

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LE TÉLÉTRAVAIL EN MODE HYBRIDE :  
MIEUX COMPRENDRE POUR S'ADAPTER

RAPPORT PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE DANS LE CADRE DE  
ENP7650 - PROJET EN ORGANISATION

PAR TIPHAINE LEBRETON

FÉVRIER 2023

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES FIGURES.....	iv
RÉSUMÉ .....	v
INTRODUCTION .....	1
CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET MANDAT .....	3
PROBLÉMATIQUE ET CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES .....	10
1 Télétravail et qualité de vie.....	10
1.1 Les déplacements .....	12
1.2 L'environnement de travail.....	13
1.2.1 L'espace physique .....	13
1.2.2 L'ergonomie .....	14
1.2.3 Une redéfinition innovatrice des espaces de travail au bureau .....	14
1.3 Les interactions sociales.....	15
1.3.1 Une perception d'isolement.....	15
1.3.2 Le rôle des communications.....	16
1.3.3 Un nouveau rôle pour le gestionnaire.....	17
2 Télétravail et gestion.....	18
2.1 Satisfaction et caractéristiques personnelles.....	18
2.2 Autonomie .....	19
2.3 Productivité.....	20
2.4 Droit à la déconnexion .....	21
2.5 Visibilité et développement de carrière.....	22
3 Conclusion .....	22
MÉTHODOLOGIE .....	23
RÉSULTATS ET ANALYSE.....	25
4 Amélioration de la qualité de vie.....	25
4.1 Un gain sans les déplacements .....	25
4.2 Un environnement en télétravail apprécié .....	27
4.2.1 Un environnement agréable et calme.....	27
4.2.2 Un espace dédié et ergonomique .....	28
4.2.3 Un environnement qui favorise la productivité.....	29
4.3 Favoriser les interactions sociales.....	30
4.3.1 L'avantage du mode hybride du télétravail .....	30

4.3.2	Les communications formelles et informelles.....	31
4.3.3	Les outils de communication.....	32
4.3.4	Des espaces repensés.....	33
5	Gestion et télétravail en mode hybride.....	33
5.1	Satisfaction et caractéristiques personnelles.....	33
5.2	Une évolution nécessaire vers une gestion basée sur les résultats.....	34
5.3	Une plus grande flexibilité.....	35
5.4	Un droit à la déconnexion à préciser.....	37
5.5	Visibilité et développement de carrière.....	38
6	Conclusion.....	39
	RECOMMANDATIONS OU PISTES DE SOLUTION.....	40
7	Une journée commune pour favoriser un sentiment d'appartenance.....	40
8	Un nouvel outil pour favoriser les interactions sociales.....	42
9	Un environnement à bonifier et espaces collaboratifs.....	43
10	Sensibiliser à l'ergonomie.....	44
11	Intégration des nouveaux employés et transfert de connaissances.....	44
11.1	Intégration.....	44
11.2	Transfert de connaissances.....	46
12	La gestion par projet.....	47
13	Une gestion de la déconnexion.....	48
	CONCLUSION.....	50
	BIBLIOGRAPHIE.....	53
	ANNEXES.....	60
	ANNEXE 1 – SOUHAITS MODALITÉS DU TÉLÉTRAVAIL – C.R.H.A. (2021).....	61
	ANNEXE 2 – RÉSULTATS DU SONDAGE DE L'ACPUM (2021).....	62
	ANNEXE 3 – EXTRAIT DES RÉSULTATS DU SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS NON ENSEIGNANTS DE LA F.E.P. (16-12-2020).....	63
	ANNEXE 4 – CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ AU TÉLÉTRAVAIL – TECHNOCOMPÉTENCES (2020).....	64
	ANNEXE 5 – EXTRAITS DES DIRECTIVES DE TÉLÉTRAVAIL.....	65
	ANNEXE 6 – GRILLE DÉTAILLÉE POUR L'ANALYSE DES ENTREVUES.....	67

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mes collègues de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal pour leur écoute, leur soutien, leurs conseils et leurs participations, et plus particulièrement Johnathan Grégoire, pour avoir accepté de superviser ce projet. Merci également à Jessica Tornare pour son soutien et ses conseils dans la réalisation de ce mandat. Poursuivre mes études au deuxième cycle n'aurait pas été possible sans le support, la compréhension et la patience de mon époux et mon fils. Merci à vous deux.

## LISTE DES FIGURES

- Figure 1** – Continuer en télétravail après la crise ? Saba et coll (2020),  
Midi-conférence du 3 février 2021. Page 3
- Figure 2** – Que pensent-il du télétravail ? Saba et coll (2020)  
Midi-conférence du 3 février 2021. 2021. Page 11
- Figure 3** – Soutien organisationnel. Saba et coll (2020)  
Midi-conférence du 3 février 2021. 2021. Page 16
- Figure 4** – Différence entre l'égalité, l'équité et l'inclusion (crédit image : UQÀM, inspirée  
de l'illustration originale créée par Craig Froehle, University of Cincinnati).  
UQAM (s. d.) <https://edi.uqam.ca/lexique/equite/> Page 36

## RÉSUMÉ

Le télétravail a été mis en place de façon généralisé au Québec en raison du confinement lié à la pandémie COVID-19 en mars 2020. L'Université de Montréal n'avait pas de politique, ni de pratiques officielles concernant le télétravail. Or, il apparaît aujourd'hui que le télétravail répond bien à des besoins des employés et devient un élément favorisant l'attraction et la rétention du personnel dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. Les récentes démissions d'employés non enseignants à la Faculté de l'éducation permanente peuvent amener à se questionner sur leur satisfaction par rapport aux conditions actuelles de télétravail.

Des balises ont été établies pour encadrer et évaluer la mise en place du télétravail en mode hybride à l'Université de Montréal à l'automne 2021. C'est dans ce cadre qu'un recueil de données qualitatives auprès d'employés administratifs de la Faculté de l'éducation permanente a été effectué de mai à septembre 2022 afin d'analyser la situation actuelle et de proposer des ajustements à l'application des directives à la direction de la Faculté avec un objectif d'attractivité et de rétention des employés. Les thèmes ont été sélectionnés parmi les avantages, les inconvénients et les limites du télétravail recensés dans la littérature en lien avec la qualité de vie en télétravail et les éléments de gestion liés à la satisfaction des besoins du télétravailleur.

Les employés interviewés souhaitent quasi-unanimement conserver le télétravail en mode hybride qui améliorent leur productivité en plus de leur qualité de vie. Ils apprécient particulièrement ne plus avoir à se déplacer chaque jour au bureau et leur environnement de travail à leur domicile. Bien qu'ils jugent adéquats leurs interactions sociales, certains ajustements pourraient toutefois être apportés pour favoriser les communications informelles lors de leur présence au bureau, élément nécessaire pour cultiver un sentiment d'appartenance. Une journée de présence commune à tous les employés et une révision de l'aménagement des bureaux sont ainsi recommandées. Un processus d'intégration plus structuré pour tous les nouveaux employés et une gestion par projets pour les employés professionnels permettraient également une meilleure rétention et mobilisation des employés.

## INTRODUCTION

La pandémie de la maladie à coronavirus (Covid-19) et le confinement de la population québécoise survenus en mars 2020 ont entraîné une mise en place généralisée du télétravail dans l'urgence pour beaucoup d'organisations. Statistiques Canada définit la capacité du télétravail selon le nombre d'emplois qui peuvent vraisemblablement être effectués à domicile dans des circonstances normales (Deng et al., 2020). La capacité du télétravail au Québec déterminée à 40 % en 2019 a été optimale puisqu'elle a été atteinte pendant la pandémie (Deng et al., 2020). Statistiques Canada a par ailleurs également constaté un bond du télétravail dans le pays qui est passé de 4 % en 2016 à 32 % en 2021 (Mehdi et Morissette, 2021, paragr. 1). Les conditions de travail et le marché de l'emploi s'en trouvent donc aujourd'hui modifiés. Une proportion de 80 % de travailleurs a ainsi indiqué en février 2021 souhaiter poursuivre au moins la moitié des heures en télétravail après la pandémie (Mehdi et Morissette, 2021, paragr. 9). De plus, une étude de Robert Half (2021, paragr. 1) mentionne que 33 % des professionnels canadiens démissionneraient s'ils étaient obligés de retourner au travail à temps plein en présentiel. Dans un contexte de pénurie d'employés au Québec, où les employeurs doivent se démarquer dans le recrutement pour être attractif (Conseil du Patronat du Québec, 2020, p. 14; Cléroux, 2021; Tremblay et Demers, 2020, p. 13; Statistiques Canada, 2021), le télétravail devient donc un facteur d'attraction et de rétention du personnel en lien avec une augmentation de la satisfaction des employés (INDEED Canada, 2019; Tremblay et Demers, 2020). Codère indiquait déjà en 2015 que le télétravail pouvait représenter une excellente mesure d'attraction et de rétention pour les employeurs en raison de changements sociodémographiques tels que la « féminisation de la main d'œuvre, la généralisation des couples à deux carrières, l'augmentation de familles monoparentales et le vieillissement de la population » et pour répondre aux besoins des employés (dans Tremblay et Demers, 2020, p. 13). En juin 2021, dans sa politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique, le gouvernement du Québec mentionne notamment qu'il s'agit de suivre « une évolution du mode traditionnel de gestion du personnel » et de « répondre aux enjeux d'attraction et de rétention » (S.C.T.Q., 2021, p. 3).

Toutefois, des sondages menés par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées en mai 2021 indiquent une différence entre les souhaits des travailleurs et les intentions des organisations dans la modalité d'application du télétravail post-pandémique (annexe 1). Ainsi, alors que 52 % des organisations souhaitent privilégier le temps partagé avec une exigence de présence minimale au bureau, déterminé selon une formule fixe et prédéterminée chaque semaine, 24% des travailleurs préfèrent une pleine flexibilité accordée sans aucune exigence et 38% souhaitent poursuivre le télétravail à temps plein (C.R.H.A., 2021, p. 8).

Le présent rapport est rédigé dans le cadre d'un projet en organisation pour l'obtention d'une maîtrise en administration publique à l'ÉNAP au Québec. Il est destiné à la direction de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal et a pour objectif d'aider les gestionnaires de l'équipe de direction dans l'application des mesures liées au télétravail en ayant connaissance des avantages et des inconvénients qui en résultent, tout en considérant les besoins des employés de la Faculté. Il comprend une mise en contexte de la problématique, la présentation des objectifs visés. Une recension des écrits liés à la question spécifique de recherche est présentée, suivie de la description de la méthodologie utilisée. Pour finir, des recommandations liées au contexte organisationnel sont suggérées en fonction des données recueillies et analysées.

## CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET MANDAT

### L'historique du télétravail au sein de l'Université de Montréal

Un comité pour l'élaboration d'une politique de télétravail a existé il y a plusieurs années à l'Université de Montréal, mais le projet a été abandonné (Saba et al., 2021). Le télétravail a donc été mis en place dans l'urgence en mars 2020 pour assurer la poursuite des activités malgré le confinement des employés. Des plans de continuité des activités en raison d'une pandémie de grippe avaient été rédigés après la pandémie de grippe A (H1N1) en 2009 dans toutes les facultés et services de l'institution, cependant, ils ne mentionnaient pas la possibilité de faire du télétravail, mais seulement la relocalisation géographique et organisationnelle des employés pour pallier aux absences.

Une enquête auprès des membres du personnel non-enseignants a été réalisée en juin et juillet 2020 pour déterminer l'avenir du télétravail à l'Université (Saba et al., 2021). La capacité de télétravail à l'Université de Montréal a été évaluée à 60 % et les employés ont indiqué presque unanimement (96 %) souhaiter continuer à travailler à distance : 35 % pour 3 journées par semaine, 22 % 4 journées par semaine et 22 % cinq journées par semaine (Saba et al., 2021, figure 1).

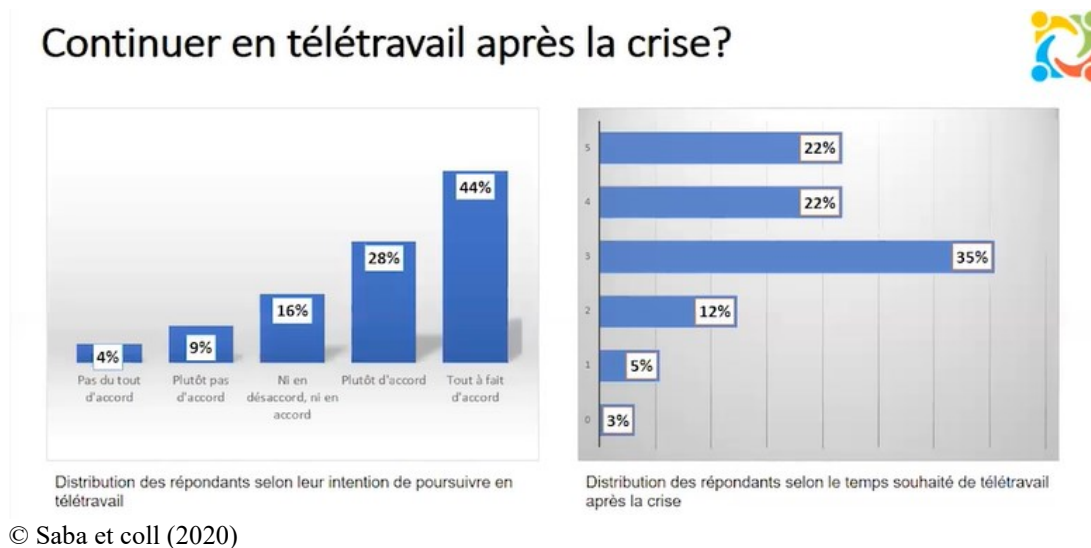


Figure 1 – Midi-conférence du 3 février 2021.



Pour faire suite aux résultats de cette enquête, le retour au travail en présentiel a été amorcé à l'automne 2021 en offrant la possibilité d'être en mode hybride pour les deux trimestres suivants, sur une base volontaire et en fonction d'une évaluation faite par chaque gestionnaire des besoins organisationnels nécessaires pour répondre au mandat de l'unité, de la valeur ajoutée du télétravail et de la fonction exercée par les employés (annexe 5). La mise en place du télétravail est coordonnée par le service des ressources humaines de l'Université à la suite du mandat octroyé par la haute direction et en accord avec les syndicats concernés. Il s'agit d'une période de transition permettant d'évaluer les balises d'une future politique de télétravail (annexe 5). Le télétravail en mode hybride a été testé du 4 octobre au 14 décembre 2021 avant une reprise du télétravail à 100 % à distance en raison de l'évolution de la situation pandémique, puis à partir du 7 mars 2022. Certaines difficultés ont été constatées par l'Association des cadres et professionnels de l'Université de Montréal (ACPUM) auprès de ses membres en novembre 2021 à la suite d'un sondage. Les participants représentaient 53 % des membres (20 % cadres et 80 % professionnels). Les résultats indiquaient que sur les 44 % des membres qui songeaient à quitter l'UdeM, soit changer d'unité, soit prendre une retraite prématurée, et de ce nombre, 58 % souhaitaient demeurer à 100 % en télétravail ou voulaient plus de flexibilité que ce que le mode hybride imposé à l'automne prescrivait (annexe 2).

Le syndicat des employés de soutien indiquait par ailleurs dans son procès-verbal d'octobre 2021 avoir constaté pendant une rencontre qui rassemblait tous les syndicats universitaires, que « l'employeur [était] peu flexible et sui[vait] les recommandations [gouvernementales] de façon beaucoup plus strictes » (SEUM1244, courriel, 27 septembre 2022). Le syndicat se questionnait également sur une reprise en présentiel à 100 % à l'Université de Montréal alors que les recommandations gouvernementales étaient d'envisager une reprise dans une proportion de 40 à 60 % dans les fonctions qui le permettaient. Dans son procès-verbal du 23 février 2022, il est par ailleurs indiqué que l'application des grandes lignes sur le télétravail n'est pas uniforme et que certains employés ont de la difficulté à en bénéficier. Par exemple, lors du confinement du début d'année où les écoles primaires étaient fermées, certains

employés ont dû utiliser leur banque de temps pour s'absenter afin de s'occuper de leurs enfants, ne disposant ainsi plus de congés pour la semaine de vacances en mars. Le syndicat déplorait de plus que l'Université travaillait sur une politique de télétravail et ne souhaitait pas avoir une entente cadre par écrit pour qu'elle soit intégrée dans la convention collective.

### **La Faculté de l'éducation permanente**

La Faculté de l'éducation permanente (F.E.P.) est la deuxième plus grande faculté de l'Université de Montréal en termes d'effectif étudiants. Elle se distingue des autres facultés par une clientèle majoritairement adulte déjà sur le marché du travail (80 %) et offre des programmes à temps partiel, des cours de soir et fin de semaine. Les enjeux concernant la présence des employés dans la journée diffèrent donc des autres facultés de l'Université puisque les étudiants ne sont pas présents sur le campus au même moment que les employés non-enseignants. La centaine d'employés concernés par le télétravail sont répartis en trois catégories : 13 gestionnaires, 36 professionnels et 44 employés de soutien dont les fonctions sont commis, Technicien.ne.s en Gestion de Dossiers Étudiants (T.G.D.E) et Technicien.ne.s en Coordination de Travail de Bureau (T.C.T.B). Seuls les employés de soutien sont syndiqués.

### ***Sondage un an après le début de la pandémie***

La Faculté de l'éducation permanente a réalisé un sondage pour connaître le niveau de bien-être de ses employés pendant la pandémie à l'hiver 2020 (annexe 3). Le questionnaire a été complété par 71 des 122 employés présents à cette période, soit un taux de participation de 58 %. Les employés se sentaient soutenus majoritairement par la direction (70 %) et souhaitaient poursuivre le télétravail par la suite (85 %). Le maintien d'un horaire régulier a été mentionné comme très facilitant particulièrement pour les employés syndiqués. Le télétravail n'a semblé difficile que pour 20 % des employés. La garde d'enfants ne s'appliquait pas pour 70 % d'entre eux, 86 % n'avaient pas de distractions à la maison et 72 % avait un environnement convenable (espace de bureau, bruit ambiant, luminosité, ergonomie, etc.). Les communications essentielles à distance avec les collègues étaient

toutefois problématiques pour 27 % des employés. L'état de santé psychologique a été perçu par ailleurs comme meilleur que l'état de santé physique : 25 % des participants ont trouvé le télétravail plutôt ou très entravant pour la santé psychologique contre 50 % le trouvant plutôt ou très entravant pour la santé physique. Les perceptions de stress (38 %), d'anxiété (35 %) et de lassitude (57 %) étaient présents, et plus importantes dans la catégorie des employés professionnels. L'isolement social a été mentionné par 40 % comme un facteur plutôt ou très entravant, ainsi que la difficulté à séparer leur vie professionnelle et personnelle. Les résultats de ce sondage doivent toutefois être remis dans le contexte anxigène de la mise en place du télétravail en situation pandémique. Les commentaires à la fin du sondage mentionnent une augmentation de la charge de travail en raison de tâches spécifiques liées à la Covid-19, des changements dans les processus pour s'adapter au contexte, des incertitudes et inconforts ressentis face à une situation pandémique inconnue.

### ***Mouvement du personnel***

Sur la centaine d'employés de la Faculté, depuis le retour en présentiel en mode hybride en octobre 2021, 7 employés, qui comptaient une trentaine d'années d'ancienneté dans l'organisation, ont décidé de prendre leur retraite (3 gestionnaires, 1 professionnelle, 4 employés syndiqués) et 9 employées, dont la majorité avait entre 8 et 12 ans d'ancienneté, ont démissionné (5 professionnelles et 4 employées syndiquées) (17 %). Un gestionnaire qui devait prendre sa retraite en 2020 a accepté de poursuivre son activité professionnelle deux ans de plus. Bien que les départs à la retraite puissent être relativement prévisibles au niveau de la gestion des ressources humaines, les démissions devraient être documentées pour en connaître les raisons et accroître la rétention du personnel (Ouellet, 2013, paragr. 5). Trouver un emploi plus près de leur domicile pour mieux concilier leur vie familiale a été mentionné par deux employés ; deux autres ont mentionné avoir trouvé un nouvel emploi permettant le télétravail la majorité du temps avec des horaires flexibles. Un des employés a aussi mentionné que la possibilité de faire du télétravail pendant de plus grande période et à partir de l'étranger aurait pu être un argument pour le retenir. Le retour au navettage, même partiel, a été indiqué comme ayant

été un déclencheur pour démissionner, toutefois 3 retraités ont mentionné avoir repoussé leur date de départ en raison d'un navettage réduit à deux jours par semaine.

**Nombre de départs selon le motif et la catégorie professionnelle**

	Retraite	Démission	Total
Employés de soutien	4	4	8
Professionnels	1	5	6
Cadres	3	0	3
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>17</b>

**Motifs des démissions (plusieurs motifs possibles)**

	Total
Conditions générales de travail plus favorables	8
Conditions de télétravail plus favorables	3
Emploi plus proche du domicile pour meilleure conciliation travail-famille	2

Les nombreux avantages sociaux basés sur le nombre d'années de service, incitaient probablement auparavant les employés à rester à l'Université de Montréal toute leur vie professionnelle. Rousseau indique qu'il s'agit d'un contrat psychologique relationnel où les obligations sont de longue durée et « caractérisées par la confiance et la loyauté mutuelles », assurant une sécurité d'emploi (Lemire, Martel et Charest, 2015, p. 115). Toutefois, la génération Y qui est sur le marché du travail, semble être caractérisée par un plus faible loyalisme institutionnel, selon Laizé et al. (2007), Yeaton (2008) et Bourhis et al. (2010), cités par Dalmas et Lima (2016). Ils indiquent ainsi qu'ils « n'hésitent pas à quitter l'entreprise dès qu'ils ressentent un sentiment de lassitude ou qu'ils ont des opportunités » (Brillet, 2012, cité par Dalmas et Lima, 2016). La pénurie de main d'œuvre au Québec et le départ important à la retraite des employés de soutien « baby-boomers » au cours de ces dernières années (données internes) fait en sorte que l'affichage pour le recrutement à l'Université de Montréal des techniciens des deux profils mentionnés plus haut (T.G.D.E. et T.C.T.B.) se fait aujourd'hui en continu, alors qu'auparavant il était fait ponctuellement selon

le nombre d'employés temporaires disponibles dans l'organisation pour pallier aux demandes de remplacements (Université de Montréal, 2021).

### ***L'environnement de travail***

L'attribution des bureaux est effectuée selon les fonctions occupées et l'ancienneté dans la faculté, et non dans l'organisation. Les professionnels occupent des bureaux fermés dans deux corridors dont un qui permet d'avoir un peu de la luminosité extérieure lorsqu'ils ont plus d'ancienneté. Les employés syndiqués sont répartis ainsi : les T.C.T.B. occupent des bureaux ouverts avec des paravents proches des fenêtres ; les T.G.D.E. sont dans un espace commun avec des paravents et l'ancienneté est aussi prise en compte pour l'octroi des bureaux plus proches des fenêtres ou moins passants.

L'objet de ce rapport est d'analyser si les nouvelles directives pour encadrer le télétravail en mode hybride permettent de répondre aux besoins des employés non enseignants de la Faculté et de chercher comment les gestionnaires peuvent faire des ajustements pour y répondre au mieux le cas échéant; favoriser l'attractivité et la rétention du personnel dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, en considérant également que les besoins peuvent être différents selon les catégories d'emploi.

**Objectifs spécifiques :**

- Favoriser l'attractivité et la rétention du personnel dans un contexte de pénurie de main d'œuvre.
- Comprendre les besoins des employés.
- Identifier les points forts et les points faibles des conditions actuelles de télétravail en regard de ces besoins.
- Vérifier si les conditions actuelles de télétravail permettent une meilleure conciliation de la vie personnelle et professionnelle.
- Assurer une équité dans l'application des directives concernant le télétravail par les gestionnaires.
- Proposer des recommandations permettant d'ajuster l'application des directives institutionnelles à la Faculté.

## PROBLÉMATIQUE ET CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES

La littérature existante qui identifie les avantages et inconvénients du télétravail nous permet d'identifier les besoins des employés. Un tableau récapitulatif à la fin de cette recension des écrits permettra d'identifier des thèmes selon les avantages, les inconvénients et certaines limites du télétravail pour les entrevues qui seront réalisées.

La première partie de cette recension porte sur les éléments permettant ou non de répondre à des besoins en lien avec la qualité de vie en télétravail; la deuxième partie est plus axée sur des éléments de gestion liés à la satisfaction des besoins du télétravailleur.

### 1 Télétravail et qualité de vie

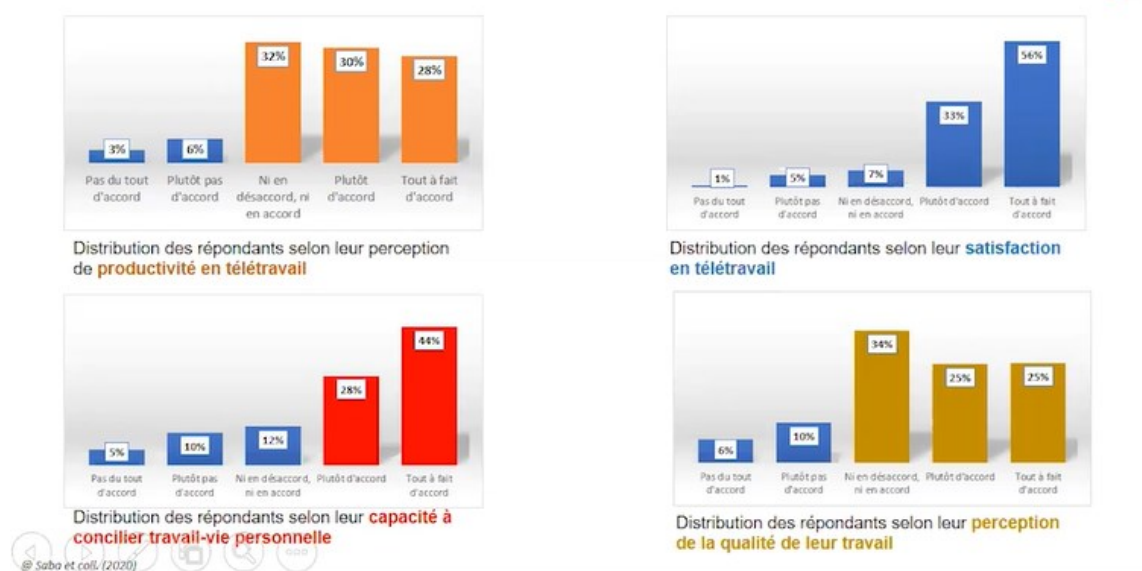
Les résultats d'un sondage de Tremblay en 2001 au Québec indiquent que les deux principaux avantages de faire du télétravail sont d'avoir un horaire de travail plus souple et de ne pas avoir à se déplacer au bureau, autant pour les femmes que les hommes (+/- 30 %) et pour les télétravailleurs à temps plein ou non (30 à 45 %) (p. 68). Ces deux avantages permettent ensuite de mieux concilier et équilibrer ses obligations professionnelles et personnelles, plus spécifiquement pour les parents de jeunes enfants ou les parents vieillissants (Tremblay, 2001a, p. 70 et 75; St-Onge et al., 2020, p. 415-416; Tremblay et Demers, 2020, p. 13). Charron (2022a, paragr. 3) indique par ailleurs qu'en 2022, 50 % des Canadiens souhaitent prioriser leur santé et leur bien-être selon l'indice des tendances de travail de Microsoft.

Virick et al. ont constaté, de plus, que la satisfaction des télétravailleurs est en lien avec la fréquence de jours par semaine télétravaillés, les plus satisfaits alternant « de manière relativement équilibrée un nombre de jours hebdomadaire de travail en entreprise et de télétravail au domicile. » (2010, p. 148-149). Guilbert et al. (2022, p. 150-151) indique par ailleurs que si une fréquence élevée du télétravail influence négativement la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie, elle n'influence pas significativement l'engagement organisationnel affectif et la satisfaction professionnelle. Selon une étude de Statistiques Canada en avril 2021, « 80 % des nouveaux télétravailleurs ont indiqué qu'ils aimeraient travailler au moins la moitié de leurs heures à la maison une fois la pandémie

terminée » et les proportions sont assez semblables au niveau du genre. Un an plus tard, en mars 2022, la tendance semble se maintenir puisque 48% des canadiens souhaitent toujours télétravailler, soit en mode hybride, soit à distance (Charron, 2022a, paragr. 3).

Saba et Cachat-Rosset (2020) ont fait le même constat puisque 82 % de leurs répondants se sont dit satisfaits en télétravail, ce pourcentage allant jusqu'à 89 % pour les résultats de l'enquête effectuée plus spécifiquement auprès des employés de l'Université de Montréal (figure 2), avec le souhait de continuer à travailler à une fréquence d'au moins 3 jours par semaine dans une proportion tout aussi importante, soit 79 %. De plus, le télétravail permet à 72 % des répondants de concilier travail et vie personnelle (Saba et al., 2021, figure 2).

## Que pensent-ils du télétravail?



© Saba et coll (2020)

**Figure 2 – Midi-conférence du 3 février 2021.**

Mathieu et al. (2020) dans une étude chez Michelin en France pour comprendre les perceptions des employés en télétravail a constaté que les femmes avaient des perceptions plus positives que les hommes sur le télétravail. Cependant, Tremblay (2001, p. 75) souligne que cela peut être en raison d'inégalités existantes d'inégalités sociales et professionnelles.



Laperrière (2022, paragr. 4) indique par exemple à ce sujet que « les mères (...) consac[r]ent 15 heures de plus que les pères aux tâches domestiques chaque semaine » depuis le début de la pandémie aux États-Unis et en Europe, données issues d'un sondage du Boston Consulting Group de 2020.

Des constats plus spécifiques aux déplacements, à l'environnement de travail et au sujet des interactions sociales en lien avec la qualité de vie dans un contexte du télétravail sont mentionnés ci-après.

### 1.1 Les déplacements

Le télétravail permet un gain de temps dans les déplacements entre le domicile et le lieu de travail (Walrave, 2010, p. 77, Diard et Hachard, 2021, p. 42; Lévesque, 2021, p. 9; Tremblay, 2022a), mais aussi une diminution du stress (Tremblay, 2001a, p. 69; Walrave, 2010, p. 85; Tremblay et Najem, 2010, p. 116; Tanguay et Lachapelle, 2018, p. 65) et une baisse de fatigue liées à ces déplacements (Tremblay, 2001a, p. 69; Aguilera et al, 2016, p. 247; de l'Estoile et Subtil, 2021, p. 221; Diard et Hachard, 2021, p. 47). Ce gain de temps en transport peut servir pour des obligations familiales (Tremblay, 2001a, p. 68-70; Tremblay et Najem, 2010, p. 117; St-Onge et al., 2020, p. 415), mais aussi à des fins d'amélioration de sa santé en le consacrant à faire plus d'exercices physiques et en s'alimentant mieux (Moos et al., 2006, p. 10 ; Henke et al., 2016, p. 610; Poitras, 2022, paragr. 5).

Aguilera et al. (2016, p. 260) souligne qu'en France il y a une sur-représentation des télétravailleurs habitants dans des grandes métropoles en raison d'un temps de transport plus élevé qu'ailleurs au pays entre le domicile et le travail. Tremblay (2022a, 3 février, 4 :37) quantifie effectivement ce gain de temps au Québec entre 5 à 6 heures par semaine pour les employés résidant en ville et pouvant aller jusqu'à 10 à 15 h pour les employés résidants en banlieue. Tanguay et Lachapelle (2018, p. 65) mentionnent que la réduction du temps des déplacements et du temps passé dans la congestion routière est bénéfique au niveau du stress occasionné aux employés.

Le télétravail permet aussi d'éviter des déplacements qui peuvent être coûteux pour les employés (Tremblay, 2001b, p. 48; Tremblay et Najem, 2010, p. 115; St-Onge et al., 2020, p. 415; Lévesque, 2021, p. 9). Dubé (2022a, paragr. 6 à 8) mentionne par exemple que les télétravailleurs doivent déterminer leur nombre de passages en transport en commun par mois pour évaluer la rentabilité du coût d'une carte mensuelle : de 90,50 \$ pour Montréal à 147 \$ pour employés résidents dans les banlieues, et jusqu'à 180 \$ pour ceux dans les couronnes nord et sud de Montréal.

Étonnamment, un sondage de chercheurs de l'Université McGill et Polytechnique sur la qualité de vie et les déplacements à l'automne 2020, soit cinq mois après le début du confinement, mentionne que « 60% des répondants (...) ont affirmé s'ennuyer « un peu » ou « beaucoup » d'avoir à se déplacer pour le travail » (Primeau, 2021, paragr. 17). Il faut cependant souligner que l'indice de « satisfaction de vie » utilisé par les chercheurs tient compte des déplacements pour des interactions personnelles ou professionnelles, dans un contexte où les sorties sociales étaient suspendues (Primeau, 2021, paragr. 18).

## 1.2 L'environnement de travail

### 1.2.1 L'espace physique

Le télétravail permet d'avoir un environnement de travail plus agréable, notamment une meilleure concentration et qualité de travail, hors des locaux des employeurs bruyants, aménagés en bureaux partagés ou *open space*, et sans interruptions et sollicitations par les collègues engendrant une fragmentation du travail (Baruch, 2002, p. 40; Tremblay, 2001a, p. 72; Rey et Sitnikoff, 2006, p. 16; St-Onge et al., 2020, p. 415; Walrave, 2010, p. 85; Fernandez et al., 2014, p. 108-109; Mathieu et al., 2020, p. 81; Diard et Hachard, 2021, p. 46; Vayre, 2021, p. 62). Le bureau à domicile devrait être toutefois aménagé pour permettre de séparer les sphères professionnelles et privées et éviter les conflits de rôle (Rey et Sitnikoff, 2006, p. 17; Walrave, 2010, p. 80 et 85; Tremblay et Najem, 2010, p. 116; Fernandez et al., 2014, p. 107 et 109; TECHNOCompétences, 2016, p. 26, Vayre, 2019, p. 8; Vayre, 2021, p. 71).

### 1.2.2 L'ergonomie

Deux lois doivent principalement être considérées dans l'application du télétravail par les employeurs et les employés : la loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) et la loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP). L'employeur a les mêmes responsabilités que le travail soit effectué sur les lieux de l'organisation ou en télétravail. L'employé doit également selon l'article 49 de la LSST : « prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ; participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail ; et collaborer avec le comité de santé et de sécurité, et avec toute personne chargée de l'application de la LSST et de ses règlements » (TECHNOCompétences, 2016, p. 16). Le télétravailleur doit être adéquatement installé à son domicile pour éviter les troubles musculosquelettiques (C.R.H.A., 2021, p. 35). Des formations sur l'ergonomie, même si elles sont à distance, sont bénéfiques pour les télétravailleurs pour « développer leur autonomie dans l'ajustement de leur poste de travail partout où ils vont » (C.R.H.A., 2021, p. 35). Par ailleurs, Laperrière (2022, paragr. 6) souligne que lorsque des conjoints sont tous les deux télétravailleurs, la femme est désavantagée dans l'espace utilisée et son aménagement comparativement à son conjoint, engendrant des troubles musculosquelettiques.

### 1.2.3 Une redéfinition innovatrice des espaces de travail au bureau

Les espaces de travail offerts par l'employeur peuvent être également repensés et optimisés suite à la généralisation du modèle hybride du télétravail post-pandémique, puisque les employés ne sont plus tous présents simultanément. Les bureaux autrefois cloisonnés devenus de grands espaces de bureau ouverts tendent à se transformer aujourd'hui pour devenir plus attrayants, favoriser le bien-être ou mieux-être et la productivité, offrir une valeur ajoutée au déplacement, avec des aménagements d'espaces de socialisation, de collaboration et d'espaces non assignés (Menard et Rochereau, 2021, paragr. 11; Tison, 2021, paragr. 1, 8, 13, 34 et 60; Lajoie, 2022, paragr. 7; Dubé, 2022b, paragr. 3 et 14; Services publics et Approvisionnement Canada, 2022). Le gouvernement du Québec a décidé de suivre cette tendance pour demeurer compétitif, attractif et retenir ses ressources humaines

dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Lajoie, 2022, paragr. 8 et 9). L'environnement de travail est aussi un critère d'attractivité pour les nouvelles recrues et de productivité pour les employeurs, comme mentionné lors de la rénovation des bureaux chez Deloitte :

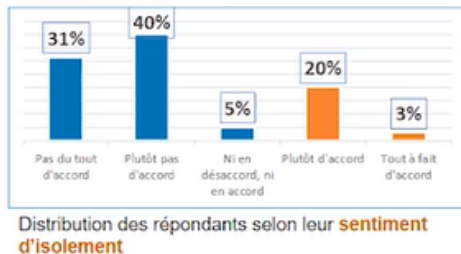
« Nos bureaux étaient poussiéreux et on travaillait en silos. Ce n'était pas productif pour le travail collaboratif (...). On a maintenant une dizaine d'espaces de travail différents et de la technologie pour le travail virtuel et collaboratif. Avec ces nouveaux espaces de travail, notre taux d'acceptation des offres d'emploi a augmenté. Les nouvelles générations voient un environnement dans lequel elles ont envie de travailler. » (Levée, 2020, paragr. 5).

### 1.3 Les interactions sociales

#### 1.3.1 Une perception d'isolement

Taskin (2006, p. 5 et 2010, p. 73) relève que la séparation physique des télétravailleurs peut créer une perception d'isolement par un manque d'interactions sociales en face-à-face avec les collègues ou les responsables. L'absence de collègues de travail et l'isolement étaient les deux principaux inconvénients au télétravail en 1999-2000 selon une enquête menée par le CEFRIO, mais dans une proportion peu importante, soit 15,4 % et 10,4 %; les avantages étant supérieurs à cet inconvénient et les télétravailleurs compensent le manque d'interactions sociales avec leurs collègues par d'autres réseaux (2001, p. 40-41 et 65). En 2022, Charron mentionne que « 57 % des adeptes du mode hybride se sentent plus isolés depuis qu'ils le mettent en pratique » (2022a, paragr. 9). Saba et Cachat-Rosset (2020, p. 27) indiquaient une proportion similaire (56 %) dans une étude effectuée lors du confinement en 2020, mais, plus spécifiquement pour l'Université de Montréal, Saba et al. (2021) ont constaté que 23 % seulement des employés de l'Université de Montréal ressentait un sentiment d'isolement. Il faut probablement tenir compte du contexte pandémique et organisationnel au moment de la réalisation de ces derniers sondages.

## Soutien organisationnel



© Saba et coll (2020)

**Figure 3 – Midi-conférence du 3 février 2021.**

Par ailleurs, l'intensité de la perception d'isolement est corrélée à la fréquence du télétravail (Taskin, 2006, p. 12; Tremblay et Najem, 2010, p. 116), mais aussi à la situation personnelle des individus : seul.e ou avec conjoint, avec ou sans enfants (CEFRIO, 2001, p. 31) ou leurs traits de personnalité, extravertis ou introvertis (Poitras, 2022, paragr. 8). Saba et Cachat-Rosset (2020, p. 27) soulignent par ailleurs qu'il faut distinguer le sentiment d'isolement social de l'isolement organisationnel.

Tremblay (2001, p. 71) mentionne que les femmes québécoises considèrent l'absence de collègues comme premier inconvénient au télétravail dans une proportion plus élevée que les hommes (17,1% contre 14,2 %). Différence de lieu géographique ou de temporalité, Mathieu et al. (2020, p. 84) ont constaté quant à eux lors d'une étude chez Michelin en France que les femmes arrivaient à maintenir des interactions sociales plus importantes que les hommes et en ont ainsi une perception plus positive.

### 1.3.2 Le rôle des communications

Tremblay et Demers (2021, p. 70) soulignent que des communications fréquentes et régulières atténuent le sentiment d'isolement et motivent les télétravailleurs. Une communication efficace entre superviseurs et télétravailleurs est d'ailleurs un facteur de succès du télétravail (St-Onge et al., 2020, p. 443). Favoriser la communication formelle et informelle devient un enjeu (Taskin, 2006, p. 12). Taskin et Tremblay indiquent qu'« il est

nécessaire de formaliser la communication et la coordination, c'est-à-dire d'organiser des journées pour partager les connaissances, de faire le point sur le travail de chacun et de diffuser l'information, alors que ces processus étaient informels auparavant. » (2010, p. 91). TECHNOCompétences (2016) mentionne dans son guide pour l'implantation du télétravail qu'une politique de télétravail devrait établir un protocole des communications : « l'ordre d'importance des outils de communication tels que téléphone, messagerie instantanée, courriel, etc. ; la fréquence de vérification des messages ; la nécessité de maintenir un environnement de travail propice à la communication ; la communication en cas d'urgence » (p. 36). Benedetto et Boboc ajoutent que l'outil de communication doit être choisi selon « ses caractéristiques (synchrone/asynchrone, formel/informel, écrit/oral), du type d'information et de leur interlocuteur » (2021, paragr. 56). Le Conseil du patronat du Québec (2020, p. 22) spécifie également comment mieux utiliser les outils de communications en réservant le courriel pour des échanges plus formels et en utilisant des outils de clavardage et visioconférences plus informels ou spontanés. Charron (2022c, paragr. 7) donne l'exemple d'Adfast Canada où des rencontres virtuelles quotidiennes entre collègues et des échanges informels par clavardage « parvient à garder les membres de son équipe unis » et des communications plus nombreuses que lorsqu'ils étaient en présentiel et devaient se déplacer dans les bureaux.

Charron indique par ailleurs que la communication transparente est un facteur de satisfaction et de rétention pour les employés, et note toutefois un écart assez important entre la perception des employeurs et les employés : « 72 % des patrons sont convaincus qu'ils en font preuve (...) [alors que] 47% de leurs employés sont du même avis » (2022b, paragr. 8).

### 1.3.3 Un nouveau rôle pour le gestionnaire

Le Conseil du Patronat du Québec souligne l'importance des habiletés du gestionnaire à communiquer : savoir non seulement quels outils de communication utilisés selon une situation précise, mais aussi « savoir écouter, encourager le dialogue, poser des questions et faire preuve d'empathie et de bienveillance » (2020, p. 28). Le rôle du gestionnaire est de « créer des ponts de communications », être accessible et réussir à maintenir les échanges,

mais aussi les provoquer, « à structurer les moyens d'interaction sociale pour les employés (...) en leur permett[ant] d'avoir des conversations informelles sur des sujets non liés au travail, tout en travaillant à distance » et d'« offrir de l'encouragement et un soutien émotionnel. » (Conseil du Patronat du Québec, 2020, p. 13 et 28). Tremblay (2022, 17 février) ajoute que le gestionnaire devient un animateur de communauté en s'assurant que les employés sentent faire partie d'un collectif; il est le « porteur du sens » en donnant du sens à leur travail; il est un régulateur interpersonnel et tient compte des émotions des personnes.

## 2 Télétravail et gestion

### 2.1 Satisfaction et caractéristiques personnelles

St-Onge et al. (2020, p. 416) indiquent que le télétravail favorise la satisfaction et la motivation, ainsi que la loyauté à l'employeur. Cependant, certains traits de caractères sont nécessaires pour qu'un télétravailleur soit satisfait. St-Onge et al. mentionnent que le télétravailleur satisfait est : « solitaire, discipliné[e], autonome et compétent[e] » (2020, p. 417). Le Conseil du Patronat du Québec indique aussi qu'il est nécessaire pour le télétravailleur d'avoir un « excellent sens des priorités et à un très bon sens de l'organisation. Il convient aux personnes qui font preuve de rigueur et qui aiment travailler seules. » (2020, p. 10). TECHNOCompétences (2016, p. 12) souligne également le besoin pour le télétravailleur d'avoir de grandes capacités d'automotivation et en gestion du temps, mais que cela peut amener un risque de travailler trop.

Pour Walrave (2020, p.86) il est nécessaire d'établir des critères objectifs d'admissibilité au télétravail qui tiennent compte des fonctions et des personnes. Bélanger et Collins (1996), Gray et al. (1995), Nilles (1998), cités par Walrave (2010, p. 79), ainsi que St-Onge et al. (2020, p. 417) mentionnent que les caractéristiques personnelles des télétravailleurs (les traits de caractère et compétences) doivent être bien comprises et évaluées puisque les télétravailleurs doivent faire preuve d'autonomie et d'organisation. TECHNOCompétences (2016, p. 26) a été plus loin et a établi une liste de quatorze critères liés à la personnalité et

aux aptitudes permettant d'évaluer les capacités et sélectionner des employés admissibles au télétravail (annexe 4).

## 2.2 Autonomie

Le télétravail vient modifier le contrat psychologique qui lie l'employé en télétravail à l'employeur (Diard et Hachard, 2021, p. 40). Les gestionnaires ont un nouveau rôle à jouer puisqu'ils ne disposent plus de contrôle visuel sur l'exercice du travail. Une relation de confiance entre le télétravailleur et son gestionnaire doit s'installer (Felstead et al., 2003, p. 241 et 244; Greenworking, 2012, cité par Diard et Hachard, 2021, p. 42; Taskin et Tremblay, 2010, p. 89; Fernandez et al., 2014, p. 110 et 116). Le mode de gestion doit évoluer pour laisser une plus grande autonomie à l'employé (St-Onge et al., 2020, p. 415; Taskin et Tremblay, 2010, p. 89, Fernandez et al., 2014, p. 107; Mathieu et al., 2020, p. 81; Walrave, 2020, p. 76 et 79; Diard et Hachard, 2021, p.49; Tremblay, 2022b, 16:20) et à une gestion basée sur l'évaluation des objectifs ou des résultats (Johnson, 2004, p. 734; Taskin et Tremblay, 2010, p. 92; Conseil du Patronat du Québec, 2020, p. 32; St-Onge et al., 2020, p. 443). Une étude de Deffayet en 2002 auprès d'ingénieurs soulignait d'ailleurs qu'au niveau de leur supervision, ils souhaitaient « être encadrés (contrôle qualitatif) mais non surveillés (contrôle quantitatif) » (Trakin et Tremblay, 2010, p. 90).

Le Conseil du Patronat du Québec mentionne de plus que le gestionnaire a aussi un rôle à jouer pour « permettre aux employés d'être plus autonomes dans le choix de méthode de travail et dans leur recherche de solutions et de prise de décisions » (2020, p. 31)

Saba et Cachat-Rosset (2020, p. 27) soulignent toutefois que bien qu'une « plus grande autonomie dans le travail soit gage d'une plus grande satisfaction face au télétravail », « la dépendance du travail de leurs collègues pour réaliser leurs tâches » est un facteur négatif selon leurs répondants pour la poursuite du télétravail.

Mathieu et al. (2020) ont quant à eux dans leur étude dans l'entreprise Michelin constaté que le genre a un effet sur les perceptions d'autonomie et performance puisque « les femmes expriment une perception d'autonomie supérieure à celle qu'expriment les hommes. » (p. 84).



### 2.3 Productivité

Le télétravail permet une augmentation de la productivité et celle-ci est constatée à la fois par l'employé et l'employeur. En 2001, l'étude du CÉFRIO indiquait que « selon certains auteurs, les gains de productivité varieraient de 10 à 40 % », mais que « peu d'entreprises se sont outillées pour [les] mesurer de façon précise » et que ce facteur « n'était pas un avantage important [pour] (...) les télétravailleurs » (p. 49). Un sondage plus récent d'INDEED Canada en 2019 indique que dans les 500 entreprises sondées, 65 % des entreprises ont constaté une hausse de leur productivité chez les télétravailleurs et dans les 500 employés sondés, 55 % constatent un gain et 90 % l'estime au moins équivalente à leur productivité au bureau. En 2020, Saba et Cachat-Rosset constataient aussi dans leur enquête que 40% des télétravailleurs se déclaraient plus productifs (p. 22).

Plusieurs éléments dans la littérature expliquent cette augmentation.

Les facteurs favorisant la productivité lorsque l'employé travaille à domicile sont liés à une meilleure concentration et une diminution des interruptions et distractions dans le travail (St-Onge, 2000, p. 416; CÉFRIO, 2001, p. 50; TECHNOCompétences, 2016, p. 11; Conseil du patronat du Québec, 2020, p. 16; Saba et Cachat-Rosset, 2020, p. 27).

Pouvoir travailler à des heures flexibles jugées comme plus productives par les télétravailleurs pourrait être un autre élément d'explications (St-Onge, 2000, p. 416; CÉFRIO, 2001, p. 50), mais pourrait aussi être dû au fait qu'un employé soumis à un contrôle par des T.I.C. augmente sa productivité pour conserver l'avantage de télétravailler (CÉFRIO, 2001, p. 50). L'amélioration de la productivité peut aussi être liée au fait de pouvoir mieux concilier ses obligations personnelles, ce qui permet une réduction des retards et de l'absentéisme, et donc une baisse de coûts pour l'employeur, ainsi qu'à une plus grande motivation, satisfaction et loyauté de l'employé (St-Onge, 2000, p.416; Tremblay et Mathieu, 2020, p. 77). Le Conseil du patronat du Québec nuance toutefois en soulignant que le télétravail doit être bien organisé pour permettre une augmentation de la productivité, sinon

l'inverse pourrait se produire : « engendrer l'inefficacité, nuire aux relations de travail et démotiver les employés » (2020, p. 14).

Saba et al. (2021) ont constaté plus spécifiquement pour l'Université de Montréal une augmentation de la charge de travail et de la productivité, tout en constatant en même temps une plus grande satisfaction des employés (figure 2).

Mathieu (2020) a constaté chez Michelin que le genre a un incidence sur les perceptions de performance puisque « les femmes expriment une perception d'« accroissement de leurs performances individuelles plus élevé que les hommes » (p. 88).

#### 2.4 Droit à la déconnexion

Le télétravail est rendu possible par l'équipement et le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Aguilera et al., 2016, p. 256-257; Mathieu et al., 2020, p. 80; Diard et Hachard, 2021, p.42;). Celles-ci peuvent toutefois devenir un moyen de contrôle de la productivité si le mode de gestion n'a pas changé (Taskin et Tremblay, 2010, p. 90 et 92-93; Fairweather, 1999, cité par Aguilera et al., 2016, p. 255; Fernandez et al., 2014, p. 111). De la même façon, les TIC peuvent servir à réguler sa disponibilité et le droit à la déconnexion (Fernandez et al., 2014, p115-116; Mathieu et al., 2020, p. 81).

Il est par ailleurs important de souligner que le droit à la déconnexion est autant une responsabilité de l'employeur que de l'employé. Benedetto-Meyer et Boboc (2021) indiquent des possibilités au niveau collectif, comme la coupure des serveurs avec envoi différé des courriels (paragr. 56) ou l'exemplarité managériale : « ne pas céder à l'instantanéité (gérer les priorités, se fixer des plages pour répondre, favoriser dans la mesure du possible le face-à-face et le téléphone...), à limiter leur envoi hors des heures de bureau ou le week-end, etc. » (paragr. 58). La culture de l'organisation et une politique claire encadrant l'utilisation des technologies pourraient soutenir la déconnexion pour permettre d'instaurer un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle (Vayre, 2021, p. 72; C.R.H.A., 2021, p. 32).

## 2.5 Visibilité et développement de carrière

Le télétravail peut être différemment apprécié selon le moment où l'on est rendu dans sa carrière : au début, au milieu et avec des enfants ou à la fin.

Le manque de visibilité lorsque l'on télétravaille peut avoir une incidence dans la progression professionnelle et entraîné la perte de chances d'avancement (Vayre, 2019, p 12; Vayre, 2021, p. 70; Tremblay et Demers, 2021, p. 45, 70 et 107). Tremblay et Demers (2021, p. 70) mentionnent qu'il est alors préférable de faire du télétravail à temps partiel. TECHNOCompétences indique six critères à considérer en fonction des objectifs de carrière : « ancienneté dans l'organisation, sens d'appartenance à l'unité, relations avec les collègues au bureau, statut professionnel, possibilités d'avancement, visibilité dans l'entreprise » (2016, p. 26) (annexe 4).

Le télétravail peut être considéré aussi comme un élément de rétention des employés et un outil d'aménagement de fin de la carrière, permettant de reculer les départs à la retraite en améliorant leur qualité de vie au travail (Taskin et Tremblay, 2010, p. 92; Tremblay et Demers, 2021, p. 47).

Diane-Gabrielle Tremblay et le Conseil d'Intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT) mentionnent cependant que le télétravail pourrait engendrer un risque plus particulièrement pour les femmes si elles font du télétravail dans une plus grande proportion que les hommes, car il engendrerait des inégalités pour des promotions en raison de leur manque de visibilité (Laperrière, 2022, paragr. 9, 11 et 13).

## 3 Conclusion

Les avantages du télétravail se retrouvent principalement en lien avec les déplacements qui ne sont plus effectués vers le lieu de travail et l'environnement au domicile agréable qui permet aussi une meilleure productivité. Si quelques inconvénients au télétravail peuvent être identifiés notamment au niveau de l'espace de travail au domicile et le manque d'interactions sociales, ceux-ci sont à considérer en fonction des situations personnelles et professionnelles

des télétravailleurs. Les avantages, inconvénients, ainsi que les paramètres à considérer selon les besoins des télétravailleurs, sont recensés dans un tableau ci-dessous par thème.

## Besoins des employés recensés en fonction des avantages et inconvénients du télétravail

Thème	Avantages	Inconvénients	Limites
Déplacement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gain de temps</li> <li>- Diminution fatigue</li> <li>- Diminution du stress</li> <li>- Amélioration santé</li> <li>- Réduction des coûts</li> <li>- Meilleure conciliation travail-famille</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'ennuyer d'avoir à se déplacer au travail</li> </ul>
Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus agréable</li> <li>- Meilleure concentration</li> <li>- Moins d'interruptions</li> <li>- Moins bruyant</li> <li>- Meilleure qualité du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergonomie</li> <li>- Espace non séparé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séparer les sphères professionnelles et privées, éviter les conflits de rôles</li> </ul>
Interactions sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication formelle et informelle avec supérieur immédiat</li> <li>- Rôle animateur du gestionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception d'isolement</li> <li>- Manque d'interactions sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corrélation fréquence télétravail</li> <li>- Situation personnelle et autres réseaux</li> <li>- Différence perception selon le genre</li> <li>- Différence perception transparence communication selon statut</li> <li>- Utilisation outils communication</li> </ul>
Caractéristiques personnelles et compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonome, sens des priorités, rigueur/discipline, aime travailler seul,</li> <li>- Relation de confiance</li> <li>- Gestion sur les objectifs/résultats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon les fonctions et personnes</li> <li>- Dépendance travail collègues</li> </ul>
Productivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la productivité liée à l'environnement de travail, la flexibilité des horaires, meilleure conciliation travail-famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien organisé sinon effet inverse des avantages</li> </ul>	
Droit à la déconnexion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régulation de la disponibilité</li> <li>- Culture et politique claire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technologie comme moyen de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité autant de l'employeur que l'employé.</li> </ul>
Développement de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rétention et aménagement fin de carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de visibilité pour chance d'avancement</li> <li>- Risque création inégalités de genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Différence de perception selon âge (début, milieu ou fin carrière)</li> <li>- Différence de perception selon statut familial (avec ou sans enfants)</li> </ul>

## MÉTHODOLOGIE

Trois enquêtes avaient déjà été effectuées à l'Université de Montréal et à la Faculté de l'éducation permanente selon une approche quantitative. L'enquête dirigée par Saba en juin et juillet 2020 visait à évaluer les incidences du télétravail pendant la pandémie auprès de 25 000 répondants dont 1 317 employés de l'Université de Montréal; le sondage effectué par la Faculté de l'éducation permanente en novembre et décembre 2020 auprès de 71 répondants permettait d'avoir un état de la situation du bien-être des employés non enseignants de la Faculté en télétravail huit mois après le début de la pandémie; le sondage réalisé par l'Association des Cadres et Professionnels de l'Université de Montréal était pour connaître la situation de leurs membres en télétravail en mode hybride en novembre 2021. L'approche privilégiée pour ce rapport a donc été une approche qualitative pour aller au-delà des résultats précédents et comprendre plus finement les besoins des employés de la Faculté selon leur expérience deux ans après la mise en place du télétravail et avant qu'une politique institutionnelle soit établie.

Les entrevues ont été réalisées dans une forme semi-structurée du mois de mai à septembre 2022. Les questions guidaient l'entretien selon plusieurs thèmes sélectionnés, mais pouvaient être posées dans un ordre non défini selon « le flux conversationnel et [les] réactions de [l'] interlocuteur » (Nils et Rimé, 2003). L'entrevue semi-dirigée permettait également au participant une plus grande liberté pour approfondir un thème selon son vécu ou aller au-delà des thématiques sélectionnées et ainsi d'enrichir les recommandations pour ajuster la politique de télétravail le cas échéant (Boutin, 1997). Les thèmes sélectionnés étaient issus de la recension des écrits précédente, ainsi que des résultats des sondages mentionnés ci-dessus (annexe 6).

Dans le cadre d'entrevues semi-dirigées, le nombre de personnes sélectionnées est habituellement de 10 à 15, mais il est possible d'ajouter quelques entrevues additionnelles selon le degré de saturation atteint, c'est-à-dire jusqu'à ce que « les nouvelles données n'ajoutent plus à la compréhension d'un phénomène » (Savoie-Zajc, 2016, p. 350). Une dizaine de participants ont d'abord été sélectionnés, soit un pourcentage représentant +/-

10 % de l'effectif, puis deux autres ont été ajoutés en raison des réponses variées obtenues selon le secteur des employés.

Savoie-Zajc (2016) indique de « préalablement clarifier les critères de choix des interlocuteurs selon des paramètres théoriques » (p. 349). Les employés de la Faculté ont majoritairement choisi de faire du télétravail en mode hybride. Les entrevues ont été réalisées auprès de 5 employés syndiqués, 5 employés professionnels et 3 gestionnaires. Puisque certaines études soulignent le critère du genre au niveau de la conciliation vie professionnelle et personnelle, les interviewés ont été sélectionnés selon leur genre (4 hommes / 9 femmes) et leur statut familial (7 avec enfants et adolescents, 6 sans enfants ou avec des enfants ayant quitté le domicile).

	Seul.e	Enfant.s	Total
Femmes	4	5	9
Hommes	2	2	4
<b>Total</b>	6	7	<b>13</b>

Les entrevues ont duré entre 30 minutes et 1 h 30 en visioconférence (7/13) ou en présentiel (6/13) selon les disponibilités des interviewés. La prise de notes a été retranscrite dans une grille d'analyse en fonction des thèmes abordés et de la catégorie professionnelle pour faciliter l'organisation des données brutes (annexe 6). Cette grille a permis de mettre en parallèle les données recueillies pour les analyser par catégorie et entre catégories (syndiqué, professionnel, cadre). Les réponses des premières entrevues ont été utilisées pour ajouter des exemples de possibilités ou d'améliorations ou orienter ou préciser les réponses. Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le but de ne pas alourdir le texte. Il permet également de favoriser l'anonymat puisque les hommes représentent 30 % des interviewés (4 sur 13) et ils représentent 20 % de l'effectif (19 sur 94) de la Faculté et entre 3 et 10 % selon la catégorie d'emploi. Les interviewés ont été assurés verbalement de l'anonymat des entrevues et données recueillies lors de la demande de participation et au début de l'entrevue. Chaque participant a été directement codifié selon sa catégorie professionnelle et l'ordre des entrevues (S1 à S5, P1 à P5, G1 à G3) dans les fichiers utilisés

pour la collecte des données. Les enregistrements vidéos ont été effacés après leur retranscription dans la grille de données. Deux employés recrutés récemment ont été de plus rencontrés brièvement pour avoir leurs perceptions et confirmer ou infirmer certains besoins, notamment au niveau des communications et du sentiment d'appartenance, au moment de la rédaction de la partie concernant les recommandations ou pistes de solutions.

L'analyse des données est de nature qualitative et abductive, c'est-à-dire basée sur des allers-retours entre la théorie et les phénomènes observés (Paillé et Mucchielli, 2012). Une analyse transversale a été réalisée pour établir des points communs ou opposés selon le genre des interviewés, mais n'a toutefois pas été concluante.

## RÉSULTATS ET ANALYSE

### 4 Amélioration de la qualité de vie

#### 4.1 Un gain sans les déplacements

La recension a permis de valider que le fait de ne pas se déplacer vers le travail permettait non seulement un gain de temps utilisé pour remplir des obligations familiales (Tremblay, 2001a; St-Onge et al., 2020; Tremblay et Najem, 2010) ou pour améliorer sa santé (Moos et al., 2006 ; Henke et al. 2016; Poitras, 2022, paragr. 5), mais que cela était aussi positif en diminuant le stress (Tremblay, 2001a; Walrave, 2010; Tremblay et Najem, 2010; Tanguay et Lachapelle, 2018), la fatigue (Tremblay, 2001a et 2001b; Aguilera et al, 2016; de l'Estoile et Subtil, 2021; Diard et Hachard, 2021) et les coûts associés aux déplacements (Tremblay, 2001b; Tremblay et Najem, 2010; St-Onge et al., 2020; Lévesque, 2021).

La moitié des interviewés ont un trajet entre une heure et deux heures pour se rendre au travail et en revenir en transport en commun et la majorité ont un trajet de plus de 40 minutes. En général, excepté deux interviewés dont le déplacement est de moins de 40 minutes, ils mentionnent tous l'amélioration de leur qualité de vie avec un gain de temps appréciable en faisant du télétravail, ce qui rejoint les résultats de Tremblay (2001b, p. 48).



La divergence de résultats qui ressortaient des données de la recherche effectuée à l'Université McGill et Polytechnique présentée par Primeau (2021) mentionnant une baisse de la satisfaction de vie en lien avec la baisse des déplacements pour se rendre au travail (p. 13) peut possiblement s'expliquer par le contexte de la recherche réalisée pendant les deux premières vagues de la pandémie. L'ennui d'avoir à se déplacer pourrait ainsi être plus lié aux interactions sociales diminuées tant au niveau de l'entourage personnel que celui du travail et plus d'interactions via des écrans.

Les interviewés ont indiqué aussi une réduction de leur stress les journées de télétravail liée à l'organisation de leur journée : une augmentation de leur temps de sommeil, une baisse du temps de préparation et plus d'énergie; une utilisation bénéfique du temps libre dégagé à des fins personnelles et sportives; une plus grande facilité dans la gestion du diner. Deux interviewés qui effectuent le déplacement en auto uniquement ont confirmé, comme le mentionnait Tanguay et Lachapelle (2018, p. 65), une réduction de leur stress lié à la circulation et congestion routière, mais un seul a mentionné, et jugé appréciable, la baisse du coût monétaire associé au déplacement.

La moitié des interviewés qui ont des enfants ou adolescents soulignent qu'une répartition différente du temps de leur journée en télétravail leur permet de mieux concilier leur obligation familiale (Tremblay, 2001a; St-Onge et al., 2020; Tremblay et Demers, 2020; Saba et al., 2021).

Les employés professionnels et gestionnaires ont indiqué utiliser ce gain de temps pour travailler, mais se trouvent plus détendus ou dans un meilleur état d'esprit. Certains interviewés syndiqués ont mentionné quant à eux, sans considérer qu'il s'agit d'un gain de temps pour travailler, dépasser l'horaire imparti en télétravail pour terminer le travail amorcé sur l'heure du diner ou en fin de journée, puisqu'ils n'ont pas à se dépêcher pour diner ou d'impératif de quitter rapidement pour faire le trajet du retour vers leur domicile. Nous retrouvons dans les réponses des interviewés ce que Saba et al. (2021) soulignaient dans les résultats de leur enquête à l'Université de Montréal, soit une augmentation de la productivité,

mais aussi une plus grande satisfaction des employés.

Trois interviewés masculins qui ont un déplacement de moins d'une heure (entre 0 et 20, 20-40 et 40-60 minutes) ont indiqué que ce dernier ne représentait pas un gain de temps en télétravail. Il pourrait donc exister une différence de perception selon le genre comme le soulignait Mahieu et al (2020) et Tremblay (2001a), mais le facteur de la durée du déplacement moindre et ce temps consacré à un déplacement actif pour deux d'entre eux, est aussi à considérer.

Un inconvénient au déplacement comme télétravailleur en mode hybride a cependant été mentionné : le transport de l'ordinateur a été souligné par un des interviewés comme problématique puisque pouvant générer plus de troubles musculosquelettiques. L'enjeu de ces troubles est souligné dans les nécessaires ajustements ergonomiques de l'espace de travail, mais ne se retrouve cependant pas dans la littérature au niveau du transport de l'équipement entre le domicile et le bureau.

## 4.2 Un environnement en télétravail apprécié

### 4.2.1 Un environnement agréable et calme

Quasiment tous les interviewés (10/13) ont mentionné que l'environnement de travail est plus agréable et calme à leur domicile, corroborant ainsi les études figurant dans la recension (Baruch, 2002, p. 40; Tremblay, 2001a, p. 72; Rey et Sitnikoff, 2006, p. 16; St-Onge et al., 2020, p. 415; Walrave, 2010, p. 85; Fernandez et al., 2014, p. 108-109; Mathieu et al., 2020, p. 81; Diard et Hachard, 2021, p. 46; Vayre, 2021, p. 62). Deux interviewés de deux catégories d'employés distinctes ont par ailleurs souligné un environnement vraiment désagréable au niveau sanitaire au travail (poussière, propreté). Deux autres, également dans deux catégories distinctes, ont mentionné s'être résignés à leur environnement au travail, tandis qu'un seul interviewé mentionne bénéficier d'un environnement au bureau presque autant agréable au bureau qu'à la maison. Les professionnels qui ont pour la majorité des bureaux fermés sans fenestration vers l'extérieur ont unanimement souligné apprécier particulièrement la luminosité de leur domicile pour travailler. Certains ont noté que cela faisait une différence

au niveau de leur santé et pouvait devenir un enjeu. La moitié des interviewés, qu'ils soient dans un bureau ouvert ou fermé, ont mentionné apprécier le calme à leur domicile et spécifié avoir plus de difficulté à se concentrer avec le bruit au bureau. Il semble que le contraste entre les deux environnements soit plus marquant pour certains interviewés pour lesquels le bruit n'était pas un irritant aussi important avant le télétravail.

Par ailleurs, la fragmentation du travail liée à des interruptions et sollicitations par les collègues indiquée dans la recension (Tremblay, 2001a; Fernandez et al., 2014; St-Onge et al.; 2020; Mathieu et al., 2020; Diard et Hachard, 2021, Vayre, 2021) ne se retrouve pas dans les facteurs nuisibles mentionnés par les interviewés lorsqu'ils sont présents au travail. Les gestionnaires ont souligné qu'il s'agissait d'un aspect tout à fait normal et accepté en raison de leur fonction. Un gestionnaire a toutefois mentionné que les interruptions étaient plus faciles à gérer sur *Teams* qu'en présence, puisqu'il peut finir une tâche débutée et revenir vers l'employé qui le sollicite après quelques minutes, plutôt qu'interrompre complètement son travail lorsque l'employé se présente à son bureau.

#### 4.2.2 Un espace dédié et ergonomique

La majorité des interviewés a un espace de travail précis à son domicile, que ce soit une pièce fermée spécifique, un espace dédié dans une pièce du domicile ou dans une aire ouverte. La possibilité de conflits de rôle entraînant la nécessité de séparer les sphères professionnelles et privées indiquée par Rey et Sitnikoff (2006), Walrave (2010), Tremblay et Najem (2010), Fernandez et al. (2014), TECHNOCompétences (2016) et Vayre, (2021) n'a jamais été mentionnée par les interviewés. Ils télétravaillent seuls dans leur espace de travail, sans être dérangés. Deux interviewés confirment ce que souligne Laperrière (2022, paragr. 6), à savoir que la pièce fermée au domicile est utilisée par leur conjoint dans le cas de deux interviewées, choix fait en raison de la nature du travail du conjoint. Toutefois, des problèmes de troubles musculosquelettiques liés à un aménagement inadéquat de leur espace de travail en raison de cette situation d'attribution des espaces n'ont pas été mentionnés (Laperrière, 2022, paragr. 6). Plusieurs interviewés ont par ailleurs indiqué avoir un meilleur agencement

ergonomique au niveau du mobilier à leur domicile qu'au bureau et certains apprécient pouvoir alterner entre la position assise et debout. Deux interviewés ont nuancé cependant être plus confortablement installés au travail ayant un petit logement limitant leur espace de travail, même si leur espace au domicile reste plus agréable.

Le coût d'achat important d'une chaise ergonomique est un enjeu dans le contexte d'achat d'équipements pour toute la famille pour certains interviewés, qui d'ailleurs ne connaissaient pas la possibilité, existante depuis novembre 2021, de commander une chaise par l'organisation à un prix escompté. Les formations offertes par la section santé et sécurité du travail de la Direction de la prévention et de la sécurité ne sont pas connues non plus des interviewés alors qu'elles sont offertes en ligne et qu'il existe un service-conseil visant à développer l'autonomie des employés pour ajuster leur poste de travail comme conseillé par le C.R.H.A. (2021, p. 35).

#### 4.2.3 Un environnement qui favorise la productivité

Presque tous les interviewés (12/13) ont mentionné être plus productifs à leur domicile en raison d'une meilleure concentration, le calme de leur environnement de travail et une diminution des interruptions ou les interactions avec leurs collègues, ce qui vient confirmer les études de Baruch (2002), Tremblay (2001), Rey et Sitnikoff (2006), St-Onge et al. (2010), Walrave (2010), Fernandez et al. (2014), Mathieu et al. (2020) et Diard et Hachard (2021), Vayre (2021). Un interviewé professionnel a mentionné par ailleurs être plus productif au domicile en raison d'une fatigue émotionnelle et cognitive moindre, ainsi qu'un environnement qui lui permet de marcher pour réfléchir plutôt qu'en restant assis au bureau. Trois interviewés ont cependant ajouté que dans certaines situations, il était préférable d'être en présentiel pour être plus efficace, notamment pour rejoindre plus facilement les personnes impliquées dans un dossier qui sont également présentes au bureau ou pour optimiser son temps selon les tâches à réaliser et le lieu. Ces trois interviewés apprécient ainsi particulièrement l'équilibre apporté par le mode hybride du télétravail. Par ailleurs, le temps de travail augmente et ainsi la productivité sans que cela se remarque particulièrement puisque certains interviewés diminuent également leur temps de pause ou terminent leur

tâche en fin de journée au domicile plutôt qu'en quittant le bureau à l'heure pour gérer au mieux le retour à leur domicile.

Au niveau de l'environnement lié aux technologies, certains problèmes de connexion ont été cependant indiqués, et ce, principalement par les professionnels. Ils mentionnent que cela peut être dû à un ordinateur désuet. L'ACPUM avait effectivement noté dans les résultats de leur sondage en novembre 2021 que 28 % de leurs membres ayant fait un commentaire sur leur matériel et outils de travail (193/667 répondants) les qualifiaient d'inadéquats, manquants et désuets (annexe 2). Les employés syndiqués ont quant à eux reçu un ordinateur portable neuf et des accessoires lors du déploiement du télétravail et n'ont pas signalé de problèmes. Les professionnels n'avaient pas fait jusqu'à présent de démarches particulières pour résoudre la situation auprès de la nouvelle personne responsable de l'équipement, habitués aux suivis du responsable précédent. Les interviewés ont été invités à lui faire part de leurs problèmes d'équipements.

### 4.3 Favoriser les interactions sociales

#### 4.3.1 L'avantage du mode hybride du télétravail

Les résultats de CEFRIO (2001), Taskin (2006) et Saba et Cachat-Rosset (2020) indiquaient un manque d'interactions sociales ou une perception d'isolement dans les inconvénients du télétravail qui n'ont toutefois pas été mentionnés par les interviewés. Deux aspects pourraient expliquer cette divergence : d'une part, le fait que le télétravail soit en mode hybride et pour tous les employés, donc une perception d'isolement moindre qu'être en télétravail à 100 % et/ou par entente individuelle; d'autre part, le contexte pandémique qui a réduit toutes les interactions sociales et pas uniquement celles reliées au travail. Le premier aspect viendrait ainsi valider la corrélation faite par Taskin (2006, p.12) et Tremblay et Najem (2010, p. 116) sur la fréquence du télétravail et la perception d'isolement, et donc l'intérêt du télétravail en mode hybride favorisant des interactions régulières en présentiel avec les collègues de travail; le second, la distinction à faire entre le sentiment d'isolement social et l'isolement organisationnel mentionnée par Saba et Cachat-Rosset (2020, p. 27).

#### 4.3.2 Les communications formelles et informelles

Le changement dans la dynamique des interactions a été mentionnée par la plupart des interviewés (11/13). Les interviewés syndiqués rejoignent les interviewés professionnels et les gestionnaires sur le fait que les communications à partir ou vers un télétravailleur sont effectuées pour résoudre des problèmes ou des situations urgentes. La possibilité pour deux interviewés syndiqués et un gestionnaire, ou le souhait pour trois autres syndiqués et professionnels, de pouvoir rencontrer individuellement plus facilement son gestionnaire lorsqu'ils sont en présence au bureau a également été soulevée comme étant ou pouvant faire une différence dans la dynamique. Il est possible ensuite de constater un écart entre les interviewés syndiqués et professionnels qui peut être lié à la journée de présence au travail. Les employés syndiqués ont pour la grande majorité choisi une journée déterminée identique dans la semaine pour se rendre au bureau en raison d'une rencontre d'équipe. Bien que cette rencontre existât déjà avant l'instauration du télétravail, elle s'avère particulièrement importante maintenant pour formaliser la communication et la coordination dans un contexte de télétravail, tel que mentionné par Taskin et Tremblay (2010, p. 91). Certains interviewés syndiqués ont par ailleurs mentionné privilégier les journées à leur domicile pour faire des tâches qui requiert plus de concentration et avoir des échanges informels lorsqu'ils sont présents au bureau. Toutefois, un des interviewés a mentionné que la séparation des tâches domicile / bureau n'engendre pas une augmentation des échanges informels au bureau en raison de la pression pour effectuer des tâches qui ne peuvent être réalisées que lorsqu'il est présent au bureau. Cette distinction est liée aux spécificités des postes syndiqués à la Faculté (T.G.D.E et T.C.T.B.).

Du côté des interviewés professionnels, deux d'entre eux ont souligné que les échanges informels sont un besoin pour effectuer leur travail et leur absence peut être un inconvénient dans le contexte actuel. Les employés professionnels ont des rencontres planifiées sur des sujets précis avec différentes récurrences (hebdomadaire, aux trois semaines et mensuel), mais ces rencontres se font en mode hybride : à distance, en présence pour certains, et parfois

en présence au travail, mais non ensemble. Un interviewé souligne qu'une journée fixe pour tous les employés faciliteraient les interactions inter-fonctions et inter-services.

#### 4.3.3 Les outils de communication

Les interviewés syndiqués ont indiqué quelques irritants lors des communications par *Teams* : un a mentionné recevoir trop de notifications d'échanges peu pertinentes sur le groupe d'équipe *Teams* et préféré les échanges individuels au bureau; deux autres mentionnent la difficulté du décodage du non verbal ou de tensions pendant les rencontres via *Teams*. Brunelle (2019, p. 107) mentionne que certains outils comme la visioconférence peuvent effectivement nuire à la communication et à la transmission de messages non verbaux. D'un autre côté, deux interviewés professionnels ont exprimé leur appréciation d'avoir un outil de communication comme *Teams* depuis la mise en place du télétravail qui facilite les échanges interfacultaires et avec les partenaires externes. Un outil technologique pour effectuer des appels conférence leur apparaît comme une plus-value. Quant aux interviewés gestionnaires, l'un a mentionné que les interactions informelles ont été conservées dans son équipe grâce aux échanges *Teams*, mais souligne l'importance de prévenir avant d'appeler pour respecter la vie privée des employés; l'autre mentionne qu'il s'attend à pouvoir rejoindre un employé par *Teams* dans un délai raisonnable.

Quatre interviewés ont de plus mentionné qu'il serait intéressant de développer des outils pour favoriser les communications informelles, éviter le travail en silos, créer une cohésion de groupe, des communautés de pratiques, voir développer une culture de communication interne. Deux interviewés soulignent particulièrement l'importance de revoir les communications pour assurer une meilleure cohésion et un esprit de groupe qui peuvent s'affaiblir suite aux départs d'employés, et par ailleurs favoriser l'intégration de nouveaux employés. Un interviewé a suggéré la création d'un réseau social interne spécifique, sans contrôle par la direction, comme Yammer<sup>1</sup> utilisé dans d'autres organisations telles que Hydro-Québec, Desjardins ou des PME; deux autres interviewés ont pensé à la création d'une

---

<sup>1</sup> <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-365/yammer/yammer-overview>

plateforme de communication interne ou de forums de discussion. Il s'agit d'ailleurs d'une des mesures recommandées par le Conseil du Patronat du Québec (2020, p. 13).

#### 4.3.4 Des espaces repensés

Plusieurs interviewés ont par ailleurs indiqué que des problèmes de communication et travail en silos pouvaient être liés à la configuration physique des espaces de bureau et le manque d'espace pour travailler en équipe. Seuls deux espaces, l'entrée et la cafétéria, sont propices aux rencontres informelles inter-secteurs. Comme mentionné par Lajoie (2022, paragr. 8 et 9) et Levée (2020, paragr. 5), des environnements pensés pour être plus collaboratifs, attrayant et favorisant le bien-être permettent l'attractivité et la rétention des employés. Deux interviewés ont mentionné que les espaces pourraient être repensés et maintenant optimisés puisque tout le personnel n'est plus présent en même temps. Il a été mentionné que les bureaux pourraient être dépersonnalisés et non attribués de façon permanente et que d'autres bureaux pourraient être aussi utilisés pour préserver la confidentialité parfois nécessaire. Il s'agirait cependant d'un changement de culture important puisque comme mentionné ci-dessus, l'attribution des « meilleurs » espaces, soit des bureaux fermés avec accès à une fenêtre, est selon la fonction occupée et l'ancienneté à la Faculté.

## 5 Gestion et télétravail en mode hybride

### 5.1 Satisfaction et caractéristiques personnelles

Les interviewés ont tous indiqué être satisfaits du télétravail et semble avoir les qualités du télétravailleur : discipliné, autonome, compétent, le sens de l'organisation et des priorités (St-Onge, 2020, p. 417; Conseil du Patronat du Québec, 2020, p. 10). Tous les interviewés qu'ils soient syndiqués ou professionnels ont indiqué être autonome et n'avoir aucune difficulté à faire leur travail. Il est à noter toutefois que les professionnels sont par définition autonomes dans leur travail comme l'ont rappelé leurs gestionnaires. Deux professionnels ont souligné leur profil entrepreneurial et intrapreneurial qui fait qu'ils se sentent bien en télétravail, sont plus solitaires ou aiment travailler seul (St-Onge, 2020, p. 417, Conseil du Patronat, 2020, p. 10).



Les interviewés syndiqués ont conservé leur routine de travail et n'éprouvent aucune difficulté dans la gestion de leur temps. La relation de confiance nécessaire entre le télétravailleur et le gestionnaire mentionnée par Felstead et al. (2003), Taskin et Tremblay (2010), Fernandez et al. (2014) et Diard et Hachard (2021) semble établie et a été mentionnée par tous les interviewés et les gestionnaires.

Un facteur qui pourrait être à considérer pour les employés syndiqués est l'ancienneté dans le poste. Les interviewés sont en effet des employés comptant déjà plusieurs années d'ancienneté, donc connaissant bien leur travail, la technologie utilisée, et ils se sont adaptés facilement au travail à distance. Étant donné la limite du nombre de participants pour cette recherche, il est fort possible qu'il puisse y avoir des disparités avec le reste des employés, avec notamment les nouveaux employés.

## 5.2 Une évolution nécessaire vers une gestion basée sur les résultats

Si le mode de gestion a évolué pour laisser une plus grande autonomie et qu'une relation de confiance est établie selon plusieurs interviewés, soit deux aspects notés dans la recension (Felstead et al., 2003; Taskin et Tremblay, 2010; Fernandez et al., 2014; St-Onge et al., 2020; Mathieu et al., 2020; Walrave, 2020; Diard et Hachard, 2021, Tremblay, 2022b), certains interviewés professionnels déplorent cependant qu'il n'y ait pas eu d'évolution concernant le mode de gestion basé sur l'évaluation des objectifs ou des résultats et avoir l'impression d'être encore dans un mode de contrôle des présences. Un interviewé a mentionné également qu'il pourrait y avoir une gestion par projet qui permettrait d'avoir une meilleure vue d'ensemble de ce que chacun fait. Ce mode de gestion en télétravail est d'ailleurs celui qui est privilégié selon Johnson (2004, p. 734); Taskin et Tremblay (2010, p. 92), le Conseil du Patronat du Québec (2020, p. 32) et St-Onge et al. (2020, p. 443). Cela rejoint aussi l'étude de Deffavet mentionnée par Taskin et Tremblay (2010, p. 90) sur le fait d'être encadrés et non pas surveillés avec des contrôles qualitatifs et non pas quantitatifs.

### 5.3 Une plus grande flexibilité

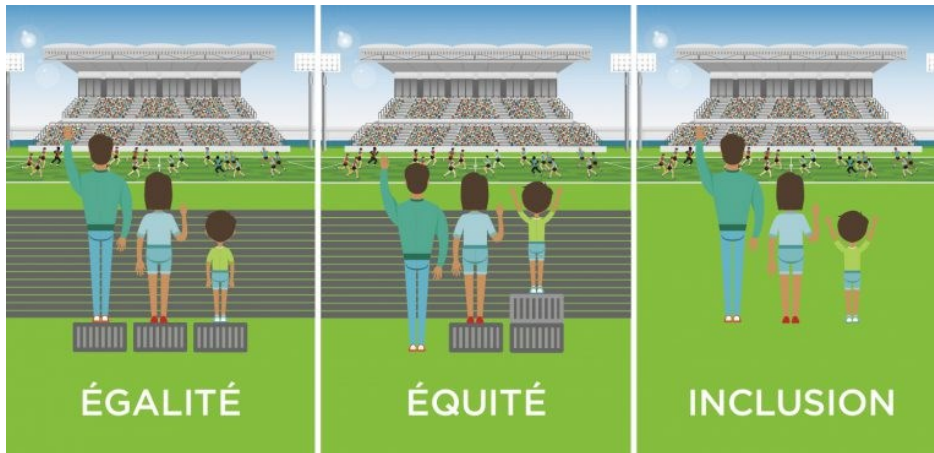
Une plus grande flexibilité au niveau des horaires favoriserait également la productivité, tel que mentionné par St-Onge et CEFRIO (2000, p. 416; 2001, p. 50). Cette amélioration de la productivité semble aussi liée à une flexibilité pour mieux concilier ses obligations personnelles (St-Onge, 2000, p.416; Tremblay et Mathieu, 2020, p. 77), notamment familiales pour plusieurs interviewés. Quatre interviewés mentionnent adapter leur horaire pour se rendre à l'école de leur enfant, puis continuer à travailler; deux autres interviewés indiquent que le télétravail permet au besoin surveiller son enfant malade qui ne peut être dans son lieu de garde habituel et effectuer son travail sur un horaire différent si nécessaire. Un gestionnaire interviewé indique que la flexibilité de permettre de faire du télétravail une journée de tempête de neige au lieu de se rendre au bureau la journée prévue, soutient la productivité puisque l'employé aurait autrement dû s'absenter. Un autre gestionnaire précise toutefois qu'il peut être plus facile de demander une flexibilité horaire à un professionnel qu'à un employé syndiqué en raison des contraintes de la convention collective.

Trois interviewés mentionnent par ailleurs que la productivité pourrait être augmentée non pas en raison d'une flexibilité d'horaire, mais selon les jours pour se rendre au bureau, la plus-value que cela ajoute pour le travail à faire, selon l'énergie que l'on a ou pour faire des rencontres avec des partenaires à l'extérieur du bureau ou du domicile. Certaines tâches se prêtent mieux à une exécution au domicile ou au bureau et l'obligation de se rendre au bureau deux jours fixes par semaine n'optimise pas le temps de travail. Il pourrait être ainsi intéressant de consacrer une semaine ou plus à des tâches nécessitant une concentration et du calme au domicile, et d'autres au bureau pour les rencontres collaboratives. Une modification des directives d'application des modalités du télétravail au début de l'automne 2022 avant la fin de la rédaction de ce rapport vient justement répondre à cette demande de flexibilité. Il n'est plus ainsi obligatoire de faire deux journées fixes par semaine, mais 40 % des heures travaillées réparties sur l'année selon les besoins organisationnels déterminés par le supérieur hiérarchique (annexe 5).

Un des interviewés qui a indiqué souhaiter vouloir plus de flexibilité a souligné avoir des inquiétudes par rapport à son application en termes d'égalité. L'équité et l'égalité ont par ailleurs été mentionnées par plusieurs interviewés comme étant à distinguer pour appliquer les directives de télétravail. La justification des jours de présence devrait selon eux pouvoir être clairement expliquée. Cependant, comme souligné par un gestionnaire interviewé, il peut être difficile d'appliquer une mesure qui tient compte aussi d'accommodements médicaux justifiés et la confidentialité qui y est liée, lorsque la surveillance et le contrôle de la présence est aussi faites par des pairs et entraîne une perception d'un traitement inégal et injuste.

L'équité et l'égalité sont deux notions qui sont souvent représentées aujourd'hui avec celle de l'inclusion (voir figure 4 ci-dessous). S'il n'est plus obligatoire de faire deux journées fixes par semaine, l'inclusion numérique par défaut pourrait être envisagée même lorsqu'une seule personne se trouve à distance lors d'une rencontre (Dubé, 2022b, paragr. 9). L'aménagement des salles de conférence et des outils technologiques pourraient être à repenser pour favoriser cette inclusion numérique par l'utilisation d'un système plus immersif et ne pas diviser les employés présents et à distance (Massé, 2022, paragr. 7).

Le Conseil du patronat du Québec (2020, p. 14) mentionne que pour augmenter la productivité, un fonctionnement bien organisé pour le télétravail permet d'éviter l'inefficacité et une démotivation des employés. Les perceptions d'inégalité, d'iniquité et d'exclusion liées à l'organisation du télétravail pourraient donc être un enjeu important pour l'organisation.



*Figure 4 – Différence entre l'égalité, l'équité et l'inclusion (crédit image : UQÀM, inspirée de l'illustration originale créée par Craig Froehle, University of Cincinnati). (s. d.)*

#### 5.4 Un droit à la déconnexion à préciser

Aucun des interviewés ne ressent un possible contrôle de leur travail par les technologies et ils mentionnent à nouveau le lien de confiance avec leur gestionnaire. Les syndiqués interviewés indiquent ne pas avoir de problèmes pour séparer leur vie professionnelle et personnelle et se déconnecter du travail. Ils font leur horaire de travail et peuvent l'augmenter légèrement pour terminer une tâche débutée. La situation n'est toutefois pas identique pour les professionnels et gestionnaires qui consultent régulièrement leurs messages professionnels sur leur cellulaire en dehors de leurs heures de travail. Trois interviewés ont indiqué qu'il est parfois difficile de faire une distinction entre les communications urgentes et celles qui peuvent attendre, de la perception d'une nécessité de répondre immédiatement à une demande, particulièrement celle d'un supérieur hiérarchique, ou pouvoir la différer. L'horaire du bureau n'est plus fixe et les courriels sont accessibles à toute heure. La culture de l'organisation, une politique claire encadrant l'utilisation des technologies en dehors des heures de bureau et le week-end, ainsi que l'exemplarité managériale mentionnés par Benedetto-Meyer et Boboc, Vayre, C.R.H.A. (2021) ont été indiqués par plusieurs interviewés comme faisant partie d'une solution permettant un vrai droit à la déconnexion. Deux interviewés ont toutefois souligné qu'il était aussi de la responsabilité de l'employé

d'apprendre à se déconnecter, l'un ajoutant que la déconnexion devrait être autant au niveau technologique que cognitive.

## 5.5 Visibilité et développement de carrière

Il n'a pas été possible de valider si le télétravail a une incidence sur le développement de carrière selon le moment où l'on est rendu dans sa carrière avec les données recueillies. Cela peut s'expliquer en partie en raison d'une mise en place récente du télétravail dans l'organisation. Il n'a pas été possible non plus de valider avec les données recueillies que le télétravail était un élément de rétention d'employés en fin de carrière tel que mentionné par Tremblay, Taskin et Tremblay et Tremblay et Demers (2006, p. 12; 2010, p. 92; 2021, p. 47). Selon deux participants, la décision du moment de leur départ à la retraite pour les interviewés en fin de carrière serait plutôt liée à des facteurs extérieurs au travail et le télétravail n'a que peu d'incidence sur la possibilité de retarder un départ. Cependant, le télétravail est ou a été un facteur favorisant un départ différé pour d'autres employés de la Faculté qui n'ont pas été interviewés.

Certains critères à considérer en fonction des objectifs de carrière selon TECHNOCompétences (annexe 4) sont cependant ressortis. Il faut ainsi tenir compte de perceptions différentes concernant la visibilité en lien avec la fonction de l'interviewé ou ses possibilités d'avancement. Pour plusieurs interviewés syndiqués par exemple, il n'y a aucun enjeu quant au développement de carrière. Cette réponse peut être liée au fait qu'ils n'aient pas de possibilités d'évolution de carrière en raison des exigences de qualification pour progresser à l'interne ou parce qu'ils souhaitent rester dans cette fonction qui leur convient et n'ont pas d'attentes de progression. Les avis sur l'enjeu de la visibilité en télétravail sont ensuite partagés pour les autres interviewés selon leur fonction. Certains interviewés professionnels trouvent que le télétravail est la source d'une plus grande visibilité en raison de leur participation accrue à différents projets et comités, ainsi qu'une diffusion plus étendue de leur travail. Un des interviewés a noté que son réseau s'est développé puisqu'une plus grande flexibilité au niveau de la disponibilité horaire en raison de l'élimination de la distance géographique ne représente plus une contrainte à sa participation à de nouveaux projets. À

l'opposé, un interviewé gestionnaire a indiqué que le réseautage est devenu plus difficile, car les rencontres à distance ne permettent plus les échanges informels spontanés qui avaient lieu habituellement en présentiel. En dehors des critères mentionnés par TECHNOCompétences, certains interviewés ont mentionné qu'il ne fallait pas tant considérer la visibilité comme un enjeu lié au télétravail, mais plutôt lié au leadership du gestionnaire et à l'évolution vers une gestion souhaitée par projet ou résultats qui permettraient de mieux connaître le travail de chacun.

## 6 Conclusion

Tous les interviewés ont mentionné la difficulté que serait un retour en présentiel à cinq jours par semaine comme auparavant. Certains interviewés ont même soulevé des craintes que cela puisse arriver. Le fait qu'il n'y ait pas de plus-value lors de leur présence au bureau a été aussi souvent mentionné. Ils apprécient le gain de temps généré par le fait de ne pas avoir à se déplacer, temps utilisé pour augmenter leur qualité de vie ou pour travailler et leur environnement de travail au domicile qui favorise par ailleurs leur productivité. Le mode hybride du télétravail leur permet de conserver des interactions sociales, mais ils notent cependant un changement dans la dynamique des interactions, notamment au niveau des communications informelles. Une plus grande flexibilité au niveau des horaires et une clarification sur le droit à la déconnexion ont été mentionnés comme développements à envisager. Les enjeux de la visibilité et du développement de carrière ne sont pas ressortis probablement en raison probablement du profil des interviewés (catégorie professionnelle, ancienneté) et du faible nombre de participants. Il a toutefois été mentionné qu'un mode de gestion avec un suivi par objectifs, réalisations ou projets serait bénéfique au niveau de la visibilité.

## RECOMMANDATIONS OU PISTES DE SOLUTION

Les recommandations développées ci-dessous sont apportées dans le but d'augmenter l'appréciation du travail en présentiel dans un contexte de télétravail en mode hybride et tenter d'amoinrir certains aspects négatifs liés au télétravail. Cinq recommandations sont liées à la dynamique des communications et à la mobilisation des employés; deux recommandations sont plus en lien avec le bien-être des employés. Elles visent ainsi à mieux mobiliser les employés actuels et à éviter des départs, à attirer de nouveaux employés et offrir un cadre de travail en présentiel favorable à la productivité.

### 7 Une journée commune pour favoriser un sentiment d'appartenance

Le télétravail en mode hybride semble permettre, selon les données recueillies, de conserver des interactions sociales satisfaisantes. Toutefois, selon les postes occupés, la présence au bureau a une plus-value différente. Comme la communication informelle est un enjeu important du télétravail (Taskin, 2006, p. 12; Brunelle, 2019, p. 107), il pourrait être possible de favoriser les communications en incitant au choix d'une journée commune, par catégorie d'emploi et/ou par groupe. Brunelle (2022, p. 104) mentionne qu'une journée par semaine pour se rencontrer au bureau est une option permettant de favoriser à nouveau la proximité entre collègues et aviver le sentiment d'appartenance. Le mardi semble déjà être une journée de présence importante à la Faculté et correspond à une journée planifiée pour les rencontres de deux catégories d'employés syndiqués (T.G.D.E et T.C.T.B.). Les professionnels n'avaient jusqu'à tout récemment pas repris les réunions en présentiel, mais ils ont maintenant une rencontre d'équipe le mercredi. S'il semble y avoir déjà une répartition naturelle de l'effectif entre les journées de la semaine, il pourrait être judicieux de revoir la répartition de toutes les catégories d'employés, inciter au choix d'une journée commune facultaire pour ainsi, en plus de formaliser certaines communications et favoriser les interactions sociales, susciter plus d'échanges informels.

Les rencontres périodiques permettent de créer des liens de proximité, mais nécessitent également qu'il y ait un effort conscient et une volonté mutuelle des gestionnaires et des

membres de l'équipe (Pyöriä, 2011, p. 391; Brunelle, 2022). La mise en place d'une journée commune et sa fréquence (hebdomadaire, quinzaine ou mois) devraient donc être validées avec les différents groupes (Brunelle, 2022, p. 105). Les règles de présence sur site pourraient être déterminées par le biais de l'élaboration d'un pacte d'équipe selon la méthode proposée par Epitalon (2021, p. 62-65).

Des occasions de socialisation peuvent être de plus soutenues ou provoquées pour favoriser la construction d'un tissu social qui va au-delà des tâches à réaliser (Brunelle, 2019, p. 108-109). Certains employés de la Faculté s'organisaient déjà lors du travail uniquement en présentiel pour faire des activités de loisirs ensemble sur l'heure du dîner dans les locaux de l'organisation et il est possible d'observer une reprise de l'organisation de ces activités avec des employés présents les mêmes journées. L'affiliation sociale et le besoin d'appartenance des télétravailleurs à l'organisation sont des éléments pour maximiser la satisfaction au travail et des pratiques managériales les favorisant, comme des activités possibles lors d'une journée commune, peuvent augmenter la satisfaction en comblant le besoin psychologique de relation des employés (Brunelle, 2021; Fortin et al., 2021).

Une plus grande flexibilité dans la présence obligatoire au bureau a été apportée aux directives de l'automne 2022. Si la journée fixe peut faire partie d'une amélioration pour favoriser les échanges formels et informels, celle-ci pourrait être présentée comme étant à prioriser en présentiel, tout en permettant d'accepter que certains ne puissent être présents physiquement à l'occasion. Les gestionnaires doivent pouvoir confirmer que des accommodements sont possibles et favoriser l'inclusion numérique par un outil technologique adéquat avec un système plus immersif pour ne pas diviser, comme mentionné précédemment (p. 36), les employés présents et à distance (Massé, 2022, paragr. 7). Les pratiques de gestion devraient être flexibles et non pas du type « one-size-fits-all » et la demande de la présence au bureau devrait être accompagnée d'un rationnel (Fortin et al., 2021). Un rendez-vous professionnel ou personnel d'une heure dans la journée et proche du domicile de l'employé (exemple : rendez-vous médical) lors de la journée prévue en présentiel pourrait être un exemple de situation d'accommodement favorisant par ailleurs la productivité de l'employé.



## 8 Un nouvel outil pour favoriser les interactions sociales

L'établissement d'un protocole de communications mentionné par TECHNOCompétences (2016) et d'utilisation des outils de communications mentionné par le Conseil du patronat du Québec (2020) et Benedetto et Boboc (2021) pourraient permettre de pallier certains inconvénients mentionnés au niveau des communications internes. Charron mentionne par ailleurs qu'il faut « repenser [l'] « expérience virtuelle », notamment via le type de moyen de communication [utilisé] pour rester connecter avec [les] collègues » (2022d). La création d'un canal de communication informelle lors de l'implantation du télétravail est également suggérée par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (C.R.H.A., 2021, p. 16).

L'utilisation d'un Intranet ou d'un réseau social d'entreprise (RSE) pour les communications plus informelles pour la Faculté pourrait permettre de maintenir un sentiment d'appartenance, entretenir un esprit d'équipe et favoriser les interactions sociales. L'Intranet pourrait servir à présenter les nouveaux employés et favoriser leur intégration, à mettre de l'avant des projets individuels ou d'équipe, la participation à des colloques, rappeler des événements, souhaiter les anniversaires, etc. La plateforme *Teams* est déjà utilisée pour le clavardage dans l'organisation. Il pourrait être intéressant d'évaluer si *Viva Engage*<sup>2</sup> pourrait être utilisée comme application de RSE puisqu'intégrée à *Teams*.

Il est recommandé que la gestion de l'Intranet ou du RSE soit faite conjointement avec un webmaster et un responsable de la communication interne ou d'un gestionnaire de communauté (Décaudin et Igalens, 2017). Un Intranet géré par le service des communications existait il y a quelques années à la Faculté. Il faudrait déterminer toutefois si ce mandat peut à nouveau leur être donné aujourd'hui car leur travail est plus axé sur les communications marketing pour le recrutement de la clientèle.

---

<sup>2</sup> <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-viva/engage>

## 9 Un environnement à bonifier et espaces collaboratifs

L'environnement de travail au domicile est apprécié des interviewés et rend, par comparaison, celui du bureau moins agréable en raison principalement du bruit, du manque de luminosité, du vieux mobilier non ergonomique ou des paravents poussiéreux dans certains secteurs de la Faculté. Repenser et rénover les espaces pourraient motiver les employés à se rendre au bureau.

Les espaces permettant le travail collaboratif semblent insuffisants à la Faculté. Les bureaux individuels des gestionnaires et professionnels peuvent accueillir jusqu'à un maximum de deux personnes pour discuter. Les trois salles de réunion sur l'étage et une salle à un autre étage, ainsi que les deux équipements de communication virtuelle permettant de discuter en même temps avec les employés à distance, sont en forte demande lors des journées communes où plusieurs équipes sont présentes pour se rencontrer.

Selon une étude menée par Microsoft, la motivation pour retourner au bureau est en lien avec les discussions avec les collègues ou la présence de leur équipe immédiate (Charron, 2022d). Le gouvernement canadien modernise et adapte ainsi les espaces pour qu'ils soient plus variés : individuels et calmes, mais aussi collaboratifs avec des aires de rassemblement et des coins de discussions en plus des salles de réunion<sup>3</sup> (Services publics et Approvisionnement Canada, 2022). Le gouvernement québécois mise aussi dorénavant sur des « espaces collaboratifs sans place assignée et des locaux multifonctionnels » pour favoriser le travail d'équipe (Lajoie, 2022).

L'aménagement d'espaces collaboratifs supplémentaires à la Faculté devrait cependant être envisagé sans le retrait de bureaux individuels. Taskin (2022) souligne en effet que les liens sociaux s'affaiblissent lors de « l'adoption de bureaux partagés par plusieurs employés, en fonction de leurs jours de présence dans l'entreprise (« *flex office* ») et Tremblay indique

---

<sup>3</sup> Vidéo de présentation : <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mt-wp-fra.html>

également qu'il s'agit d'un élément démotivant pour se rendre au bureau (Benjamin, 2022, paragr. 11 et 12).

Poitras (2022, paragr. 18) mentionne par ailleurs qu'il est préférable de consulter les employés « pour renforcer leur sentiment d'appartenance et leur appropriation des lieux » et éviter ainsi les comportements négatifs générés par l'aménagement de bureaux ouverts et partagés. L'aménagement des bureaux devrait donc tenir compte à la fois de la possibilité que les employés soient présents tous en même temps (journée commune) et d'ajout d'espaces collaboratifs supplémentaires.

## 10 Sensibiliser à l'ergonomie

Certains interviewés ont indiqué avoir un environnement plus ergonomique à leur domicile qu'au bureau, mais quelques-uns ont soulevé également un contexte budgétaire et familial rendant difficile de s'équiper adéquatement. Un rappel des formations offertes par la Direction de la prévention et de la sécurité de l'organisation, ainsi que la possibilité de commander une chaise ergonomique par le biais de l'organisation pour le domicile, pourraient être communiqués. Les besoins spécifiques des employés devraient probablement également être recueillis. Les employés semblent ne pas toujours être installés adéquatement au bureau, mais ne font pas non plus de demandes pour l'être. Certains expliquent être résignés ou ne pas savoir comment procéder. Les employés syndiqués ont été par exemple équipés de support pour ajuster la hauteur de leur nouvel ordinateur portable, mais pas les professionnels et ils se demandent s'ils y ont droit.

Si l'option de dépersonnaliser les bureaux pour les attribuer sur réservation ou les partager était retenue, il faudrait par ailleurs tenir compte des enjeux au niveau de l'ergonomie, notamment pour éviter des troubles musculosquelettiques.

## 11 Intégration des nouveaux employés et transfert de connaissances

### 11.1 Intégration

Le gouvernement du Québec dans son guide sur l'accueil et l'intégration des nouveaux

employés indique qu'une bonne intégration est un élément de rétention du personnel et demande un processus structuré (2022, paragr.2). Le gestionnaire doit ainsi planifier l'intégration, s'investir pour créer un sentiment d'appartenance et fidéliser un nouvel employé (Lord, 2021; Gouvernement du Québec, 2022, paragr. 12). Le Conseil du patronat du Québec (2020, p. 16) mentionne par ailleurs qu'un des risques associés au télétravail est une socialisation et intégration plus difficiles pour les nouveaux employés.

L'intégration des nouveaux employés à la Faculté apparaît techniquement adéquate, mais pourrait être améliorée. Il y a trois types de communications avec le nouvel employé : les ressources humaines de l'université lui envoient des informations générales (séance d'accueil, formulaires à compléter pour le régime de retraite, assurance, etc.); la responsable des ressources humaines de la Faculté transmet un courriel avec les informations pratiques (organigramme de la Faculté, fonctionnement de la paie s'il vient de l'externe, stationnement, etc.), puis une annonce est transmise à tous les employés de la faculté en souhaitant la bienvenue à l'employé; le gestionnaire accueille le nouvel employé sa première journée, fait le tour de l'étage pour le présenter aux employés et l'orienter dans l'espace physique de la Faculté, puis se tient à sa disposition au besoin et fait plusieurs suivis pour s'assurer que tout se passe bien. Il n'y a toutefois actuellement pas de guide ou document structuré à la Faculté pour l'intégration des employés qui permette de s'assurer que chaque étape ait bien été complétée. Les étapes sont faites indépendamment l'une de l'autre et les gestionnaires ne savent pas toujours quelles ont été les communications précédentes. Un document de référence pourrait être créé pour permettre de savoir quelles informations, documents ou équipements sont remis, complété par les personnes ressources désignées pour s'assurer qu'il n'y ait pas d'oublis. Il permettrait également d'avoir une meilleure compréhension du rôle attendu de chaque personne ressource au niveau de l'arrivée d'un nouvel employé et éviter les problèmes de communication. Une présentation de ce document devrait être faite lors du comité de direction pour que tous soient informés de cette ressource et de son objectif. L'annonce de l'arrivée du nouvel employé était transmise auparavant par exemple par le gestionnaire de l'employé et pouvait parfois être oubliée ou envoyée après un certain délai. Les employés qui ne travaillaient pas directement avec le nouvel employé l'apprenaient

souvent fortuitement. L'annonce est maintenant transmise par une des employées qui a d'autres mises à jour à effectuer dans les documents internes lors de l'arrivée ou du départ d'un employé et qui assure un suivi avec le gestionnaire concerné.

Les nouveaux employés interrogés ont également indiqué qu'ils aimeraient avoir un aide-mémoire qui leur permette de savoir ce qu'ils ont à faire au niveau administratif et technique et les personnes ressources à contacter selon la situation. Ils ont par ailleurs indiqué qu'un Intranet avec les photos des employés dans l'organigramme de la Faculté serait facilitant puisqu'il leur permettrait de reconnaître les personnes qu'ils croisent à la Faculté et se présenter adéquatement.

Le télétravail en mode hybride ne permet plus de s'assurer de présenter le nouvel employé à chaque employé puisqu'il n'y a pour le moment aucune journée commune de prévue pour tous et l'on ne connaît pas les journées de présence de chacun. Les nouveaux employés interrogés ont indiqué qu'effectivement une journée commune leur permettrait de rencontrer plus facilement les collègues d'autres équipes. Par ailleurs, après le tour de présentation du nouvel employé à la Faculté était prévu une ou deux semaines de rencontres avec les gestionnaires de chaque service ou personnes clés de la Faculté qui lui permettaient de comprendre le rôle et les tâches de chacun. Cette pratique qui n'a plus lieu pourrait être reprise pour favoriser l'intégration et avoir une compréhension plus globale de la mission de la Faculté au travers des différents services qui la compose.

## 11.2 Transfert de connaissances

L'intégration de nouveaux employés nécessite par ailleurs la présence de collègues ou de l'équipe pour favoriser les apprentissages qui s'effectuent par le biais d'échanges informels, d'observations des collègues, de partage d'expériences, de coaching ou mentorat (Brunelle, 2022, p. 105-106). La désignation d'un accompagnateur soutient non seulement l'intégration professionnelle (TECHNOCompétences, 2016, p. 48; Lord, 2021, paragr. 13), mais aussi l'intégration sociale (Gouvernement du Québec, 2022, paragr. 11 et 16).

Une accompagnatrice est désignée pour les T.G.D.E pour aider un nouvel employé dans ses

tâches quotidiennes en plus des formations déjà offertes par les ressources humaines. Elle peut ainsi répondre à des questions rapidement, l'aider à s'intégrer au niveau de l'équipe et l'orienter vers les personnes ressources nécessaires au besoin. Plusieurs T.C.T.B peuvent aussi être impliquées dans la formation d'un nouvel employé selon les programmes qui sont à sa charge en raison des particularités qui peuvent se présenter. Les employés syndiqués semblent avoir un bon soutien technique et travaillent beaucoup en équipe.

Les employés professionnels sont plus autonomes dans leur travail. Le nouvel employé est accompagné par un de ses pairs. Il semble cependant manquer d'homogénéité dans les informations qui sont données. Le rôle d'accompagnant et des informations à communiquer pourraient être plus formalisés.

Un dossier numérique partagé où serait rassemblé les informations pratiques et techniques pourrait être de plus créé pour éviter des pertes de temps en recherche : accès informatique, instructions d'utilisation du téléphone, installation de l'imprimante, des boîtes aux lettres partagées, réservation des salles, etc. Une perte de courriels a été par exemple dernièrement constatée. L'information que les courriels classés dans des sous-dossiers dans des boîtes aux lettres (BAL) partagées ne sont pas sauvegardés était manquante et ces courriels archivés n'ont pas pu être transmis aux nouveaux employés. Une sensibilisation à l'utilisation des BAL partagée plutôt qu'un courriel personnel devrait par ailleurs être faite pour faciliter les suivis des dossiers à faire en cas de départ ou d'absence temporaire prolongée.

## 12 La gestion par projet

La gestion des télétravailleurs doit être basée sur la confiance puisqu'elle ne peut plus être basée sur le contrôle visuel de la présence, d'autant plus qu'il est démontré qu'il s'agit d'un facteur de performance (TECHNOCompétences, 2016, p. 30; Épitalon, 2021, p. 41). Une méthode de gestion facilitant les rapprochements entre les gestionnaires et les professionnels, la performance globale, la satisfaction et la rétention du personnel est de fixer des objectifs et d'en effectuer le suivi conjointement (Brunelle, 2019, p. 108; Tremblay et Demers, 2020, p. 59). Épitalon (2021, p. 62-65) mentionne aussi que la gestion par projet correspond aux équipes d'employés qualifiés et autonomes, avec des critères de succès plus qualitatifs. Ce

type de management permettrait de plus de « reconstruire à distance sa visibilité et sa présence », un enjeu majeur pour le télétravailleur selon Taskin (Épitalon, 2021, p. 48) et mentionné par certains interviewés. Dans ce contexte, le gestionnaire devient un coach à l'écoute des employés, développe ses compétences relationnelles, soutient l'autonomie pour mobiliser les employés (C.P.Q., 2020, p. 32).

Les gestionnaires de deux petites équipes de professionnels travaillent déjà avec un mode de gestion par projet. La perception de la nécessité de ce mode de gestion s'avère cependant différente au niveau des responsables de programme constituant la plus grande équipe de professionnels. Il y a, de plus, une hétérogénéité dans les rôles de chacun, certains avec une orientation de leur travail principalement académique, d'autres avec une orientation plus de développement ou de visibilité vers l'extérieur. Très autonomes, ils sembleraient n'avoir d'échanges avec leur gestionnaire que dans un contexte de résolution de problèmes. Avoir une vue d'ensemble du travail de ces professionnels permettrait par ailleurs pour la direction de la Faculté de prioriser les projets en fonction de la mission de la Faculté.

Audet (2009) mentionne qu'une gestion de changement par des actions individuelles en favorise la réussite. Une discussion pourrait par exemple avoir lieu dans le cadre de l'appréciation de la contribution individuelle (ACI) et pourrait amener à une gestion par projet selon l'intérêt de chacun. Il ne s'agirait pas d'imposer une gestion par projet, mais d'évaluer l'intérêt individuel et d'encourager les actions y menant. Une ouverture pour générer plus d'interactions avec les gestionnaires et obtenir plus d'informations sur ce qui peut être mis en place ou amélioré pourrait débiter par la transmission d'informations sur des indicateurs pour discuter d'enjeux et veiller à la qualité des programmes. Il ne s'agirait pas pour les gestionnaires de faire de la micro-gestion, mais de donner plus de sens au travail effectué, d'offrir de la reconnaissance aux employés et des opportunités de se développer. Donner du sens au travail est d'ailleurs un des leviers de performance mentionné par Négaret dans une dynamique de transformation managériale (2018, p. 130).

### 13 Une gestion de la déconnexion

Quelques interviewés professionnels ont mentionné pouvoir avoir de la difficulté à se

déconnecter ou à gérer les courriels entrants en dehors des heures de travail. Ils ont plus de difficultés à séparer leur vie professionnelle et personnelle comme ils le faisaient auparavant en quittant le bureau. Il n'y a pas actuellement de politique ou directives institutionnelles ou facultaires par rapport aux attentes en dehors des heures de travail. Le droit à la déconnexion n'est d'ailleurs pas reconnu au Québec (C.R.H.A., 2020, p. 30). Cet élément devrait possiblement apparaître dans la politique de télétravail institutionnel.

La culture de l'organisation, l'exemplarité managériale et la responsabilité de l'employé d'apprendre à se déconnecter sont trois aspects qui ont été mentionnés par les interviewés, documentés par Benedetto-Meyer et Boboc, Vayre, C.R.H.A. (2021) et qui pourraient être définis en dehors d'une politique de déconnexion. Les gestionnaires pourraient ainsi définir entre eux des paramètres de déconnexion ou indiquer s'ils s'attendent à ce que leurs pairs et/ou des professionnels consultent leurs messages et y répondent, selon un moyen de communication déterminé. Les courriels non urgents pourraient, comme suggéré par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2021, p. 32) être par ailleurs envoyés en différé lorsque transmis en dehors d'heures normales de bureau. Il serait aussi possible d'ajouter quelques informations en objet ou début d'un courriel « urgent », « prioritaire demain matin », etc. pour limiter les malentendus. La culture de l'organisation doit dans tous les cas soutenir les initiatives de déconnexion mises en place (C.R.H.A., 2021, p. 32). Dans le cas d'une gestion de crise, une chaîne de commandement et de communication est par ailleurs normalement déjà établie.



## CONCLUSION

L'objet de ce rapport était de vérifier quels ajustements pouvaient être effectués au niveau du télétravail en mode hybride à la Faculté pour répondre au mieux aux besoins des employés et de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal dans un contexte de pénurie de main d'œuvre où l'on note une augmentation des départs. Nous avons déjà accès à des données quantitatives sur le bien-être des employés de la Faculté pendant la pandémie, sur la situation en télétravail des membres de l'Association des Cadres et des Professionnels de l'Université de Montréal, ainsi qu'en provenance d'une étude menée dans l'organisation par Saba et al., l'approche retenue a donc été de nature qualitative.

Pour la quasi-totalité des interviewés (12/13), un retour en arrière avec une présence cinq jours par semaine paraît maintenant impensable en raison de l'évolution du télétravail dans la société, de la démonstration qui a été faite selon eux de son fonctionnement, de l'accroissement de la productivité et de la satisfaction des employés d'être autorisés à faire du télétravail. Ils observent une amélioration de leur qualité de vie sans un navettage quotidien et un gain au niveau de leur environnement de travail au domicile. Le fait que tous les employés soient sur ce même mode de travail et qu'il soit hybride diminue les inconvénients identifiés dans la recension au niveau de la perception d'un manque d'interactions sociales. Le mode hybride du télétravail semble effectivement permettre un certain maintien nécessaire au niveau des interactions sociales selon les interviewés. Quelques ajustements ont cependant été recommandés pour favoriser les communications informelles, l'intégration des nouveaux employés et l'environnement de travail en présentiel pour favoriser l'attractivité et la rétention du personnel.

Une des recommandations envisagées dans ce rapport était d'apporter une flexibilité au niveau des deux jours de présence obligatoire au bureau chaque semaine. L'organisation a toutefois modifié en ce sens les directives avant la fin de la rédaction de ce rapport pour demander une présence minimum de 40 % de travail modulée sur l'année et non plus hebdomadairement (annexe 5). Bien que cela puisse paraître contradictoire, une journée de présence commune devrait toutefois être envisagée pour favoriser les communications

informelles et un sentiment d'appartenance. Le rationnel de cette demande et des accommodements possibles, ainsi qu'un outil technologique permettant l'inclusion des personnes à distance, permettraient de conserver une certaine flexibilité souhaitée. Cette journée commune faciliterait par ailleurs l'intégration et le transfert de connaissances pour les nouveaux employés. Il a été également constaté que certains espaces de bureaux gagneraient à être rénovés pour être plus confortables et ergonomiques, ainsi que réaménagés pour offrir des espaces de collaboration lors des journées en présentiel. La mise en place d'un Intranet ou Réseau social d'entreprise pourrait aussi susciter la circulation d'informations plus informelles ou de projets. Quelques paramètres pourraient être par ailleurs déterminés et communiqués au niveau des attentes de réponses en dehors des heures normales de travail pour permettre de favoriser la déconnexion. Enfin, une modification du mode de gestion pour s'adapter au contexte de télétravail en mode hybride pourrait permettre de mobiliser davantage un groupe d'employés professionnels.

Malgré le soin apporté à la sélection des interviewés pour représenter au mieux la diversité des situations personnelles, il n'a pas été possible de voir s'il y a des différences spécifiques au niveau de la conciliation travail et vie personnelle ou des perceptions différentes au niveau du genre.

Le télétravail en mode hybride à l'Université de Montréal est actuellement un projet pilote préparant une politique institutionnelle de télétravail à l'hiver 2023 pendant lequel les responsables procèdent par essais/erreurs et s'ajustent selon les résultats. Cette façon de procéder pourrait cependant avoir généré de la frustration pour certains employés moins à l'aise à vivre le changement qui ont ou vont décider de changer d'unités dans l'organisation ou de la quitter en raison des opportunités offertes tant à l'interne que sur le marché du travail. Le changement organisationnel avec l'implantation du télétravail en mode hybride n'a pas pu être planifié aussi stratégiquement que cela aurait pu l'être dans un contexte exempt de crise, et pourrait avoir eu des conséquences au niveau de la culture organisationnelle et surtout au niveau du sentiment d'appartenance : « la culture d'entreprise est beaucoup plus

difficile à transmettre lorsque l'on n'évolue pas au quotidien dans un lieu physique commun » (Dubois et Pelletier, 2020). Le télétravail doit être en effet intégré et faire partie de la culture organisationnelle (Walrave, 2010, p. 76-77), ainsi que soutenu par les dirigeants (Tremblay et Demers, 2020, p. 58-59 et 67).

## BIBLIOGRAPHIE

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Février (1), 245-266. <http://dx.doi.org/10.3917/reru.161.0245>

Association des cadres et professionnels de l'Université de Montréal. Sondage sur le télétravail et le travail en mode hybride. 26 janvier 2022  
<https://acpum.org/sondage-sur-le-teletravail-et-le-travail-en-mode-hybride/2022/01/26/>

Audet, M. (2009). « Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement ? », *Gestion*, vol. 34, no 4, hiver, p. 55-63

Baruch, Y. (2002). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment* 15:1 <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>

Benedetto-Meyer, M. & Boboc, A. (2021). Chapitre 3. Numérique et transformations des espaces et des temporalités au travail. Dans : M. Benedetto-Meyer & A. Boboc (Dir), *Sociologie du numérique au travail* (pp. 63-98). Paris: Armand Colin.

Benjamin, S-F. (2022). Travail hybride: un à deux jours au bureau par semaine sont idéals. *24 heures*. [Travail hybride: un à deux jours au bureau par semaine sont idéals | 24 heures](#)

Brunelle, Éric (2019, 24 janvier). Gérer à distance : comment réussir à surmonter l'éloignement. *Gestion*, vol. 43, no 4.

Brunelle, E., Fortin, J.-A., Auger, C. (2022). Travail en mode hybride : comment répondre aux besoins des employés ?. *Gestion*. 47(1) 102-106. <https://www.revuegestion.ca/travail-en-mode-hybride-comment-repondre-aux-besoins-des-employes>

Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Presses de l'Université du Québec.

CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) (2001). *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance* (rapport de recherche).

Cléroux, P. (2021, 10 mars). Pénurie de main-d'oeuvre: la deuxième vague. *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/dossier/signaux-forts/penurie-de-main-det8217oeuvre-la-deuxieme-vague/623445>

Charron, C. (2022a, 17 mars). Près d'un patron sur deux ne jure encore que par le présentiel. *Les Affaires*. [https://www.lesaffaires.com/techno/internet/pres-d-un-patron-sur-deux-ne-jure-encore-que-par-le-presentiel/631661?utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook&utm\\_campaign=postfity&utm\\_content=postfityd59ea](https://www.lesaffaires.com/techno/internet/pres-d-un-patron-sur-deux-ne-jure-encore-que-par-le-presentiel/631661?utm_medium=social&utm_source=facebook&utm_campaign=postfity&utm_content=postfityd59ea)

Charron, C. (2022b, 9 février). Levée du télétravail obligatoire : déjouer le biais de proximité. *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/levee-du-teletravail-obligatoire-dejouer-le-biais-de-proximite/630732>

Charron, C. (2022c, 4 avril). Cette équipe n'a jamais aussi bien communiqué qu'en télétravail. *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/cette-equipe-na-jamais-aussi-bien-communique-qua-teletravail/631978>

Charron, C. (2022d, 26 septembre). Voici sur quoi miser pour rapatrier au bureau vos employés. *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/voici-sur-quoi-miser-pour-rapatrier-au-bureau-vos-employes/636332>

Conseil du patronat du Québec (C.P.Q.). (2020). *Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise*. <https://guideteletravail.quebec/les-incontournables-dune-politique-de-teletravail/>

Dalmas M. et Lima M. (2016). Génération Y, génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 90 (8), p. 151-174.

De l'Estoile, É. & Subtil, H. (2021). Exode urbain et télétravail : cette fois, c'est différent ?. *Regards croisés sur l'économie*, 28, 218-226. <https://doi.org/10.3917/rce.028.0218>

Décaudin, J. & Igalens, J. (2017). Chapitre 3. Les techniques de la communication interne. Dans : J. Décaudin & J. Igalens (Dir), *La communication interne: Stratégies et techniques* (pp. 145-198). Paris: Dunod.

Diard, C., & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 144(2), 38-52. <http://dx.doi.org/10.3917/gecol.144.0038>

Deng, Z., Morissette, R et Messacar, D. (2020, 28 mai). *Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19* (publication n° 45-28-0001). Statistiques Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm>

Dubé, I. (2022a, 20 février). Le prix du retour au bureau. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/finances-personnelles/2022-02-20/le-prix-du-retour-au-bureau.php>

Dubé I. (2022b, septembre 11). Trois jours au travail, c'est trop! *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2022-09-11/retour-au-bureau/trois-jours-c-est-trop.php>

Dubois et Pelletier (2020). Travail à distance : maintenir l'expérience employé en contexte de télétravail. *Revue RH*, volume 23, numéro 3. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-3/travail-distance>)

Epitalon, G., Gault, F., Rabineau, C. (2021). *La petite boîte à outils du télétravail: Une vision 360° du travail hybride et de ses enjeux*. Dunod.

Felstead A., Jewson N., Walters S. (2003). Managerial control of employees working at home, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, p. 241-264.

Fernandez, V., Guillot, C., et Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?. *Revue française de gestion*, 238(1), 101-118. <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.238.101-118>

Fortin, J-A, Carpentier, J, Forest, J. (2021). À distance, hybride ou en présence? Stimuler des motivations de qualité dans toutes les modalités. *Revue RH*, vol. 24, n° 5. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-24-no-5/a-distance-hybride-ou-presence-stimuler-motivation>

Gouvernement du Québec. (2022, 30 décembre). Accueil et l'intégration des nouveaux employés. <https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/ressourcesh?lang=fr&g=ressourcesh&sg=873804224&t=s&e=2074413809:1509671184:291664427>

Guilbert, L., Vayre, E., Priolo, D., Samatan, A., & Blanchet, C. (2022). Télétravail en temps de crise, engagement organisationnel affectif et satisfaction de vie professionnelle : le rôle de l'ajustement au télétravail et de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Pratiques Psychologiques*, 28(3), 137–156. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2022.02.002>

Half, R. (2021, 6 avril). One in Three Remote Workers May Quit If Required to Return to the Office Full Time. *Robert Half*. <https://www.roberthalf.ca/en/one-in-three-remote-workers-may-quit-if-required-to-return-to-the-office-full-time-robert-half> et <https://www.roberthalf.ca/en/blog/returning-to-the-office>

Henke RM, Benevent R, Schulte P, Rinehart C, Crighton KA, Corcoran M. The Effects of Telecommuting Intensity on Employee Health. *American Journal of Health Promotion*. 2016; 30 (8): 604-612. doi:[10.4278/ajhp.141027-QUAN-544](https://doi.org/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544)

INDEED Canada (2019, 18 février). Télétravail: 62% des employeurs canadiens permettent cette pratique. *Infopresse*. <https://www.infopresse.com/article/2019/2/18/une-approche-equilibree-du-teletravail>

Johnson, J. (2004), «Flexible working: Changing the manager's role», *Management Decision*, vol. 42, n° 6, p. 721-737.

- Lajoie G. (2022, 26 mars). Fonction publique : 105 M\$ pour des bureaux modernes. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2022/03/26/105m-pour-des-bureaux-modernes>
- Laperrière, E.. (2022) Le télétravail désavantage-t-il les mères ?. *L'Actualité*, <https://lactualite.com/societe/le-teletravail-desavantage-t-il-les-meres/>
- Lemire, L. Martel, G. et Charest, E. (2015). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXI<sup>e</sup> siècle*, Québec, Presses de l'Université du Québec, chapitre 1, p. 9-26.
- Levée V. (2020). L'expérience employé : une priorité organisationnelle qui transcende les ressources humaines. *Revue RH*, 23, (1). <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-1/experience-employe>
- Lévesque, D. (2021). Le monde municipal est en pleine mutation face au télétravail. *Carrefour*, vol.45 (3), 9-10.
- Lord, I. (2021). Travail à distance : 5 étapes pour favoriser l'intégration des nouveaux employés. *Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/travail-a-distance-5-etapes-pour-favoriser-lintegration-des-nouveaux-employes>
- Massé, I. (2022, 10 mai). Repenser les communications en hybride. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2022-05-10/vie-au-travail/repenser-les-communications-en-hybride.php>
- Mathieu, P., Habib, N., Soulie, J., & Fiessinger, C. (2020). Les perceptions du télétravail chez Michelin : quels enseignements dans le contexte de la pandémie ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 40-9(3), 79. <http://dx.doi.org/10.3917/rimhe.040.0079>
- Mehdi, T. et Morissette, R. (2021, 1er avril). *Travail à domicile : productivité et préférences* (publication n°45-28-0001). Statistiques Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>
- Menard C. et Rochereau S. (2021). Le futur du travail est déjà là. *Revue Gestion HEC*. <https://www.revuegestion.ca/le-futur-du-travail-est-deja-la>
- Moos M, Etrej J, Johnson L-C (2006) The sustainability of telework: an ecological-footprinting approach. *Sustainability: Science Practice and Policy* 2 (1): 3-14.
- Négaret, P. (2018). La Transformation Managériale à la CPAM des Yvelines. *Regards*, 53, 127-138. <https://doi.org/10.3917/regar.053.0127>
- Nils F. et Rimé, B. (2003). L'interview. Dans S. Moscovici et F. Buschini (dir.). *Les méthodes*

*des sciences humaines* (p. 165-185). Paris, France : Presses universitaires de France.

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (C.R.H.A.) (2020). *Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé*. <https://carrefourrh.org/outils/guides-pratiques/guide-encadrement-teletravail-pdf>

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (C.R.H.A.) (2021). *Guide d'accompagnement pour une transition vers le travail hybride*. <https://carrefourrh.org/nouvelles/2021/06/guide-accompagnement-travail-hybride>

Ouellet, J-F. (2013). *L'entrevue de fin d'emploi : un outil de rétention sous estimé*. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2013/05/l-entrevue-de-fin-d-emploi-un-outil-de-retention-sous-estime>

Paillé et Mucchielli (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>

Poitras, A. (2022). Vu d'ailleurs – Comment maximiser le bien-être des travailleurs ?. *Gestion*, 47, 26-30. <https://doi.org/10.3917/riges.473.0026>

Primeau M. (2021, juin 8). Télétravail et bien-être : pas toujours les meilleurs amis. *Le labo 2500*. <https://www.polymtl.ca/carrefour-actualite/blogue/teletravail-et-bien-etre-pas-toujours-les-meilleurs-amis>

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, vol. 34(4), 386-399.

Rey, C. et Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques*, 34 | 2006. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.697>

Saba, T. et Cachat-Rosset, G. (2020). *Covid-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle – Québec et comparaison internationale*. Chaire BMO Diversité et gouvernance, Université de Montréal. [Rapport de recherche]. 27 octobre 2020. <https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/ressources/rapports-de-recherche/>

Saba, T, Ouellet A.-M, Côté M. (2021, 3 février). *Covid-19 et télétravail à l'UdeM : apprentissages pour l'après-pandémie. Résultats de l'enquête auprès des membres du personnel non-enseignants* [Visioconférence]. Chaire BMO Diversité et gouvernance, Université de Montréal. <https://espacevideo.umontreal.ca/hapi/v1/contents/permalinks/teletravail-UdeM/view>

Savoie-Zajc, L. (2016). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (6<sup>e</sup> éd., p. 337-362). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. (Chapitre 13)



Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (S.C.T.Q.) (2021). Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique. <https://www.quebec.ca/gouv/covid19-fonction-publique#c106426>

Services publics et Approvisionnement Canada (2022). *Un milieu de travail moderne pour la nouvelle fonction publique*. <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mt-wp-fra.html>

Statistique Canada (2021, 8 octobre). *Indicateurs du marché du travail selon la province, le territoire et la région économique*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/71-607-x2017002-fra.htm>

St-Onge, S., V. Haines et H. Sevin (2000). « L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprises sur le succès en télétravail », *Relations industrielles*, vol. 55, n°3, p. 414-448. URI: <http://id.erudit.org/iderudit/051327ar> DOI: 10.7202/051327ar

Tanguay, G. A. et Lachapelle, U. (2018). Impacts potentiels du télétravail sur les comportements en transport, la santé et les heures travaillées au Québec. Centre Interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). Rapport de projet.

Taskin L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques*, 34. <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680>; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Taskin, L., et Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88-96. <http://dx.doi.org/10.3917/riges.351.0088>

Taskin, L. (2022). Esprit d'équipe, es-tu là ?. *Sciences Humaines*, 347, 40-41. <https://doi.org/10.3917/sh.347.0040>

TECHNOCompétences (2016). *Guide d'implantation du télétravail*. <https://www.technocompetences.qc.ca/information/outils-grh/>

Tison M. (2021, 23 octobre). À quoi ressembleront les bureaux post-pandémiques ? *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2021-10-23/a-quoi-ressembleront-les-bureaux-post-pandemiques.php>

Tremblay, D.-G. (2001a). Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille. *Recherches féministes*, 14(2), 53-82. <https://doi.org/10.7202/058143ar>

Tremblay, D.-G. (2001b). Télétravail : concilier performance et qualité de vie, rapport de recherche Cefrio, 84 p.

Tremblay, D.-G. et Demers G. (2020). Le télétravail, enjeux et défis. Guide d'information et d'implantation. 215 pages. Université TÉLUQ.

[https://teletravail.telug.ca/telugDownload.php?file=2020/09/Teletravail\\_document\\_base.pdf](https://teletravail.telug.ca/telugDownload.php?file=2020/09/Teletravail_document_base.pdf)

Tremblay, D. & Mathieu, S. (2020). Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec. *Les Politiques Sociales*, 3-4, 75-93. <https://doi.org/10.3917/lps.203.0075>

Tremblay, D. et Najem, E. (2010). Le travail à domicile au Canada : qui le pratique et pourquoi?. *Gestion*, vol. 35, p. 108-117. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0108>

Tremblay, D.-G.(animatrice) (2022a, 3 février). La conciliation travail-famille [épisode de balado]. Dans *Pénélope*. Radio-Canada Ohdio. <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/penelope/episodes/602627/ratrapage-du-jeudi-3-fevrier-2022>

Tremblay, D.-G.(animatrice) (2022b, 17 février). Chronique travail : le modèle de gestion de la série « District 31 » [épisode de balado]. Dans *Pénélope*. Radio-Canada Ohdio. <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/penelope/episodes/607052/ratrapage-du-jeudi-17-fevrier-2022>

Université de Montréal (2021). Carrières. [https://rh-carriere-dmz.synchro.umontreal.ca/psc/rhprpr9\\_car/EMPLOYEE/HRMS/c/HRS\\_HRAM\\_FL.HRS\\_CG\\_SEARCH\\_FL.GBL?Page=HRS\\_APP\\_SCHJOB\\_FL&Action=U](https://rh-carriere-dmz.synchro.umontreal.ca/psc/rhprpr9_car/EMPLOYEE/HRMS/c/HRS_HRAM_FL.HRS_CG_SEARCH_FL.GBL?Page=HRS_APP_SCHJOB_FL&Action=U)

Université du Québec à Montréal (s. d.). *Équité, diversité et inclusion* [Image]. <https://edi.uqam.ca/lexique/equite/>

Vayre, E. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, n°82, pp. 1-39.

Vayre, É. (2021). Comment télétravailler demain ?. *L'Économie politique*, 92, 62-73. <https://doi.org/>

Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), 137–154. <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>

Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail? *Gestion*, 35(1), 76-87. <http://dx.doi.org/10.3917/riges.351.0076>

## ANNEXES

ANNEXE 1 – SOUHAITS MODALITÉS DU TÉLÉTRAVAIL – C.R.H.A. (2021)

ANNEXE 2 – RÉSULTATS DU SONDAGE DE L'ACPUM (2021)

ANNEXE 3 – EXTRAIT DES RÉSULTATS DU SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS  
DE LA F.E.P. (16-12-2020)

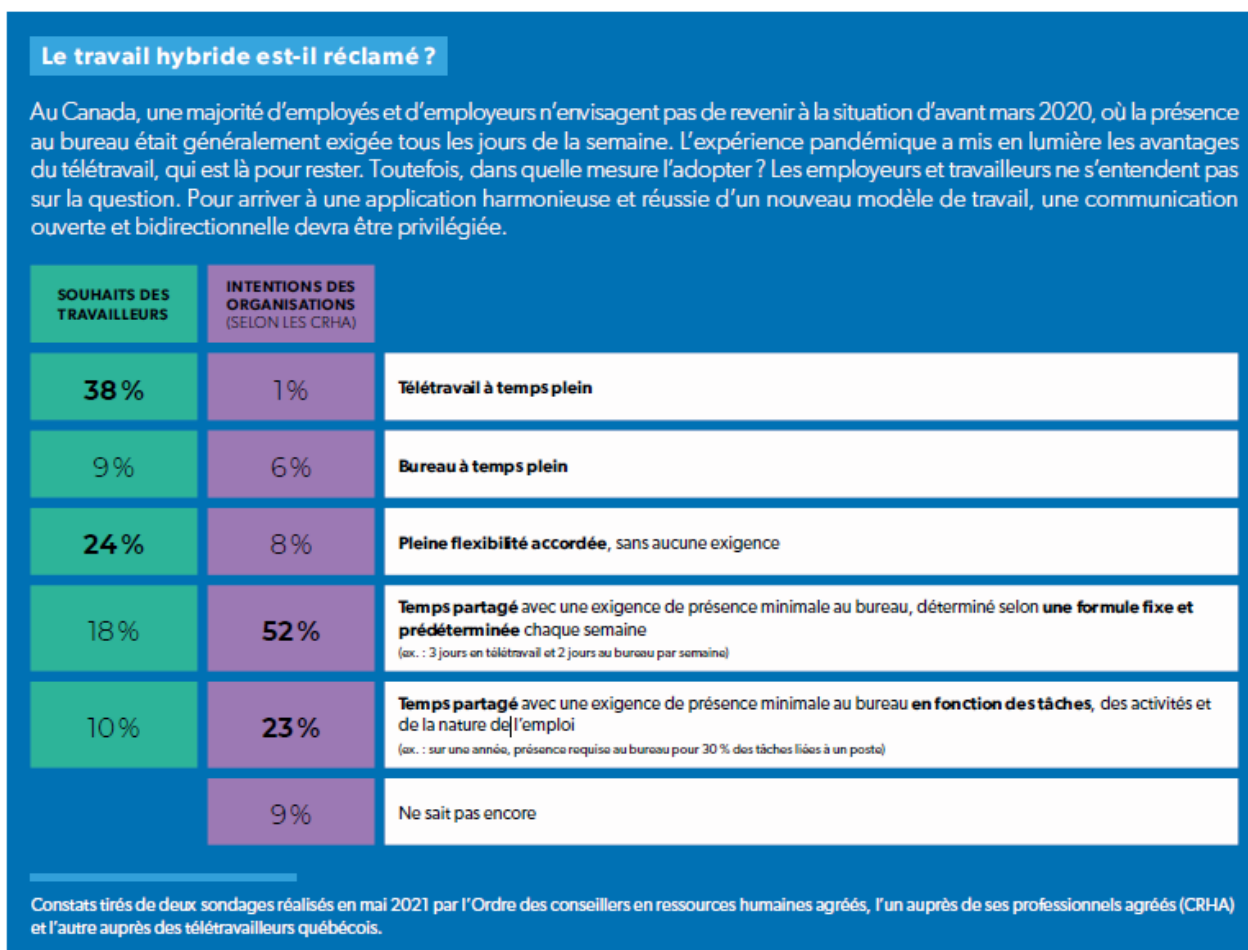
ANNEXE 4 – CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ AU TÉLÉTRAVAIL –  
TECHNOCOMPÉTENCES (2020)

ANNEXE 5 – EXTRAITS DES DIRECTIVES DE TÉLÉTRAVAIL

ANNEXE 6 – GRILLE DÉTAILLÉE POUR L'ANALYSE DES ENTREVUES

## ANNEXE 1 – SOUHAITS MODALITÉS DU TÉLÉTRAVAIL – C.R.H.A. (2021)

Sondage sur les souhaits des employés et des employeurs sur les modalités du télétravail post-pandémique.

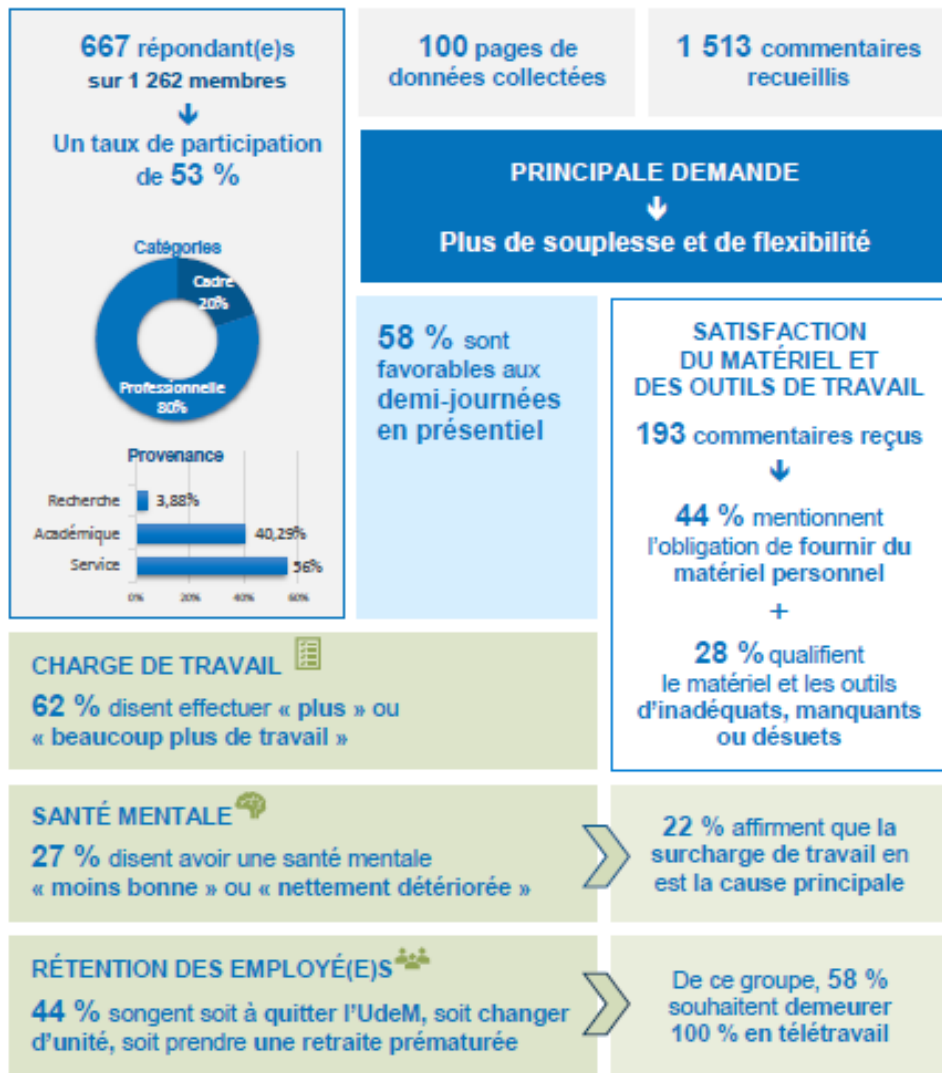


Source : C.R.H.A., 2021 (p. 8)

## ANNEXE 2 – RÉSULTATS DU SONDAGE DE L'ACPUM (2021)

### Sondage sur le télétravail et le travail en mode hybride

Survot des résultats  
Données collectées du 11 au 23 novembre 2021



Source : <https://acpum.org/sondage-sur-le-teletravail-et-le-travail-en-mode-hybride/2022/01/26/>

### ANNEXE 3 – EXTRAIT DES RÉSULTATS DU SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS NON ENSEIGNANTS DE LA F.E.P. (16-12-2020)

- 70 % se sentaient soutenus majoritairement par la direction
- 85 % souhaitaient poursuivre télétravail par la suite
- Le maintien d'un horaire régulier a été mentionné comme très facilitant particulièrement pour les employés syndiqués
- 86 % n'avaient pas de distractions à la maison
- 72 % avait un environnement convenable (espace de bureau, bruit ambiant, luminosité, ergonomie, etc.)
- Pour 70 % la garde d'enfants ne s'appliquait pas
- 72 % n'ont pas de problèmes particuliers dans leurs communications essentielles à distance avec les collègues
  - 27 % trouvent que c'est plutôt (21 %) à très entravant (6 %)
  - 41 % plutôt à très facilitant
  - 31 % aucune incidence
- 20 % des employés trouve le télétravail difficile
- 25 % plutôt ou très entravant pour la santé psychologique
- 50 % plutôt ou très entravant pour la santé physique
- Stress (38 %), d'anxiété (35 %) et de lassitude (57%) - plus importantes dans la catégorie d'employés professionnels.
- 40 % ont mentionné l'isolement social comme un facteur plutôt ou très entravant
- 40 % ont mentionné avoir de la difficulté à séparer leur vie professionnelle et personnelle.

## ANNEXE 4 – CRITÈRES D’ADMISSIBILITÉ AU TÉLÉTRAVAIL – TECHNOCOMPÉTENCES (2020)

Liste de critères mentionnés dans le guide d’implantation du télétravail en entreprise de  
Technocompétences (2020)

Tableau 6 | Critères de sélection des employés admissibles au télétravail

CRITÈRES DE SÉLECTION DES EMPLOYÉS ADMISSIBLES AU TÉLÉTRAVAIL		
<p>Critères liés à la personnalité et aux aptitudes</p> <p>▼</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie, esprit d’initiative</li> <li>- Motivation personnelle</li> <li>- Bonne connaissance du travail</li> <li>- Sens de l’organisation</li> <li>- Compétences technologiques</li> <li>- Aptitudes à la communication</li> <li>- Discipline personnelle</li> <li>- Minimum de supervision requis</li> <li>- Capacité à résoudre des problèmes par soi-même</li> <li>- Flexibilité, capacité d’adaptation</li> <li>- Besoin réduit de contacts sociaux</li> <li>- Respect des échéances</li> <li>- Qualité du travail</li> <li>- Professionnalisme et fiabilité</li> </ul>	<p>Critères liés aux objectifs de carrière</p> <p>▼</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancienneté dans l’organisation</li> <li>- Sens d’appartenance à l’unité</li> <li>- Relations avec les collègues au bureau</li> <li>- Statut professionnel</li> <li>- Possibilités d’avancement</li> <li>- Visibilité dans l’entreprise</li> </ul>	<p>Critères liés à l’aménagement du lieu de travail et à l’entourage</p> <p>▼</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espace réservé au travail</li> <li>- Sécurité des lieux et protection du matériel</li> <li>- Espace suffisant pour l’équipement requis</li> <li>- Environnement (bruit, ventilation, etc.)</li> <li>- Protection des données confidentielles</li> <li>- Coût et importance de l’aménagement</li> <li>- Présence de membres de la famille</li> <li>- Changement des habitudes de l’entourage</li> <li>- Respect des heures de travail</li> <li>- Exigences domestiques</li> <li>- Attrait des distractions</li> <li>- Occasion de fumer ou de manger sans contrainte</li> <li>- Présence d’animaux domestiques</li> </ul>

Adapté de : Bourhis (2001 : 40-41); Ye (2012)

## ANNEXE 5 – EXTRAITS DES DIRECTIVES DE TÉLÉTRAVAIL

### **Automne 2021 – courriel Vice-rectorat aux ressources humaines et aux affaires professorales (extrait)**

#### **Principes d'organisation hybride du travail**

Nous vous rappelons les balises qui encadrent la mise en place du mode hybride pendant la période de transition.

- Permettre à l'Université de pleinement remplir sa mission d'enseignement, de formation et de recherche. Dans ce contexte, le télétravail à temps plein est présentement exclu, car il est peu compatible avec l'accomplissement de la mission universitaire.
- Privilégier un mode d'organisation du travail selon une formule hybride, mais non variable. Ainsi, le télétravail doit être planifié sur la base de journées complètes (demi-journées non permises) et organisé selon un calendrier qui peut être hebdomadaire, mensuel ou trimestriel. Dans la mesure du possible, il est recommandé de privilégier un calendrier qui est stable à l'intérieur de la période de référence retenue.
- Favoriser une approche d'implantation pilotée par les gestionnaires et établie avec les membres du personnel, en tenant compte du mandat de l'unité, de la valeur ajoutée du télétravail et des conditions propres à la fonction exercée par chaque membre du personnel.
- Permettre une formule hybride souple en privilégiant des paramètres de distribution de l'ordre de 60 % - 40 % en faveur du travail à distance pendant la période de transition et en veillant aux besoins des unités ainsi qu'à la mission de notre Institution.
- Définir les modalités de manière équitable entre des postes comparables dans une même unité.
- Identifier les ressources nécessaires pour un télétravail efficace en mode hybride.
- Prévoir des activités à distance et en présence visant à briser l'isolement.
- Accorder une attention particulière aux personnes nouvellement recrutées dans les unités et prévoir des activités visant à faciliter leur intégration.



### **Automne 2022 – courriel Doyen de la Faculté de l'éducation permanente (extrait)**

Dans l'attente d'une politique institutionnelle prévue au début de l'hiver 2023, rappelons les consignes qui balisent le travail en mode hybride:

- L'organisation du travail doit être ancrée dans la réalité de notre institution et permettre en tout temps à l'Université de réaliser pleinement sa mission d'enseignement et de recherche à la faveur d'une fréquentation régulière et continue des campus de l'UdeM.
- Un minimum de 40% de travail en présence à l'Université est attendu de tous les membres du personnel éligibles au télétravail. Cette répartition du 40% **n'équivaut pas** nécessairement à une logique de 2 jours/semaine. **Ce 40% peut être modulé sur l'année** avec des semaines où le présentiel est plus fréquent, 3,4 voire 5 jours, suivies de périodes en télétravail de plus de 3 jours /semaine.

Il appartient à votre supérieur.e hiérarchique de vous préciser la répartition des journées en présence et en télétravail selon les besoins du service. Il est donc possible que vous soyez appelé.es à effectuer une prestation de travail en mode présentiel supérieur à 2 jours/semaine à divers moments, selon les besoins.

## ANNEXE 6 – GRILLE DÉTAILLÉE POUR L'ANALYSE DES ENTREVUES

	Codification profil	Codification Profil	Codification Profil	Codification Profil
--	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

### Déplacements

Durée				
Comment				
Gain de temps				
- utilisation				

### Environnement de travail

Domicile				
Travail				
Repensé ?				

### Interactions sociales

Domicile				
Bureau				
Modifications à apporter				
Autres points apportés				

### Rôle du gestionnaire

Adaptation ?				
--------------	--	--	--	--

### Caractéristiques personnelles et compétences

Appréciation				
Formations ?				

**Productivité**

Domicile				
Bureau				
Autre point				

**Droit déconnexion**

Séparation vie perso et prof				
Augmentation heures travail?				
Autre point				

**Développement carrière**

Frein / visibilité				
?				

**De manière générale, selon vous, les grandes lignes de la future politique permettent-elles de répondre à vos besoins ?**

--	--	--	--	--

**Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?**

--	--	--	--	--

**Autres points non abordés**

--	--	--

