verbal pourrait être masquée, dont l'expression de la peur ou de la nervosité, ce qui donne parfois l'impression que les individus sont plus abordables et ce qui permet de développer une plus grande ouverture aux relations informelles avec les membres de l'organisation de tous les niveaux.

Même si certains télétravailleurs semblent avoir plus de facilité à maîtriser leur non-verbal ou à camoufler certaines émotions en virtuel, d'autres semblent avoir de la difficulté à établir un lien de proximité à distance avec les cadres. Cet enjeu soulève des questions en ce qui concerne le concept de proximité perçue dans le contexte du télétravail. Ruiller, Dumas et Chédotel (2017) expliquent que les employés séparés dans l'espace peuvent tout de même se sentir très près de leurs collègues, mais notre recherche nous amène à penser qu'ils perçoivent une plus grande proximité avec leurs collègues immédiats en face à face :

*Je peux pas vraiment écrire à personne, sauf à mon directeur, si j'ai des questions. Puis on s'entend qu'écrire à un directeur pour savoir comment sa fin de semaine a été, c'est pas super. (Participant 2).*

*Les gens, quand ils sont sur la caméra, j'ai l'impression qu'ils sont [...] plus en représentation [d'eux-mêmes], mais quand ils [sont au] bureau, [...] ils parlent avec des collègues comme un peu plus fort, sans se rendre compte. Dans le milieu ouvert, j'ai l'impression que, des fois, les masques tombent. (Participant 7).*

L'importance de la proximité physique dans les relations informelles semble ainsi éclairer les raisons qui poussent certains employés à moins apprécier les relations informelles en contexte de télétravail, que ce soit dans leurs relations avec leurs collègues ou avec leur gestionnaire. D'autre part, nous avons mentionné plus tôt que plusieurs

employés ne voient plus leurs collègues en face à face, même lorsqu'ils travaillent au bureau, depuis l'abolition des bureaux qui leurs étaient attirés avant la pandémie. L'importance de la proximité physique dévoile donc un autre enjeu dans le domaine professionnel, encore très peu étudié dans le contexte de travail hybride massif : le phénomène de l'isolement.

### **5.3 Le phénomène de l'isolement en lien avec les relations informelles**

Dans la problématique, nous avons vu que le télétravail peut créer de l'isolement professionnel chez les télétravailleurs, de sorte qu'ils ne se sentent plus liés aux autres membres de leur organisation (Golden et al., dans Deschênes, 2023). Nous avons aussi précisé que le télétravail peut créer un sentiment de démotivation, étant donné le manque d'interactions sociales entre les différents individus d'une même organisation (Renard et al., 2021). Dans l'objet de recherche, nous avons mentionné que la notion de temporalité doit être étudiée en lien avec l'isolement en télétravail. Les résultats de notre recherche permettent de penser que plusieurs employés vivent de l'isolement dans le contexte hybride massif, mais non pas pour les mêmes raisons exprimées par Golden et ses collaborateurs (dans Deschênes, 2023) et par Renard et ses collaborateurs (2021). En effet, dans le contexte de travail hybride massif, il semble que certains employés vivent davantage l'isolement lorsqu'ils travaillent au bureau que lorsqu'ils sont en modalité de télétravail. Par ailleurs, nous n'avons pas observé de lien explicatif entre le sentiment d'isolement et la personnalité du télétravailleur, tel que le suggèrent Chênevert et ses collaborateurs (2023). Plus précisément, les résultats de notre recherche ne permettent pas de confirmer si les personnes qui se considèrent introverties se sentent plus isolées en télétravail ou au bureau que les personnes qui se considèrent extraverties. Toutes les personnalités semblent ressentir un certain isolement au bureau, mais chaque individu vit cet isolement de manière différente.

Dans le contexte du télétravail massif et lors des nombreuses périodes de confinement avant l'arrivée du travail hybride massif, les employés vivaient tous une réalité commune : ils travaillaient tous à partir de leur domicile tous les jours de la semaine

et ne voyaient pas leurs collègues en face à face. Ainsi, nous offrons comme hypothèse que le sentiment d'isolement vécu dans le contexte de télétravail massif s'allégeait grâce à la solidarité qui existait entre les individus pendant la pandémie. Cependant, depuis le déploiement du travail hybride massif, les employés semblent tous vivre des réalités uniques et différentes, ce qui crée de l'ambiguïté et des inégalités perçues face au retour partiel au bureau. Il y a deux facteurs contextuels qui pourraient renforcer considérablement le sentiment d'isolement chez l'employé selon nous, soit l'absence de ses collègues au bureau et la localisation géographique des collègues dans des villes éloignées. De plus, les conceptions des bureaux à aire ouverte non attitrés semblent entraîner des conséquences négatives et augmenter ce sentiment d'isolement. Depuis qu'ils ont recommencé à travailler au bureau deux jours par semaine, les employés se retrouvent souvent seuls dans un espace de travail qui ne leur est pas familier et ont un nombre limité d'interactions sociales, puisqu'ils ne sont pas nécessairement assis proches de leurs collègues. Le retour partiel au bureau ne semble donc pas répondre aux attentes que certains télétravailleurs avaient à l'arrivée du travail hybride massif. Notre recherche a permis de constater que certains télétravailleurs espéraient vivre un retour graduel au bureau qui leur permettrait de retrouver éventuellement des conditions semblables à celles qu'ils vivaient avant la pandémie et avant l'arrivée du télétravail massif. Cependant, ils s'aperçoivent que le travail se fait maintenant autrement, ce qui a des conséquences sur leurs relations informelles. Lorsqu'ils se rendent au bureau, les employés sont souvent seuls et la réalité les déçoit, comme l'indiquent les extraits suivants des entrevues :

*Pour moi, aller travailler au bureau, c'est comme un non-sens, parce que je travaille avec des gens que je ne connais pas, je m'assois avec des gens que je ne connais pas, donc forcément, je n'irai pas leur parler. [...] Eux non plus, ils ne me connaissent pas, donc je suis là, je fais juste me présenter parce qu'il y a l'ordre de retourner au bureau, mais en réalité, je ne vois personne. [...] Je suis seul, ici. (Participant 1).*

*Je travaille tout seul. Je viens au bureau, je suis tout seul, je dîne tout seul, puis je prends mes pauses tout seul. [...] Je suis au bureau mais je peux passer une journée, puis je dis même pas un mot à personne. Ça c'est difficile. (Participant 2).*

*Je suis plus porté à m'isoler au bureau dans mon petit cubicule où il y a ma petite chaise et table qu'ils m'ont permis d'avoir [...]. Et puis t'as toujours un nouveau visage, soit à côté de toi ou à l'entour de toi. [...] Mais le monde appelle malade, le monde a des rendez-vous, le monde se sent pas bien, fait qu'ils rentrent un autre temps, fait que, là, t'es pris tout seul. [...] C'est isolant, parce que tu t'assois, tu dis pas rien ou tu parles pas. (Participant 3).*

*Je pense que ça peut créer comme de l'isolement [...]. Ça peut aussi créer de la frustration. Parce que peut-être que, à cause de l'inconfort qui est vécu dans l'espace de bureau, les gens voudraient beaucoup plus être à la maison pour enlever, limiter l'inconfort qui est vécu de par le fait que y a pas nécessairement de relation-là qui peut s'établir dans des espaces comme ça. (Participant 4).*

*C'est pas tout le monde qui pouvait aller la même journée, parce qu'il y avait pas assez de bureaux. Fait que là, on a arrêté, [...] tout le monde, [d']aller la même journée ensemble. Puis moi, j'ai fait le choix de m'isoler un peu plus pendant mes journées au travail. (Participant 6).*

*Au bureau, bien, je vais rencontrer personne. Je vais juste aller au bureau, pas au travail. [...] Je pense que ça fait un effet domino. C'est comme tu reviens toujours à la même case de départ [...]. Tu travailles en télétravail, tu ne vois pas tes collègues quand tu dois aller au bureau. (Participant 8).*

En vertu de la modalité de travail hybride massif actuel, les employés doivent travailler au moins deux jours par semaine au bureau (Gouvernement du Canada, 2024). De plus, tous les participants de l'étude ont confirmé que leur gestionnaire désigne une journée sur deux pour la présence de l'ensemble de l'équipe au bureau tandis que la deuxième journée demeure libre à leur choix, bien que cette pratique que plusieurs gestionnaires promeuvent au sein de l'administration publique fédérale ne soit pas une entente formellement écrite entre l'employeur et l'employé. Ainsi, les chances de voir ses collègues au bureau se réduisent souvent à une journée par semaine, sans tenir compte des accommodements offerts aux employés qui, pour des raisons personnelles, ne peuvent se rendre au bureau la journée désignée de façon informelle par le gestionnaire. Or pour deux participants, la fréquence des accommodements et les modalités de travail flexibles semblent réduire encore plus les possibilités de voir les collègues :

*Mon gestionnaire, il accommode tout le monde. J'ai un rendez-vous pour [mon enfant], j'étais censé rentrer le mercredi. Je vais rentrer jeudi à la*

*place, mais ça, c'est correct. C'est super flexible, [...] fait que on peut pas vraiment créer le lien d'avant, parce que [...] la personne n'est plus nécessairement assis juste à côté de toi. (Participant 9).*

*C'est plus facile si notre équipe venait au bureau les mêmes journées, puis qu'on est assis à côté de l'autre. C'est sûr que ça serait beaucoup plus facile à avoir des relations informelles. (Participant 2).*

En plus de se retrouver seuls au bureau, certains employés remarquent que d'autres équipes se réunissent au bureau, éprouvent du plaisir et vivent des relations informelles épanouissantes. Ces différences dans l'expérience vécue par chacun semblent accentuer l'isolement que vivent certains d'entre eux. Les relations informelles qui se tissent entre les individus au bureau autour des uns poussent les autres à vouloir vivre des relations informelles similaires avec leurs collègues :

*Je vois tout le monde parler ensemble, rire ensemble, puis moi, il y a personne. Ça me donne encore moins le goût de venir au travail. Puis, je suis encore plus marabout de venir travailler à cause de ça. Quand je travaille tout seul à la maison, je vois pas ces gens-là avoir des relations, donc j'ai pas le besoin, je ressens pas nécessairement le besoin. (Participant 2).*

Un participant semble y voir une forme d'inégalité, bien qu'il n'ait pas utilisé explicitement ce mot. Ces situations inéquitables semblent accentuer le sentiment d'isolement et d'exclusion chez ceux qui sont seuls au bureau, ce qui affecte négativement leur bien-être. Il semble que les relations informelles sont essentielles pour le bien-être des employés, mais pourraient affecter négativement leur bien-être lorsqu'elles ne sont pas vécues équitablement dans le contexte professionnel.

Par ailleurs, en ce qui concerne les employés qui voient la majorité de leurs collègues au bureau et qui ne ressentent pas de l'isolement, certains vivent un malaise par rapport à l'isolement vécu par certains de leurs collègues qui, pour des raisons particulières, ne peuvent être avec le reste des membres de leur groupe. Dans le cas d'un participant qui voit souvent ses collègues au bureau, l'isolement vécu par d'autres membres de son équipe qui habitent dans des villes éloignées et qui travaillent seuls au bureau a des incidences négatives sur les relations informelles qu'il tente d'entretenir avec ses collègues au bureau.



Ceux qui habitent loin du reste de l'équipe et qui travaillent seuls au bureau ressentent aussi un malaise, voire un sentiment d'exclusion, lorsqu'ils se joignent aux activités et réunions virtuelles avec leurs collègues qui sont majoritairement situés dans une même ville. Les individus qui sont seuls dans leur espace de travail se rendent compte que la majorité des membres de leur équipe se rassemble physiquement dans une même salle de conférence, alors qu'ils n'ont eux-mêmes pas la possibilité de s'y rendre :

*Quand on est comme une « gang » [...] dans un bureau, ensemble, avec Teams, puis les gens à distance [se joignent à la rencontre virtuelle], bien, ça crée des conflits parce que les gens distance [...] écoutent une rencontre qui [se passe entre] une dizaine de personnes dans une salle qui rient ensemble, qui parlent en même temps, fait que rapidement, tu peux te sentir exclu. Donc on s'est rendu compte que les gens qui étaient à distance, justement, étaient comme : « Hé, vous savez quoi? Faites de quoi de votre côté, invitez-nous pas, on soulignera ça un moment donné [...], mais l'événement que vous allez faire, faites-le entre vous. [...] C'est pas contre vous, mais je me sens [...] pas dans le groupe, là. » (Participant 7).*

Dans le but de réduire ces malaises ressentis par les collègues des régions éloignées, certaines équipes ont décidé de réduire volontairement le nombre d'interactions en face à face au bureau afin de réduire le sentiment d'exclusion qui pourrait être ressenti par les collègues situés dans des régions éloignées. En accommodant les collègues qui sont à distance, les employés semblent abandonner un bon nombre de relations informelles, même s'ils savent qu'elles sont essentielles pour leur épanouissement, au travail :

*L'informel en groupe, maintenant, on en a de moins en moins, puis les gens, on aurait dit qu'ils veulent moins ça. Mais pendant la pandémie, on en avait vraiment plus parce qu'on était tous à distance [...]. Là, si jamais on fait des activités virtuelles, [...] au lieu d'être comme une « gang » devant une caméra, on va être chacun devant notre ordinateur, dans la même salle, mais [...] les gens vont pouvoir voir notre visage individuellement. [...] Mais tout ce qui est social, je te dirais que c'est ça qui a pris le bord. (Participant 7).*

Ainsi, selon un participant, la volonté d'être équitable envers tous les collègues conduit à réduire le nombre de relations informelles en deçà de ce que les employés qui partagent un même bureau pourraient établir entre eux, ce qui crée du mécontentement de la part de plusieurs :

*Est-ce qu'on pourrait en faire plus pour les inclure? Peut-être, mais est-ce que ça voudrait dire que nous, on nuirait un peu à notre propre qualité de relations? [...] Est-ce que on devrait réduire la qualité de nos interactions pour accommoder des gens qui sont en hybride et qui sont à distance? [...] on veut essayer de plaire à [une minorité], mais on met en maudit une méchante « gang ». (Participant 7).*

Les résultats de notre recherche montrent, par ailleurs, que les employés qui vivent de l'isolement au travail développent une certaine résilience et apprennent à se complaire dans la solitude : « *J'ai pas nécessairement besoin d'être ami avec mes collègues, mais si je peux l'être, c'est sûr que ça va me faire plaisir. Mais si je ne le suis pas, je vais pas pleurer la nuit pour ça.* » (Participant 2). Certains considèrent qu'ils n'ont tout simplement pas le choix d'accepter la situation dans laquelle ils se retrouvent : « *Je pense que j'accepte la situation telle qu'elle est parce qu'on n'a pas le choix de se conformer. C'est ça le règlement. Quand même si je chiale, [...] ça va rien changer. Fait que tu l'acceptes, tu vis avec.* » (Participant 9). Un des participants a appris à apprécier la situation dans laquelle il se trouvait : « *M'isoler, c'est une source de joie pour moi. Ce n'est pas une source de "j'ai de la peine, je suis tout seul". Non, c'est quelque chose que j'aime, que j'apprécie.* » (Participant 1). Dans certains cas, les employés qui n'ont pas la chance d'entretenir des relations informelles avec leurs collègues se changent les idées en plongeant profondément dans leurs tâches au travail : « *Comme je te dis, c'est toujours occupé, donc je suis focalisé, productif. [Être occupé avec beaucoup de tâches], ça m'aide, parce que [...] ça passe plus vite, puis je vois pas le temps passer.* » (Participant 8).

Même si l'isolement semble être localisé et même si un certain nombre d'employés semblent apprendre à vivre avec l'isolement, plusieurs semblent toujours ressentir le besoin d'entretenir des relations informelles avec les collègues. Cela soulève une nouvelle question : le réapprentissage social lié aux relations informelles depuis le retour partiel au bureau. Or, cette question permettra de se demander si les phénomènes d'isolement et les capacités de s'y adapter ne seraient pas encore plus complexes que ce que révèlent les observations précédentes.

#### 5.4 Le réapprentissage social lié aux relations informelles depuis le retour partiel au bureau

Depuis la pandémie de COVID-19, de nombreux changements ont été vécus dans le monde du travail. Entre 2020 et 2023, les employés ont passé trois années à télétravailler à temps plein à partir de leur domicile. Depuis mars 2023, les télétravailleurs de l'administration publique fédérale ont entamé un nouveau mode de travail hybride qui consiste en un retour partiel de deux jours au bureau et de trois jours en télétravail (Gouvernement du Canada, 2024). Les employés ont dû réorganiser leur façon de travailler afin de mieux s'adapter à ces nouvelles circonstances. Cette réorganisation du travail semble exiger un apprentissage de la part des employés qui vivent tous ces changements les uns après les autres. Le travail hybride massif est une modalité de travail moderne et les employés tentent toujours de s'y ajuster. Malgré qu'encore très peu de conséquences du travail hybride massif ont été explorées, nos résultats montrent qu'un réapprentissage social est possiblement en train de s'effectuer au sein des organisations et qu'une transformation est en train de se réaliser dans les relations sociales au travail. Dans la problématique, nous avons vu que, selon Leonardi, Treem et Jackson (2010), certains employés désirent diminuer la fréquence et la durée de leurs interactions sociales avec leurs collègues ainsi que leur participation aux rencontres virtuelles lorsqu'ils télétravaillent. Un des participants de notre recherche confirme une telle observation :

*J'ai l'impression [que c'est] comme un exposé oral. Donc on se rencontre, on est 5 devant Teams, puis là, on écoute, puis on est comme vraiment plus passifs dans l'interaction avec les autres, tandis qu'en personne, tu sais, on aurait dit qu'on peut plus échanger des idées. (Participant 7).*

Selon les résultats de notre recherche, les employés semblent vivre un désintérêt et un désengagement envers les relations informelles lorsqu'elles sont planifiées, en virtuel tout comme en présentiel. Certains participants observent non seulement un manque de participation des individus dans les rencontres de groupe planifiées, mais ressentent eux aussi un manque d'intérêt à participer activement à ces rencontres et activités sociales, depuis le retour partiel au bureau, puisqu'elles ont perdu leur aspect de spontanéité qui

caractérise les relations informelles. Cette perte de spontanéité s’aligne avec les écrits de Cihuelo et Piotrowski (2021) traitant de l’importance de la spontanéité dans les relations informelles et de la perte de la spontanéité en modalité de télétravail.

Dans l’objet de recherche, nous avons retenu la définition de Barnard (2003) présentant l’informel comme une collaboration qui se fait entre plusieurs individus d’une même organisation sur une base spontanée. Dans la modalité de travail hybride massif actuel, les organisations tentent de planifier des événements en face à face et d’organiser des séances virtuelles dans le but d’établir des relations informelles. Cependant, les employés se rendent compte que ces méthodes planifiées ne répondent pas à leurs besoins puisqu’elles vont à l’encontre de la spontanéité, caractéristique importante des relations informelles comme l’indiquent les extraits suivants des entretiens :

*C'est des affaires de Noël à distance, puis des jeux à distance que on est un peu écoeurés. [...] On avait prévu 15 minutes, ça fait 5 minutes, on n'a plus rien à se dire. « On s'en va tu? ». [...] On sent que c'était comme forcé, [...] probablement que la haute gestion [...] voulait qu'on se rencontre. (Participant 7).*

*Ils ont juste dit : « Vous faites ça et c'est tout. ». Mais là, de se faire dire ça, rendu avec l'expérience que j'ai, présentement, mon âge et mon professionnalisme, que j'ai toujours travaillé avec la haute gestion puis tu imposes ces choses-là? Ça te ramène à « je suis un enfant ». (Participant 3).*

*C'était pas authentique, puis je pense que c'est parce que c'était forcé. [...] Ça venait pas de la personne. C'est comme si les personnes avaient pas un réel intérêt à apprendre à connaître leurs collègues. (Participant 6).*

Dans le contexte d’évènements planifiés ou forcés par la haute gestion, l’informel perd son essence de spontanéité. Plusieurs employés veulent choisir où, quand et avec qui entretenir des relations informelles au travail et ressentent un certain malaise ou inconfort lorsqu’ils doivent participer à des activités forcées pour établir des relations informelles, comme l’explique un participant :

*Et les liens en personne, on peut choisir quand les avoir, et donc ce n'est pas en nous forçant de retourner au bureau qui va changer quoi que ce*

*soit parce que de toute façon, on y va pas les mêmes jours. [...] Alors l'idée du retour au bureau, je ne sais pas comment ça fonctionne pour les autres équipes, mais pour nous, ça n'a rien changé.* (Participant 1).

Nous observons donc que les employés vivent un manque d'autonomie dans leur choix des façons d'entretenir des relations informelles dans la modalité de travail hybride massif. Par conséquent, plusieurs employés semblent éviter ces relations informelles planifiées au travail et vont combler leurs besoins à l'extérieur du travail, sur les réseaux sociaux et avec les amis et la famille. Les employés deviennent alors indifférents à établir des relations informelles avec leurs collègues et semblent canaliser leur énergie vers leur vie personnelle et moins vers leur vie professionnelle afin de répondre à leurs besoins sociaux-affectifs : « *On s'est ajusté avec le quotidien, fait que pour l'instant, je trouve que c'est parfait. [...] Ça me dérange pas d'être seul parce que ici [à la maison], bien, j'ai [mon conjoint], aussi, qui travaille au gouvernement.* » (Participant 9). Dans le cas d'un autre participant, la présence de ses enfants à la maison comble une partie de ses besoins socio-affectifs au travail : « *Si il y a une journée pédagogique et ton enfant est avec toi, tu peux toujours sentir le confort de ta maison, de ta famille avec toi. C'est comme quelque chose qu'on n'avait pas avant.* » (Participant 8).

Cependant, il semble que certains groupes sociodémographiques vivent ce manque socio-affectif avec épreuve, puisqu'ils n'ont pas la possibilité de satisfaire leurs besoins ailleurs qu'au travail. Selon le profil des participants et selon les propos recueillis, parmi ces groupes se retrouveraient ceux qui sont en début de carrière professionnelle, ceux qui vivent seuls et ceux qui considèrent avoir peu d'amis ou de connaissances dans leur vie personnelle :

*C'est vraiment important, parce que dans ma vie personnelle, tu sais, je suis souvent tout seul, donc quand je viens au bureau, là, je suis encore tout seul, puis je vois des gens qui ont des relations entre eux, puis c'est pas nécessairement des relations [...] entre collègues. Il y en a qui sont vraiment des rendus des amis. Je vois ça, puis moi, ça me fait de la peine, parce que je me dis : « mais j'aimerais ça, moi aussi, faire partie d'une équipe comme ça, puis d'avoir [...] des liens forts comme ça avec des gens ».* (Participant 2).

*J'ai connu des gens, admettons, que eux, ils étaient célibataires dans leur appartement, tout seul, travaillent la maison 100% du temps. Ils sortaient pas le soir. Fait qu'un moment donné, t'es comme : « C'est où que tu peux rencontrer des gens? » C'est parce qu'ils cherchaient, là, des gens, un conjoint, une conjointe au travail. (Participant 7).*

*Maintenant, ils peuvent travailler à la maison, s'occuper des enfants. Mais tu sais, ces gens-là ont d'autres priorités, fait que pour eux, [...] c'est comme le meilleur des 2 mondes. [...] Eux, ils ont eu les amitiés, ils ont eu tout, ils ont eu les mariages [...]. Moi, je m'inquiète pour, en fait, toute ma génération. Les gens qui vont commencer, tu sais? Au travail, la façon que tout le monde m'en parlait, c'est comme si j'avais vraiment manqué le bateau. (Participant 5).*

Depuis le retour partiel au bureau en modalité de travail hybride, les employés vivent des épreuves lors de leurs interactions sociales avec leurs collègues au bureau. Ils tentent de comprendre les normes sociales qui, d'après eux, semblent avoir changé depuis le retour partiel au bureau. Depuis la pandémie de COVID-19, les individus ont appris à être seuls et à travailler seuls, de sorte qu'ils éprouvent aujourd'hui de la difficulté à s'adapter au nouveau mode de travail hybride et à agir selon les attentes sociales de l'organisation et à celles de leurs pairs. Ce manque de repères sociaux crée aujourd'hui ce que certains participants qualifient d'« anxiété sociale » auprès des employés qui se côtoient en face à face, au bureau :

*J'ai quand même bien apprécié ma période d'ermite [pendant les épisodes de confinement durant la pandémie]. Je l'ai bien aimée, appréciée. C'est sûr que pendant cette période-là, mon niveau d'anxiété, il a peut-être augmenté. Puis ça a fait en sorte que le retour au travail, c'était plus difficile. Ça a toujours été difficile pour moi d'initier des conversations, que ce soit dans des relations formelles ou informelles. Mais là, c'est comme encore pire. [...] Avant [le retour au bureau], je veux dire, ça a été un défi, mais c'était pas [...] une problématique. Là [en travail hybride], [...] c'est pas normal, là. Mon cœur [...] débat vraiment rapidement et l'insécurité puis là faible estime de soi [...]. On dirait que les gens parlent puis je sais pas comment réagir, puis je sais pas quoi dire. (Participant 6).*

*C'est les mêmes personnes qui vont avoir tendance à faire de l'anxiété. Fait que là, parce qu'ils font de l'anxiété, ils vont rester encore plus isolés. Même chose avec la dépression, ils vont encore plus s'isoler. [...] Il y a*

*énormément de gens qui ont de l'anxiété sociale. Je dis « allô » aux gens dans les couloirs et il y en a certains qui vont juste baisser leur tête. (Participant 5).*

*[...] je fais quand même beaucoup d'anxiété sociale. Donc pour moi, c'est difficile d'entrer en contact avec les gens, donc je dois toujours un peu me pousser pour faire ça. (Participant 4).*

Les relations informelles deviennent aussi une exigence collective puisqu'on observe une perte d'aptitudes sociales sur le plan interpersonnel : « *Virtuellement, il y a une "disconnect". Il y en a qui s'isolent chez eux puis t'entends pas parler, puis au bureau, [...] c'est dans leur travail, mais ça parle pas à personne.* » (Participant 3). Bouchard et ses collaborateurs (2017) expliquent que l'exposition volontaire à des situations sociales permettrait à certains de lutter contre l'anxiété sociale, et ce, même au travail, ce qui corrobore les propos d'un participant. Ce participant semble vivre des défis depuis le retour partiel au bureau en modalité de travail hybride massif et réalise qu'il devrait s'exposer plus régulièrement à des situations sociales et à des rencontres au bureau afin de pouvoir retrouver ses aptitudes sociales :

*J'ai un travail personnel à faire concernant ma sociabilité. Puis justement, je lisais beaucoup d'articles sur le « exposure therapy », puis qui est [de] s'exposer encore plus à des événements, des situations sociales où [...] il y a des relations informelles, pour retrouver nos aptitudes sociales. Fait que je fais ça et je travaille sur ça. (Participant 6).*

Nous avons vu plus tôt que le télétravail peut procurer un sentiment d'autonomie et de liberté aux employés parce que l'apprentissage se fait de façon individuelle et à leur rythme. La solitude et l'individualisme qui s'établissent progressivement au sein des organisations et qui semblent maintenant offrir un sentiment de sécurité aux individus changent considérablement la culture de travail, comme le laissent croire les extraits suivants des entrevues :

*À cause du fait qu'on est en hybride, peut-être même que cette situation peut ne pas être évitée si la personne profite du fait qu'on est en télétravail pour s'isoler, pour vraiment se renfermer [sur elle-même]. (Participant 1).*

*Je pense qu'il y avait un sentiment de confort avec le télétravail [à] temps plein. Puis il y avait des nouvelles habitudes qui avaient été développées qui sont aujourd'hui difficiles à briser pour certains. Comme, justement, le fait de ne jamais parler à des collègues, puis de toujours rester dans son coin, puis de s'isoler beaucoup, de ne pas s'intéresser aux autres. (Participant 6).*

*Ça aide à démontrer qu'on peut donner un projet à un individu, puis, ils peuvent exécuter sans supervision, sans donner les directions. Ils sont capables de prendre ça en charge, donc ça aide à l'employé d'accomplir un processus pour de l'avancement. (Participant 3).*

*Depuis la pandémie, on vit une épidémie de solitude complète [...]. On a tellement été habitués à être seuls, que c'est comme si on se complaisait dans la solitude. (Participant 5).*

*La motivation que t'avais pour être en toujours connecté avec tes collègues, c'est pas le même. [...] Ça a diminué parce que [...] j'ai appris à travailler tout seul, à être tout seul pendant 2 ans. (Participant 8).*

De plus, certains employés ont des inquiétudes et adoptent des nouveaux comportements lorsqu'ils sont au bureau : ils hésitent à entretenir des relations informelles en face à face et à éprouver du plaisir avec leur collègues au bureau, par crainte que les autres les jugent et pensent qu'ils ne travaillent pas réellement. Par ailleurs, nous avons mentionné plus tôt qu'en modalité de télétravail, les équipes de gestion n'ont pas la capacité d'observer et de contrôler le travail de leurs employés en temps réel pendant qu'ils exécutent leurs tâches. Dans la recension des écrits, Dobbins et ses collaborateurs (dans Jackson et van der Wielen, 1998) mentionnent que les gestionnaires sont portés à surveiller plus grandement leurs employés dans la modalité de télétravail étant donné qu'il n'y a pas d'observation directe qui s'effectue comme au bureau. Certains propos recueillis corroborent une telle proposition :

*Il y avait beaucoup de « miscommunications », [...] puis c'était pas tout le monde qui était flexible et adapté, si je peux dire, au mode télétravail et hybride. [...] malgré qu'on essayait de développer des relations informelles positives, bien, [...] c'était juste pas favorisé. C'était [...] juste pas dans leurs valeurs personnelles. Ils voyaient pas d'importance à faire ça, pour le travail. (Participant 6).*

*Je pense [que] c'est le mot « imposer » qui me dérange le plus : « tu dois rentrer [au bureau], parce que je veux voir si vous travaillez ou qu'est-ce*



*que vous faites comme travail. » Tandis que la personne qui fournit déjà, qui est productive, que ça soit virtuel ou au bureau, on devrait pas trop trop s'inquiéter. (Participant 3).*

Plusieurs employés semblent vivre cette même crainte, ce qui les pousse à s'abstenir volontairement de vivre des relations informelles avec leurs collègues. Un sentiment collectif de culpabilité semble alors découler des expériences similaires vécues par plusieurs employés, créant ainsi un effet « boule de neige » quant à ce qui devient socialement acceptable : « *Je sais pas si c'est comme une pression des pairs, tu sais? Tu vois tout le monde à côté qui travaillent, qui sont assis, qui sont concentrés [...]. La peur du jugement de dire : "bien là, ils vont penser que je travaille pas".* » (Participant 4). Ce sentiment collectif de culpabilité brise toute motivation et intérêt à entretenir des relations informelles au travail. Cette observation amène une question : sommes-nous en train d'assister à l'émergence de nouvelles normes sociales qui témoigneraient alors d'une resocialisation au travail?

Dans la recension des écrits, nous avons mentionné qu'il existait un paradoxe entre le fait de vouloir et de ne pas vouloir entretenir des relations informelles au travail. Notamment, Cihuelo et Piotrowski (2021), Tremblay (2001) et Aroles, de Vaujany et Dale (2020) expliquent le déploiement de ce paradoxe avec le télétravail. Les résultats de notre recherche montrent que ce paradoxe existe également dans le contexte de travail hybride massif. Les employés aiment travailler à partir de leur domicile, mais, en même temps, ressentent un manque socio-affectif et expriment le besoin de voir leurs collègues au bureau :

*Le contact humain, là, c'est très important. Oui, on était tous chez nous à 5 jours semaine, mais veux, veux pas, l'humain est fait aussi pour se développer, grandir, voir des gens socialisés. C'est tellement important aussi pour la santé mentale. [...] Même si on « chiale », [...] on a besoin de ça, d'autant plus que notre travail, c'est de travailler pour des gens. (Participant 9)*

*Il y avait une personne qui y accordait tellement d'importance [aux relations informelles en face à face] qui voulait obliger tous les employés de se rendre en personne au travail. Légalement, c'est possible de faire ça, mais*

*c'est juste mal vu, là, d'obliger des gens à venir au travail la même journée, s'asseoir ensemble tout le temps, tu sais? (Participant 6).*

Bia Figueiredo et Besson (2023) proposent, entre autres, que l'invisibilité des employés dans les nouveaux espaces de travail contribue à leur sentiment de désengagement. L'enthousiasme des participants par rapport au retour au bureau semble être, en général, mitigé et négatif dans notre recherche. La désaccoutumance aux relations informelles spontanées qui se déroulent en face à face pourrait donc permettre de comprendre le paradoxe étudié : elle rend la spontanéité des relations informelles inconfortable pour les employés et, par conséquent, les conduit à se priver d'établir de telles relations alors qu'ils souhaiteraient en avoir.

En résumé, la discussion des résultats a permis de dévoiler des enjeux liés aux relations informelles en modalité de travail hybride massif en lien avec les écrits des auteurs que nous avons étudié. Premièrement, même si les relations informelles répondent à des besoins socio-affectifs et à des besoins productifs, les participants ont soulevé des enjeux importants quant à la dimension socio-affective des relations informelles. Deuxièmement, les employés accordent une importance particulière à la proximité physique pour l'établissement des relations informelles au travail. Troisièmement, lorsqu'ils travaillent au bureau dans la modalité de travail hybride massif, les employés vivent de la solitude et de l'isolement. Quatrièmement, de nouvelles normes sociales et professionnelles semblent naître dans la modalité de travail hybride massif, de sorte que les employés considèrent vivre un réapprentissage social en lien avec les relations informelles.

Enfin, nous constatons qu'une exigence sociale s'impose dans la dimension socio-affective des relations informelles, d'abord par la présence d'évènements forcés de relations informelles, ensuite par la désaccoutumance progressive aux relations informelles spontanées qui se font en face à face. Cependant, les employés sont conscients de ce changement qui se produit dans le monde du travail. Malgré les épreuves qui sont vécues, ces employés reconnaissent tout de même l'importance des relations informelles au travail et veulent reconstruire leurs liens sociaux.

## **Conclusion**

---

Cette recherche exploratoire avait comme objectif de comprendre comment les employés vivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif. Pour conclure, nous résumerons les chapitres du mémoire, nous discuterons des limites de notre recherche et nous proposerons des pistes de recherche qui pourraient intéresser les chercheurs du domaine étudié.

### **Résumé du mémoire**

Les recensions des écrits dans le chapitre 1 décrivant l'objet de recherche ont pu offrir un aperçu des questions du télétravail et des relations informelles dans le contexte de l'organisation ainsi que de permettre de définir les principaux termes liés au sujet de recherche qui ont été utilisés dans cette étude. Le chapitre 1 a aussi permis de présenter la question générale de recherche, qui cherchait à comprendre comment les employés vivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif. Ensuite, le chapitre 2 a traité des écrits qui ont mis en lumière les types de relations informelles des télétravailleurs et leurs retombées socio-affectives et productives. Nous avons vu, cependant, que la façon dont les employés vivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif est une question qui avait encore été peu étudiée. Nous avons alors proposé de répondre aux deux questions spécifiques suivantes : 1) Quelles sont les expériences vécues par les employés en matière de relations informelles dans un contexte de travail hybride massif?; 2) Qu'est-ce qui explique la façon dont les relations informelles sont vécues par les employés en contexte de travail hybride massif? Dans le but de répondre à nos questions de recherche, nous avons présenté au chapitre 3 notre méthode de recherche qualitative et exploratoire à visée compréhensive. Neuf entrevues semi-dirigées d'une durée approximative de 90 minutes ont été effectuées auprès de neuf employés de l'administration publique fédérale canadienne et, par la suite, une analyse de données a été effectuée de façon inductive. Les résultats de recherche présentés au chapitre 4 montrent que les éléments de contexte liés aux participants, tel qu'identifiés par leur profil et dans

leur environnement de travail, ont des conséquences sur leurs expériences vécues en modalité de travail hybride massif. Nous avons ensuite présenté l'expérience vécue des participants quant aux relations informelles dans trois contextes de travail différents que nous avons identifiés selon leurs propos, soit (1) à distance dans le contexte de travail hybride massif, (2) en face à face dans le contexte de travail hybride massif et (3) en face à face avant le contexte de télétravail massif et de travail hybride massif. Nous avons pris connaissance de l'importance des relations informelles et de leurs retombées vécues en travail hybride massif pour les participants. La discussion des résultats au chapitre 5 nous a permis de saisir les défis que vivent les employés quant aux relations informelles dans la modalité de travail hybride massif. Sous cette modalité de travail, les employés semblent perdre la proximité physique avec leurs collègues, ce qui entraîne des conséquences sérieuses sur leurs relations informelles qui sont essentielles pour tisser des liens sociaux dans le milieu de travail. D'autre part, ces mêmes employés se sentent isolés, puisque l'aménagement actuel des espaces de travail les éloigne encore plus les uns des autres et ne favorise plus le travail d'équipe. Selon les propos recueillis auprès des participants, il semble que cette restructuration majeure des modalités de travail a des conséquences importantes sur les relations informelles et affecte la productivité et l'épanouissement des employés. Avant la pandémie, lorsque les employés travaillaient cinq jours par semaine au bureau, les interruptions par d'autres personnes ou des collègues étaient moins fréquentes car les employés se voyaient presque tous les jours. Aujourd'hui, les espaces de travail ouverts et non attitrés ainsi que les salles de réunions qui sont peu nombreuses créent des défis sans précédent. Compte tenu de l'absence de lignes directrices et de procédures claires et précises, les employés font appel à leur créativité afin de répondre à leurs besoins professionnels et personnels. Ce manque de cohérence semble créer une confusion chez plusieurs employés et causer, dans plusieurs cas, la disparition progressive des relations informelles spontanées au travail. Enfin, les employés semblent vivre un réapprentissage social en lien avec les relations informelles au travail.

## **Les limites de la recherche**

Étant donné que la recherche exploratoire permet d'étudier un sujet qui a encore été peu traité, nous croyons avoir bien répondu à nos questions de recherche. Malgré les nombreuses trouvailles de cette recherche, l'étude présente des limites. D'abord, au sujet des données recueillies, les participants de notre recherche ont, à quelques occasions, rapporté des expériences vécues par des collègues. Nous avons alors dû filtrer les propos des participants dans les verbatims afin de nous assurer que les résultats reflètent uniquement le vécu de chaque participant et non pas celui de leurs pairs ou d'autrui. De plus, bien que notre recherche porte sur les relations informelles vécues dans un contexte de travail hybride massif, il est encore trop tôt pour que les participants puissent avoir une compréhension complète du travail hybride massif et en ressentir les conséquences réelles à long terme. Ainsi, une autre limite découle du fait que les participants étaient toujours en phase d'apprentissage et de familiarisation avec le travail hybride massif au moment des entrevues, ce qui pourrait avoir influencé certains propos qu'ils ont partagé avec nous.

Ensuite, en ce qui concerne la discussion des résultats, les éléments explicatifs du rôle de la proximité physique au travail, de l'isolement et du réapprentissage social en lien avec les relations informelles auraient pu être vus davantage en profondeur. Il aurait été pertinent de comprendre plus en détail ce qui explique les résultats, c'est-à-dire de comprendre la provenance exacte de chaque enjeu vécu par les employés qui travaillent en modalité hybride. De plus, dans le but de généraliser l'étendue des résultats, nous avons utilisé le terme « employés » dans la discussion des résultats. Cependant, nous sommes consciente que les résultats de notre recherche sont basés sur les informations recueillies auprès d'un petit nombre d'employés et non pas de la totalité des employés de la fonction publique fédérale canadienne. Il aurait alors été possible d'étendre l'étude à une plus grande échelle, mais cela aurait exigé plus de temps et de ressources.

Quant aux possibilités de transfert des résultats à d'autres études, il faut se rappeler que les résultats ont été limités à neuf employés de l'administration publique fédérale canadienne qui travaillent dans une modalité de travail hybride massif. Étant donné que la

gestion de la présence au bureau, qui se fait avec beaucoup de flexibilité, et que l'aménagement des bureaux à aires ouvertes non attitrés ont fortement marqué l'expérience des participants, les résultats ne pourraient pas être transférés à des contextes où les conditions de travail au bureau seraient différentes de celles-ci. Cependant, nous croyons que certains résultats pourraient s'appliquer au télétravail massif et aux employés qui télétravaillaient à temps plein ou à temps partiel. Les résultats de la recherche pourraient aussi s'appliquer en partie pour les employés qui travaillent à temps plein dans des bureaux à aires ouvertes. Pour aller plus loin, l'étude aurait pu s'étendre aussi aux employés qui télétravaillent à temps plein uniquement. Enfin, l'étude a été réalisée en faisant appel à des employés de l'administration publique fédérale, mais aurait aussi pu être réalisée au sein de différentes organisations publiques autres que fédérales.

### **Les pistes de recherche**

Notre recherche pousse à se questionner sur les conséquences de la flexibilité offerte par la modalité de travail hybride massif en termes de besoins des employés au sein des organisations. Dans l'objet de recherche, Chênevert et ses collaborateurs (2023) mentionnent que le télétravail permet de créer une plus grande flexibilité dans la gestion de l'horaire de travail des employés et leur offre une plus grande autonomie. Bien que les résultats de notre recherche corroborent en partie ces écrits, on se demande si les relations informelles risquent de disparaître, dans un contexte où la priorité semble être d'accommoder le plus possible chaque individu au travail. Avant la pandémie de COVID-19, le télétravail était considéré comme un privilège au sein de certaines organisations. Aujourd'hui, le télétravail s'est répandu à l'échelle mondiale et est devenu populaire au sein de plusieurs organisations au point qu'il est maintenant perçu comme incontournable. Ainsi, une recherche précise pourrait être effectuée sur les relations informelles en lançant un sondage à large échelle aux employés qui travaillent en modalité de travail hybride massif.

Dans la discussion des résultats, nous avons mentionné que la proximité physique joue un rôle crucial dans l'établissement des liens sociaux au travail. Dans une recherche

future, il serait intéressant de comprendre comment il serait possible de développer ou d'améliorer cette proximité physique dans un contexte de travail hybride massif ou de télétravail massif, en lien avec l'école de la pensée de la proximité (Filippi, Wallet et Polge, 2018). Il serait aussi intéressant d'étudier cette question en lien avec la notion de corporalité, faisant partie de la question plus générale de l'expérience esthétique (Yakhlef, 2010). Parmi les retombées du télétravail que nous avons pu identifier dans les résultats de notre recherche, nous constatons que les employés ressentent une plus grande tranquillité et une meilleure capacité de se concentrer et d'accomplir leurs tâches en moins de temps lorsqu'ils télétravaillent à partir de leur domicile. Au contraire, travailler au bureau semble générer plusieurs dérangements et distractions pour les employés, tel qu'exprimé, d'ailleurs, par Ruiller, Dumas et Chédotel (2017), cités dans l'objet de recherche. Sachant que les employés n'ont plus des conditions favorables pour développer une proximité physique avec leurs collègues, il serait intéressant de comprendre comment cette situation évoluera avec l'intelligence artificielle, avec les technologies et avec la robotisation, dans un avenir où d'autres pandémies risquent vraisemblablement de se reproduire (de Vaujany, 2023). Alors que plusieurs employés prennent aujourd'hui leur retraite et que les organisations se soucient de la relève, on continue de recruter du personnel à partir de nombreuses régions dans le pays. Les organisations ont-elles considéré toutes les conséquences que le recrutement à distance pourrait entraîner sur le bien-être des employés à long terme? Comment sera-t-il possible de maintenir les relations informelles au travail lorsqu'on travaille à distance de ses collègues? Comment pouvons-nous atténuer l'isolement vécu par les employés dans un contexte de travail hybride massif?

Par ailleurs, nous avons vu que plusieurs employés caractérisent certaines de leurs expériences comme des événements forcés de relations informelles en télétravail et en travail hybride massif. Ainsi, cet enjeu soulève une autre question : quelles relations informelles ont des retombées positives pour les employés dans un contexte de travail hybride massif? Nous avons aussi brièvement mentionné que certains groupes sociodémographiques vivent un manque socio-affectif au travail dans un contexte hybride massif. Il pourrait être pertinent d'analyser cet enjeu en lien avec le genre des individus. Nous avons mentionné que Torpey (2022) identifie certains secteurs d'activités où le

télétravail peut facilement être appliqué, tels que l'informatique, les affaires et les finances. Les résultats n'indiquent pas que le télétravail convient mieux à certains types de postes plus qu'à d'autres, mais nous avons constaté que le télétravail faciliterait un certain type de tâches : le travail de nature confidentielle. Le télétravail semble permettre aux employés de mieux protéger la confidentialité de leurs conversations, ce qui pourrait sembler paradoxal. À cet égard, il pourrait être intéressant d'étudier quels secteurs d'activités seraient privilégiées par le télétravail et par le travail hybride, selon la nature du travail accompli. De plus, il serait intéressant d'étudier les relations informelles vécues entre l'employé et l'employeur. Pour étudier ce sujet, des pistes potentielles de recherche pourraient se concentrer sur le rapport à l'autorité avec l'adoption massive des technologies au travail.

Selon la recherche que nous avons effectuée, les plans d'aménagement à aire ouverte avec des bureaux non attitrés ne semblent pas satisfaire les besoins des employés dans le contexte de travail hybride massif. Il serait intéressant de comprendre si les employés vivent ces mêmes défis liés aux aménagements de travail dans des circonstances différentes. Par exemple, il serait intéressant de connaître les retombées vécues de ces aménagements de travail par les employés dans une modalité de travail au bureau à temps plein ou dans une modalité de travail hybride dans laquelle les employés d'une même équipe se voient régulièrement en face à face. De plus, la recherche d'intimité au bureau est une question intrigante qui mériterait d'être explorée, puisqu'elle traite d'un paradoxe : les individus souhaitent entretenir des relations informelles au bureau et recherchent en même temps de l'intimité entre eux, mais nous n'en connaissons pas la cause. Cette recherche d'intimité serait-elle causée par les nombreux changements vécus par les employés depuis la pandémie de COVID-19? Serait-elle causée par l'isolement que plusieurs vivent au travail? L'intimité permet-elle de bâtir des relations plus profondes entre les employés?

Étant donné qu'il devient de moins en moins fréquent de voir ses collègues au bureau et que les individus se distancient de plus en plus en contexte de travail hybride massif, les relations informelles en face à face deviennent-elles un privilège pour les



employés au sein des organisations modernes? Au terme de cette étude, il nous semble que les employés vivent actuellement des épreuves quant aux relations informelles au travail dans le contexte hybride massif, bien que la technologie ait fait des grands progrès pour faciliter le travail à distance. Ces relations informelles contribuent non seulement au rendement des employés, mais aussi à leur épanouissement personnel. Aujourd'hui, « bien travailler » ne signifie plus uniquement « bien faire son travail ». Une partie essentielle du travail se réalise grâce aux relations informelles que les employés vivent au sein de leur organisation. En fait, bien qu'on apprécie être seul de temps en temps, les humains sont des êtres fondamentalement sociaux qui ont besoin d'interagir avec les autres.

## Bibliographie

---

- Anderson, D. et Kelliher, C. (2009). « Flexible Working and Engagement: The Importance of Choice », *Strategic HR Review*, vol. 8, n° 2, p. 13-18.
- Angers, M. (2018). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 7<sup>e</sup> éd., Anjou, Les Éditions CEC inc., 193 p.
- Aroles, J., de Vaujany, F.-X. et Dale, K. (2020). *Experiencing the New World of Work*, Cambridge, Cambridge University Press, 270 p.
- Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. (2021). « Définition de la résilience organisationnelle par K. E. Weick ». *Question(s) de management*, vol. 35, n° 5, p. 43-49.
- Bailey, D. E. et Kurland, N. B. (2002). « A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 4, p. 383-400.
- Barabel, M. (2017). « I. Chester I. Barnard - L'organisation formelle ou l'art de la coopération », *Les grands auteurs en management*, Caen, EMS Editions, p. 11-28.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 334 p.
- Barnard, C. I. (2003). *Organization and Management: Selected Papers*, Londres, Taylor & Francis Group, 258 p.
- Bellini, S. et De Carvalho, D. (2022). « Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre », *Innovations*, vol. 68, n° 2, p. 105-134.
- Bernier, L. (1998). « La planification stratégique au gouvernement du Québec : un cadre pour l'entrepreneuriat public », *Management international*, vol. 3, n° 1, p. 15-24.
- Bia Figueiredo, M. et Besson, M. (2023). « (In)visibilité dans les nouveaux espaces de travail : l'expérience du télétravail durant la crise COVID19 revisitée au prisme des théories de la reconnaissance », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 28, n° 75, p. 151-176.
- Bouchard, S., Dumoulin, S., Robillard, G., Guitard, T., Klinger, É., Forget, H., Loranger, C. et Roucaut, F.-X. (2017). « Virtual Reality Compared with In Vivo Exposure in the Treatment of Social Anxiety Disorder: A Three-Arm Randomised Controlled Trial », *The British Journal of Psychiatry*, vol. 210, n° 4, p. 276-283.

- Brock, K. L., Cooper, H., Fyfe, T., Graham, A., Hanniman, K., Kieffer, S. et Weinrib, J. (2020). *The Impact of COVID-19 on the Future of Governance in Canada* [document inédit], Kingston, School of Policy Studies, Queen's University, 9 p. [https://www.queensu.ca/sps/sites/spswww/files/uploaded\\_files/publications/4%20SummaryWP%20final2.pdf](https://www.queensu.ca/sps/sites/spswww/files/uploaded_files/publications/4%20SummaryWP%20final2.pdf)
- Brunet, L. et Savoie, A. (2003). *La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans*. Québec, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 161 p.
- Cañibano, A. et Avgoustaki, A. (2022). « To Telework or Not to Telework: Does the Macro Context Matter? A Signalling Theory Analysis of Employee Interpretations of Telework in Times of Turbulence », *Human Resource Management Journal*, p. 1-17.
- Champagne, E., Choinière, O. et Granja, A. D. (2023). « Government of Canada's Teleworking and Hybrid Policies in the Aftermath of the COVID-19 Pandemic », *Canadian Public Administration*, vol. 66, n° 2, p. 158-175.
- Chênevert, D., Giauque, D., Abord de Chatillon, E., Delobbe, N. et Vayre, É. (2023). « Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 29, n° 77, p. 5-22.
- Cihuelo, J. et Piotrowski, A. (2021). « De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement », *Sociologies pratiques*, vol. 43, n° 2, p. 51-61.
- Daele, A. (2013). *Discuter et débattre pour se développer professionnellement : analyse compréhensive de l'émergence et de la résolution de conflits sociocognitifs au sein d'une communauté virtuelle d'enseignants du primaire* [thèse, Université de Genève], 346 p.  
DOI : 10.13097/archive-ouverte/unige:27065
- De Boer, C. (2023). « Le rôle des leviers organisationnels et des comportements proactifs sur l'implication affective des nouvelles recrues en situation de télétravail », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 29, n° 77, p. 101-120.
- De Terssac, G. (2003). « La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat ». Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, p. 11-33.
- De Vaujany, F.-X. (2023). « Intensifier les lieux du travail : des temporalités de la scène au plateau », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 28, n° 75, p. 207-218.

- Deschênes, A.-A. (2023). « Professional Isolation and Pandemic Teleworkers' Satisfaction and Commitment: The Role of Perceived Organizational and Supervisor Support », *European Review of Applied Psychology*, vol. 73, n° 2, p. 1-12.
- Deutscher, P., Drummond, D. et Orlando Rohr, J. (2020). *The Future of Work Post-Pandemic* [document inédit], Kingston, School of Policy Studies, *Queen's University*, 97 p.  
[https://www.queensu.ca/sps/sites/spswww/files/uploaded\\_files/publications/2%20The%20Future%20of%20Work%20Post-Pandemic%20Final.pdf](https://www.queensu.ca/sps/sites/spswww/files/uploaded_files/publications/2%20The%20Future%20of%20Work%20Post-Pandemic%20Final.pdf)
- Dibie, P. (2020). *Ethnologie du bureau : brève histoire d'une humanité assise*, Métailié, 311 p.
- Dumas, M. et Ruiller, C. (2018). « Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ? », *Politiques et management public*, vol. 35, n° 1/2, p. 5-26.
- Eisenhardt, K. M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Estagnasié, C., Bonneau, C., Vásquez, C. et Vayre, É. (2022). « (Re)créer l'espace habité de travail : pratiques de rematérialisation du travail à distance ». Dans É. Vayre (dir.), *La digitalisation du travail : nouveaux espaces et nouvelles temporalités de travail*, Londres, ISTE Group, p. 127-148.
- Even, A. (2020). « The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees », *SSRN Electronic Journal*, 31 p.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3543122>
- Fay, M. J. et Kline, S. L. (2011). « Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting », *Journal of Applied Communication Research*, vol. 39, n° 2, p. 144-163.
- Filippi, M., Wallet, F. et Polge, É. (2018). « L'école de la proximité : naissance et évolution d'une communauté de connaissance », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 5-6, p. 939-966.
- Fischbacher-Smith, D. et Fischbacher-Smith, M. (2014). « What Lies Beneath? The Role of Informal and Hidden Networks in the Management of Crises », *Financial Accountability & Management*, vol. 30, n° 3, p. 259-278.
- Gagnon, Y.-C. (2011). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. 2<sup>e</sup> éd., Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 142 p.

- Geoffroy, F. (2011). « Penser l’informel. Non-concept ou méta-concept pour le management ? », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 17, n° 43, p. 49-62.
- Germain, O., Igelsböck, J., Melo Ribeiro, D. et Moriceau, J.-L. (2022). « Espaces et comportements organisationnels : nouvelles organisations, nouvelles théorisations », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 28, n° 75, p. 1-3.
- Gouvernement du Canada. (2024). « Ligne du temps du travail hybride dans la fonction publique ». <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/modernisation/travail-hybride/ligne-temps-travail-hybride.html>
- Haddon, L. et Lewis, A. (1994). « The Experience of Teleworking: An Annotated Review », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 1, p. 193-223.
- Heide, M. et Simonsson, C. (2021). « What Was That All About? On Internal Crisis Communication and Communicative Coworkership during a Pandemic », *Journal of Communication Management*, vol. 25, n° 3, p. 256-275.
- Jackson, P. J. et van der Wielen, J. M. (1998). *Teleworking: New International Perspectives from Telecommuting to the Virtual Organisation*. 1<sup>re</sup> éd., New York, Taylor & Francis Group, 369 p.
- Kratzer, J., Leenders, R. Th. A. J. et Van Engelen., J. M. L. (2005). « Informal Contacts and Performance in Innovation Teams », *International Journal of Manpower*, vol. 26, n° 6, p. 513-528.
- Lavroff, V. (12 juin 2020). *Dois-je contractualiser mon télétravail? Welcome to the jungle*. [https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/\\_contrat-officiel-teletravail](https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/_contrat-officiel-teletravail)
- Largier, A. (2001). « Le télétravail. Trois projets pour un même objet », *Réseaux*, vol. 106, n° 2, p. 201-229.
- Leonardi, P. M., Treem, J. W. et Jackson, M. H. (2010). « The Connectivity Paradox: Using Technology to Both Decrease and Increase Perceptions of Distance in Distributed Work Arrangements », *Journal of Applied Communication Research*, vol. 38, n° 1, p. 85-105.
- Longo, M. (2016). « Réguler aussi avec l’informel. L’informalisation de l’État au cœur de l’emploi des jeunes », *Lien social et Politiques*, n° 76, p. 178-205.
- Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1<sup>re</sup> éd., New York, Taylor & Francis Group, 204 p.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/ecolenationale/detail.action?docID=182337>

Mehdi, T. et Morissette, R. (2021). *Travail à domicile : productivité et préférences*. Statistique Canada.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>

Ministère de la Défense nationale. (2022). *FAQ : Travail Hybride*.

<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/campagnes/covid-19/retour-au-travail/foire-aux-questions/travail-hybride.html>

Ministère du Travail du Québec. (2002). *Télétravail*.

<https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation-travail-famille/teletravail/>

Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J. et Baert, S. (2022). « The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes », *The European Journal of Health Economics*, vol. 23, n° 4, p. 729-753.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). « Chapitre 11 - L'analyse thématique ». Dans P. Paillé et A. Mucchielli (dir.), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, p. 231-314.

Périsse, M., Vontrou, A.-M. et Vayre, E. (2020). « Le travail nomade, médiatisé et informel : influence de l'approbation sociale perçue et effets sur les addictions au travail et à Internet », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 26, n° 3, p. 227-238.

Planchard, J. H. et Velagic, Z. (2020). « Évaluation de l'impact psychologique du télétravail », *Références en santé au travail*, n° 161, p. 49-58.

<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TF%20276>

Pluye, P. (2019). « L'intégration en méthodes mixtes ». Dans V. Ridde et C. Dagenais (dir.), *Évaluation des interventions de santé mondiale*, Montpellier, IRD Éditions, p. 187-212.

Renard, K., Cornu, F., Emery, Y. et Giauque, D. (2021). « The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature », *Administrative Sciences*, vol. 11, n° 2, 18 p.

Riverin, D. et Simard, Y. (2003). « Carrière et économie du savoir : l'importance de la participation informelle à l'organisation », *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, vol. 3, n° 1, p. 35-53.

- Roy, D. J. (2022). « COVID-19, Digitalization & Hybrid Workspaces: Implications and Opportunities for Public Sector Organizations », *School of Public Administration*, Dalhousie University, 51 p.  
[https://blogs.dal.ca/cege/files/2022/02/REPORT\\_Dr.Jeffrey-Roy\\_Covid-19\\_Digitalization-and-Hybrid-Workspaces\\_Jan2022.pdf](https://blogs.dal.ca/cege/files/2022/02/REPORT_Dr.Jeffrey-Roy_Covid-19_Digitalization-and-Hybrid-Workspaces_Jan2022.pdf)
- Ruiller, C., Dumas, M. et Chédotel, F. (2017). « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, vol. 6, n° 3, p. 3-28.
- Sahai, S., Ciby, M. A. et Kahwaji, A. T. (2021). « Workplace Isolation: A System Review and Synthesis », *International Journal of Management*, vol. 11, n° 12, p. 2745-2758.
- Sarthou-Lajus, N. (2020). « En “télétravail” ou en “présentiel” ? », *Études*, n° 11, p. 5-6.  
DOI : 10.3917/etu.4276.0005.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2023). *Directive sur le télétravail*.  
<https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32636>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2022). *Lignes directrices sur l'optimisation d'un effectif hybride*.  
<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/dotation/lignes-directrices-optimisation-effectif-hybride-pleins-feux-teletravail.html>
- Services publics et Approvisionnement Canada. (2023). *Guide et pratiques pour un retour sûr sur les lieux de travail compte tenu de l'assouplissement des restrictions*.  
<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/modernisation/travail-hybride/orientations-messages-covid-19/retour-travail-covid-19.html>
- Taskin, L. (2006). « Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques*, n° 34, 20 p.  
DOI : 10.4000/interventionseconomiques.680
- Ter Hoeven, C. L. et van Zoonen, W. (2023). « Helping Others and Feeling Engaged in the Context of Workplace Flexibility: The Importance of Communication Control », *International Journal of Business Communication*, vol. 60, n° 1, p. 62-83.
- Torpey, E. (2022). « Working from Home: Outlook and Eages in Occupations with Telework: Career Outlook: U.S. Bureau of Labor Statistics », *Career Outlook*, U.S. Bureau of Labor Statistics.  
<https://www.bls.gov/careeroutlook/2022/article/telework.htm>
- Torten, R., Reaiche, C. et Caraballo, E. L. (2016). « Teleworking in the New Milleneum », *Journal of Developing Areas*, vol. 50, n° 5, p. 317-326.

- Tremblay, D.-G. (2001). « Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille », *Recherches féministes*, vol. 14, n° 2, p. 53-82.
- Tremblay, D.-G. et Scaillerez, A. (2020a). « Coworking Spaces: New Places for Business Initiatives? », *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 31, n° 1, p. 39-67.
- Tremblay, D.-G. et Scaillerez, A. (2020b). « Perspectives pour l'avenir du travail : le télétravail, le coworking et autres tiers-lieux ». Dans A. Gilet (dir.), *Travailler dans les services publics : la nouvelle donne*, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 139-146.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? », *Recherches qualitatives*, Hors série, n° 5, p. 38-45.
- Van Der Maren, J.-M. (2014). « La quête d'informations contextualisées ». Dans J.-M. Van Der Maren (dir.), *La recherche appliquée pour les professionnels*, 3<sup>e</sup> éd., Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 173 à 197.
- Vayre, É. (2019). « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, vol. 82, n° 1, p. 1-39.
- Viererbl, B., Denner, N. et Koch, T. (2022). « “You Don't Meet Anybody when Walking from the Living Room to the Kitchen”: Informal Communication during Remote Work », *Journal of Communication Management*, vol. 27, n° 3, p. 331-348.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 231 p.
- Yakhlef, A. (2010). « The Corporeality of Practice-Based Learning ». *Organization Studies*, vol. 31, n° 4, p. 409-430.



## Annexe A

---

### Grille d'entrevue

#### **Introduction à l'entrevue semi-dirigée**

Bonjour. Pour débiter, j'aimerais vous remercier de consacrer votre temps à notre entretien. Mon nom est Yasmine Denis-Benhra et je suis étudiante en administration publique à l'École nationale d'administration publique en Outaouais. Je suis présentement en train de compléter ma maîtrise avec recherche. Dans cette recherche, l'un de mes plus grands intérêts est de comprendre comment les employés vivent les relations informelles dans un contexte de travail hybride massif. La raison pour laquelle je réalise cette entrevue avec vous aujourd'hui est que vos commentaires me seront très pertinents et utiles en ce qui concerne le thème principal de ma recherche.

Avant de commencer l'entrevue, j'aimerais obtenir votre consentement par rapport à votre participation et au déroulement de notre entrevue. Avez-vous eu la chance de lire le formulaire de consentement? La confidentialité est un critère très important de ma recherche et pour mon université. Les informations que vous allez me divulguer seront protégées en tout temps. Si, par exemple, vous me nommez des noms de personnes ou vous partagez des informations personnelles ou spécifiques à votre emploi qui peuvent divulguer votre identité, moi de mon côté, par la suite, je vais masquer ces informations-là. J'aimerais aussi vous rassurer que les données que je collecte sont destinées seulement pour ma recherche, dans le cadre de mes études de maîtrise, et non pour mon ministère. Les données de notre entrevue et l'enregistrement seront supprimés et détruits au moment de ma graduation. Me permettez-vous de prendre des notes et d'enregistrer notre entrevue sur MS Teams? Si jamais à tout moment vous désirez arrêter ou prendre une pause pendant l'entrevue ou l'enregistrement, n'hésitez pas à le laisser savoir et nous arrêterons tout de suite. Je serai là pour vous écouter et le plus important pour moi est que vous vous sentiez confortable durant l'entrevue.

Avant la pandémie de COVID-19, la plupart des employés fédéraux travaillaient en présentiel dans un même lieu physique et avaient leur propre bureau. À la suite de l'annonce d'état d'urgence des gouvernements fédéraux au début de la pandémie en mars 2020, les ministères ont établi le télétravail. Depuis le télétravail, nous avons vécu plusieurs changements. Ce qui m'intéresse est de comprendre comment les relations informelles se manifestent dans un contexte de travail hybride massif. Je vais donc vous demander des questions concernant votre expérience de travail et en particulier les relations informelles. Pour vous aider à répondre à ces questions, je souhaite d'abord vous présenter quelques exemples et définitions de relations informelles.

Les relations informelles représentent l'ensemble des comportements non prévus par l'organisation formelle. Par exemple, des pratiques, activités ou rituels au travail qui permettent de répondre à des besoins sociaux. Je vais vous donner des exemples de relations informelles que j'ai moi-même utilisées à travers mon expérience de travail en mode hybride : lorsque je travaille de la maison, je crée des liens de proximité avec mes gestionnaires et mes collègues en prenant des pauses-café virtuelles tous les vendredis. Aussi, lorsque je travaille de la maison, j'ai tendance à jaser avec mes collègues de travail à la fin des réunions parce que ça me permet d'apprendre à les connaître. Lorsque je travaille au bureau, je vais prendre des marches avec mes collègues de travail parce que ça me permet de créer des liens de confiance et d'amitié. Un autre exemple de relation informelle est la communication spontanée avec mes collègues de travail. Les employés peuvent discuter directement les uns avec les autres au bureau, tandis qu'en télétravail, j'ai remarqué que mes collègues sont plus réticents à m'appeler spontanément sur MS Teams. Ce sont des exemples à moi. Je vais vous demander à votre tour de me donner des exemples. Mais avant de commencer, j'aimerais juste prendre 2-3 minutes avec vous pour vous demander quelques questions générales afin d'avoir un aperçu de vos responsabilités au travail et votre situation familiale. La situation familiale : très brièvement, parce qu'en travaillant de la maison, il y a une relation qui s'établit entre le familial et le professionnel.

## Questions d'entrevue

Questions de contexte	Thème étudié
Brièvement, j'aimerais que vous me parliez de votre travail. Quel est votre rôle au travail et que faites-vous comme travail?	Responsabilités au travail
Quels outils de communication utilisez-vous le plus dans le cadre de votre travail pour communiquer avec vos collègues?	Outils de communication
Selon le nombre d'années que vous travaillez dans votre organisation, considérez-vous être dans votre début, milieu ou fin de carrière professionnelle?	Expérience de travail
Pouvez-vous me décrire votre espace de télétravail? Comment votre environnement de télétravail influence-t-il votre façon de travailler?	Espace et environnement de télétravail
Pouvez-vous me décrire votre espace de travail lorsque vous allez au bureau? Comment votre environnement de travail influence-t-il votre façon de travailler au bureau?	Espace et environnement de travail au bureau
Question principale d'entrevue	Thème étudié
Nous savons qu'il y a eu beaucoup de changements depuis la pandémie de COVID-19. Ce qui m'intéresse, c'est ce qui se passe maintenant et comment les employés vivent aujourd'hui leur expérience de travail en mode hybride. Qu'est-ce qui a changé pour vous au travail depuis la pandémie? Qu'est-ce qui a changé pour vous au travail depuis le travail hybride?	Changements vécus depuis la pandémie et le déploiement du travail hybride
Questions de relance (demandées au besoin, selon le déroulement de l'entrevue)	Thème étudié
Qu'est-ce qui n'a pas changé pour vous depuis le travail hybride?	Ce qui n'a pas changé depuis le travail hybride
Qu'est-ce qui a changé dans vos relations interpersonnelles au travail depuis que vous êtes en travail hybride?	Changements dans les relations interpersonnelles
Comment vivez-vous ces changements? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment vivez-vous ces changements dans votre vie personnelle?</li> </ul>	Changements vécus

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment vivez-vous ces changements dans votre vie professionnelle?</li> </ul>	
Lorsque vous travaillez à partir de votre domicile, y a-t-il certains défis auxquels vous faites face? Lesquels?	Enjeux du télétravail
Lorsque vous travaillez au bureau, y a-t-il certains défis auxquels vous faites face? Lesquels?	Enjeux du travail au bureau
Qu'est-ce que vous vivez par rapport aux relations informelles dans votre travail?	Changements vécus dans la vie professionnelle
Qu'est-ce que l'informel pour vous?	Définition de l'informel
Est-ce que l'informel est important pour vous? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si oui, qu'est-ce que ça vous apporte?</li> <li>• Si non, pouvez-vous m'expliquer pourquoi?</li> </ul>	Importance de l'informel
Est-ce que certaines de vos activités au travail en mode hybride sont informelles? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si oui, pouvez-vous me donner des exemples?</li> <li>• Si non, observez-vous des activités informelles autour de vous ou ailleurs au travail?</li> </ul>	Exemples de pratiques informelles
Pouvez-vous me parler plus de ces activités informelles? Comment se déroulent-elles au travail?	Déroulement des pratiques informelles
Est-ce que les activités informelles fonctionnent aussi bien lorsque vous travaillez de la maison que lorsque vous allez travailler au bureau?	Ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas
Que pensez-vous de ces activités informelles dans un contexte de travail hybride? Comment vous sentez-vous par rapport aux activités informelles que vous m'avez nommées?	Attitude vis-à-vis des pratiques informelles (positif, négatif, neutre, indifférent)
Avez-vous déjà vécu d'autres situation(s) négative(s) ou positive(s) liée(s) à l'informel depuis le travail hybride? Pourriez-vous m'en parler?	Enjeux soulevés
Voyez-vous des conséquences à de telle(s) situation(s) qui relèvent de l'informel?	Conséquences de l'informel (avantages, inconvénients)
Qu'est-ce qui explique que vous voyez cette conséquence? [Reprendre les conséquences nommées une à une]	Contexte : situation familiale, expérience de travail, influence des

	collègues, influence du milieu interne ou externe à l'organisation (p. ex. influence des politiques organisationnelles, de membres externes, ou autre), autre
Avez-vous eu l'occasion d'en parler avec quelqu'un?	Proximité avec les collègues
Est-ce que c'est une question importante pour vous? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi?	Préoccupations du participant
Pensez-vous que c'est une question qui devrait et qui mérite d'être discutée?	Importance de l'informel
Vous décririez-vous comme quelqu'un qui aime beaucoup socialiser avec beaucoup de personnes ou préférez-vous avoir votre espace seul?	Personnalité

## Conclusion à l'entrevue

Notre entretien tire à sa fin et, avant de terminer notre discussion, j'aimerais vous remercier d'avoir consacré du temps à notre entretien. Vous m'avez grandement aidée et votre participation a été une étape importante dans la collecte de données liée à ma recherche. Vous m'avez donné beaucoup d'informations utiles sur vos expériences personnelles de travail, ce qui nous a permis de discuter de plusieurs thèmes reliés à ma recherche.

Avez-vous toute autre question pour moi concernant notre entretien ou ma recherche?

- Oui : Répondre à la/aux question(s) de l'interviewé.
- Non : Si jamais vous pensez avoir des questions concernant la suite de ma recherche, n'hésitez pas à me contacter. Il me fera plaisir de répondre à vos questions.

Je vous envoie sous peu un courriel afin que vous puissiez retrouver mes coordonnées et que vous puissiez me rejoindre en cas de besoin. Je vais recommuniquer avec vous dans 2 à 3 semaines pour vous demander si vous avez d'autres éléments à ajouter ou si vous avez fait d'autres observations au travail, en ce qui concerne mon projet de recherche. Si vous le souhaitez, je pourrai aussi partager avec vous les résultats de mon mémoire à la suite de ma collecte de données. Merci beaucoup d'avoir pris le temps de participer à notre entretien. N'hésitez pas à communiquer avec moi si jamais vous avez des questions.