

**Titre : L'influence de la COVID-19 sur les changements organisationnels dans l'appréciation du télétravail par les travailleurs**

Rubrique : Article de recherche

**Auteur(s)**

1 : Audreyanne Truchon, chargée de cours  
2 : Rhizlane Hamouti, professeure

Citation : Truchon, A. et Hamouti, R. (2023). L'influence de la COVID-19 sur les changements organisationnels dans l'appréciation du télétravail par les travailleurs. *Ad Machina*, 7(1), 188-202.  
<https://doi.org/10.1522/radm.no7.1664>

---

**Affiliation des auteurs**

1 : Cégep de St-Jérôme

Courriel : atruchon@cstj.qc.ca

2 : Université du Québec en Outaouais

Courriel : rhizlane.hamouti@uqo.ca

---

**Remerciements**

---

**Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

## Résumé (250 mots)

La pandémie de COVID-19 a pris tout le monde par surprise. Que ce soit sur le marché du travail ou dans d'autres sphères d'activité, les impacts ont été déterminants pour tout un chacun. Nous constatons toutefois, dans cette recherche, que non seulement le télétravail en tant que changement organisationnel a eu droit à une avancée fulgurante, mais qu'également, les impacts positifs se sont fait sentir concrètement dans la vie professionnelle et personnelle des gens. La littérature nous propose déjà une panoplie d'articles démontrant les enjeux, les avantages, l'histoire de ce concept de travail, mais aucun n'étudie le travailleur dans ce contexte. Le sujet central de notre étude est de placer l'accomplissement des télétravailleurs au cœur des éléments clés de ce changement organisationnel afin de mesurer les impacts, favorables ou défavorables, qu'il suscite. Par l'analyse des résultats, nous voulons démontrer par plusieurs aspects tels que la rémunération, la performance au travail, les ambitions professionnelles des télétravailleurs, la conciliation travail-famille-vie personnelle, la réalisation de soi, le sentiment d'appartenance, l'avancement professionnel et la motivation au quotidien, si la population au Québec considère le télétravail comme un accélérateur à leur accomplissement personnel et professionnel. Les résultats démontrent qu'il existe un lien fort entre ce changement organisationnel imprévu et forcé. Les gens expriment une grande satisfaction à inclure ce nouveau mode de travail à leur quotidien et souhaitent qu'il s'inscrive de manière pérenne dans l'organisation du travail.

## Abstract


*The COVID-19 pandemic took everyone by surprise, whether it was the job market or other areas, the impacts were decisive for everyone. However, in this research, we observe that not only did teleworking as an organizational change experience a rapid advancement, but also, the positive impacts were felt really and concretely in people's professional and personal lives. The literature already offers a range of articles demonstrating the issues, advantages, and history of this work concept, but none studies the human worker in this context. The central topic aims to place the achievement of teleworkers at the heart of the key elements of this organizational change in order to measure the favorable or unfavorable impacts towards it. Thus, the analysis of the results aims to demonstrate through several aspects such as remuneration, job performance, professional ambitions of teleworkers, work-family-personal life balance, self-realization, sense of belonging, career advancement, and daily motivation, if the population in Quebec considers teleworking as an accelerator to their personal and professional fulfillment. The results demonstrate that there is a strong link between this unforeseen and forced organizational change. People express great satisfaction in including this new mode of work in their daily lives and wish to be able to maintain it in the near future.*

## Mots clés

Télétravail, COVID-19, télétravailleur, changement organisationnel, accomplissement

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



# L'influence de la COVID-19 sur les changements organisationnels dans l'appréciation du télétravail par les travailleurs

Audreyanne Truchon  
Rhizlane Hamouti

## Introduction

En contexte de COVID-19, les gouvernements ont imposé plusieurs mesures drastiques et restrictives pour notre société. Ces mesures, qui visaient d'éviter les contacts physiques, ont permis de mettre à l'avant-plan le télétravail afin de maintenir la stabilité de l'économie (Deng et Morissette, 2020). Les changements organisationnels étaient déjà très nombreux avant la pandémie mondiale qui est apparue sans crier gare durant le premier trimestre de 2020 (Scouarnec, 2020). Parmi ceux-ci, on observait une tendance qui s'accroissait tranquillement depuis plusieurs années (Largier, 2001) en faveur du télétravail. Celui-ci se définit comme une modification à la structure du travail pour effectuer une activité professionnelle complète ou partielle à distance (Taskin, 2006). Toutefois, il n'avait pas encore réussi à s'imposer concrètement dans les organisations et surtout, les employeurs n'étaient pas convaincus de sa pertinence ni des avantages qu'ils pourraient réellement en tirer (Di Martino et Wirth, 1990). Or, la technologie d'aujourd'hui permet maintenant un tel changement organisationnel, c'est-à-dire que le principal obstacle, qui a freiné l'essor du télétravail pendant tellement d'années, est désormais disparu (Craipeau, 2009, 2010). Devant un monde du travail en pleine mutation, les entreprises ont dû se rendre à l'évidence que le télétravail constituait une forme d'organisation du travail incontournable si elles voulaient rester compétitives. Après plusieurs recherches sur le sujet, la littérature existante s'est intéressée beaucoup à la vision patronale, mais qu'en est-il de l'opinion de la main-d'œuvre québécoise sur ce qui peut être qualifié de changement majeur dans le marché du travail traditionnel tel que nous le connaissons. L'objectif de cette étude est de sonder les travailleurs pour déterminer leur appréciation du télétravail et d'en identifier les principaux éléments dominants. Cet article permet de partager le contexte de l'étude ainsi que la littérature existante et pertinente, la démarche empruntée et les résultats obtenus à la suite de l'analyse des réponses du questionnaire en ligne. Le tout pour conclure sur les apports de l'étude ainsi que l'impact de l'intégration du télétravail sur l'ouverture à l'intégration de plusieurs autres changements organisationnels.

## 1. Revue de la littérature

Dans un premier temps, nous faisons mention des auteurs et chercheurs significatifs dans l'étude d'un changement organisationnel qui tente de s'implanter depuis des décennies. Cette recherche ayant été menée en période de pandémie, nous voyons comment celle-ci a été un accélérateur important (Deng et al., 2020) et comment les éléments clés du télétravail tissent des liens avec l'accomplissement des travailleurs. Notons que la littérature sur le sujet était beaucoup moins abondante avant 2020.

## 1.1 L'évolution tranquille du changement organisationnel à l'étude

Le télétravail est un concept de changement organisationnel qui existe depuis le début des années 1980. En effet, Jack Niles, chercheur associé du Centre de recherche sur le futur à l'Université de Californie du Sud – Los Angeles, écrit en 1982 un article intitulé *Teleworking: Working closer to home* qui présente une nouvelle forme de travail connue au départ sous le terme de « télématique » avant de finalement prendre le titre officiel de télétravail (Niles, 1982). Les entreprises, avant le contexte de pandémie mondiale, le préconisaient de plus en plus, mais sans l'intégrer pleinement. Chaque organisation pourrait évoquer une raison différente pour expliquer pourquoi le télétravail n'était pas une pratique courante avant l'obligation imposée par le gouvernement québécois à la suite de la pandémie de COVID-19. Existant depuis plus de 40 ans, il n'avait pas réussi à faire sa place comme le prédisait plusieurs chercheurs, c'est-à-dire comme étant le changement organisationnel qui définissait un nouveau mode de travail et de vie (Di Martino et Wirth, 1990). Cependant, ses nombreux avantages ont maintes fois été prouvés, tels que la réduction des déplacements internes, des coûts fixes d'exploitation liés à l'utilisation d'un lieu de travail, des pertes de temps ainsi que de plusieurs autres dépenses variables (Di Martino et Wirth, 1990). La notion de confiance s'avère en revanche une des raisons les plus souvent mentionnées. Beaucoup d'études et d'articles abordent la situation à l'avantage des entreprises et étudient les arguments pour et contre (Pontier, 2002). En revanche, l'impact sur l'accomplissement tant personnel que professionnel des travailleurs n'y est que très rarement énoncé.

## 1.2 L'impact de la COVID-19 sur le télétravail

À la suite du récent mouvement d'intégration forcée du télétravail dans les organisations, la population commence à prendre conscience de ses aspects positifs et négatifs. La disparité entre ceux-ci varie fortement d'un individu à l'autre puisque leur situation professionnelle et personnelle peut être très différente. Avant la pandémie, et encore aujourd'hui, nous faisons face à une énorme pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité (Venne, 2022). Sans dire que le télétravail est la solution miracle, ce changement organisationnel ouvre l'accès à un bassin beaucoup plus large où la contrainte physique et la localisation géographique ne pèsent plus dans la balance. D'autant plus qu'au niveau de la technologie, nous sommes en mesure d'avoir les outils nécessaires pour soutenir cette nouvelle tendance et ce, sans grand investissement.

Cette transformation rapide et subite du monde du travail comporte des avantages tels que la flexibilité de l'horaire de travail, la réduction des déplacements, le sentiment de confiance et de liberté, l'autonomie, la conciliation travail-famille ainsi qu'une certaine fierté, autant d'aspects qui sont à l'étude depuis des années comme éléments clés du télétravail (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019). Toutefois, le revers de la médaille expose l'isolement, le déséquilibre, le stress, un manque de motivation, les distractions, le manque de reconnaissance et le manque d'interaction sociale. Toutefois, il est possible de se positionner à mi-chemin. Chaque travailleur a un besoin différent et doit trouver son équilibre (Sarhou-Lajus, 2020). Le télétravail suppose également la maturité d'un bon usage des outils numériques. Les générations plus jeunes qui sont toujours à la recherche de nouveaux défis ont pu tester ce concept plus autonome, plus souple, plus flexible à leur grand bonheur (Sarhou-Lajus, 2020). Les théories managériales mises de l'avant devront inclure impérativement l'autonomie et l'adaptation afin d'assurer la réussite de ce changement organisationnel (Lederlin, 2020). Puisque seulement 50 % des entreprises qui disent vouloir conserver le télétravail après la crise sanitaire possèdent une politique claire en matière de télétravail, il sera impératif de définir les limites de cette nouvelle pratique (Menard, Moisan et Rochereau, 2020). Parmi ces nombreux composants, cette recherche veut déterminer, à l'aide de la question de recherche, si le télétravail est majoritairement un accélérateur par rapport à l'accomplissement personnel et professionnel des télétravailleurs.



Selon Statistique Canada, l'utilisation du télétravail a triplé entre février et avril 2020 (Deng, Morissette et Messacar, 2020). Également, dans un second article intitulé « Pratiques culturelles en temps de confinement », il est mentionné que les gens, en temps de pandémie et de confinement, ont été dans l'obligation d'effectuer une réorganisation du temps, et cela a eu un impact considérable sur l'organisation du temps domestique, les modes de travail, la scolarité ainsi que les activités de divertissement (Jonchery et Lombardo, 2020). L'article « De nouvelles organisations de travail » décrit la marge de manœuvre que la pandémie a imposée à notre société. Dans celle-ci, la résilience, la coopération, la solidarité, l'adaptabilité ainsi que l'assouplissement sont des comportements qui auront été déterminants pour les organisations (Descatha, Hocquet, Petit, Richard et Roquelaure, 2020). Les travailleurs ont dû mettre de l'avant leur autonomie décisionnelle pour parvenir à organiser leur travail, faire preuve de créativité et élargir leurs compétences. Pour certains, cela ne relève pas de leur capacité donc de leur aisance en télétravail ; leur rendement en matière de performance ainsi que leur sentiment d'accomplissement et leur ambition sont ainsi mis à rude épreuve (INSPQ, 2020).

### **1.3 Les préoccupations visant le capital humain et leur accomplissement**

Ces écrits demeurent fort intéressants, mais ils sont majoritairement basés sur la vision patronale. Certains indicateurs ont été négligés dans les écrits sur ce changement organisationnel tels que les notions de réalisation, d'ambition, d'avancement ainsi que de plaisir ou de bien-être. Il est mentionné que le plaisir au travail découle du niveau d'accomplissement atteint envers le travail lui-même, en considérant le comment et le pourquoi afin que celui-ci ait un sens (Morin, 2005). Le tout considère que les éléments cruciaux afin d'atteindre l'accomplissement de soi, c'est-à-dire les champs intérêts, les compétences de chacun, l'avancement et le développement continu doivent être réunis pour l'atteinte des objectifs cibles (Morin, 2005). Ceux-ci sont de fait tous directement liés concrètement au travailleur lui-même. Une étude de l'Association canadienne pour la santé mentale, publiée en juin 2022, fournit plusieurs statistiques intéressantes. Par exemple, 38 % de la population canadienne ont ressenti une détérioration de leur santé mentale en raison de la COVID-19. Cela démontre qu'il est d'autant plus important de se pencher sur notre capital humain et sur sa dimension primordiale. La perception de la performance des travailleurs peut avoir un impact direct sur les notions d'accomplissement.

Malgré tous les articles consultés, certains points restent à confirmer. L'humain accorde beaucoup d'importance à l'aspect de son bien-être personnel ou professionnel puisque l'accomplissement est guidé à la base par des notions de psychologie (Morin, 2005). Impossible de considérer le bien-être et l'accomplissement sans inclure les notions de rémunération. Celle-ci, de façon intrinsèque, amène un effet bénéfique sur des éléments cruciaux dans l'accomplissement tels que la confiance, l'autonomie et l'estime de soi (Nounou, 2022). Poursuivant tous des objectifs, des ambitions et des buts différents, le télétravail est-il synonyme de contrôle, d'équilibre et de plaisir pour tous les travailleurs? L'accomplissement est constitué de satisfaction et de source de plaisir qui prennent racine soit personnellement ou professionnellement. Une définition décrit la « source de plaisir » comme une relation d'enrichissement de soi, le sentiment d'apprendre chaque jour ainsi que la découverte de nouveaux aspects de la vie et du monde (Baudelot et Gollac, 2003). Le travail en fait partie intégrante puisqu'il fournit à l'humain la réponse à la question de l'utilité de son existence au quotidien (Morin, 2005). L'arrivée du changement organisationnel qui extériorise les tâches professionnelles vers le domicile peut avoir une grande influence sur l'aspect psychologique ainsi que sur le niveau d'accomplissement de soi par le télétravail. L'ambition de chacun est donc un élément important à mesurer pour soutenir le concept en soi.

## 1.4 L'objectif de la recherche

Le sujet de cette recherche s'inspire du lien entre l'utilisation du télétravail et l'accomplissement de soi à plusieurs niveaux. De ce fait, l'étude porte sur l'identification et la description des éléments favorables à l'accomplissement professionnel et personnel des télétravailleurs dans les organisations, tout en considérant le contexte pandémique qui impose à tous (ou presque) le télétravail.

Ce qui amène à la question de recherche qui s'intéresse au volet du capital humain en télétravail basé sur les points de la littérature. Ainsi, nous chercherons à comprendre, en contexte de COVID-19, si le télétravail a été favorable à l'accomplissement personnel et professionnel des travailleurs.

Donc, basé sur la littérature et les revues systématiques, les thèmes tels que la rémunération, la performance au travail, les ambitions professionnelles, la conciliation travail-famille-vie personnelle, le plaisir ou le bien-être ainsi que la motivation à effectuer le télétravail au quotidien, seront au centre de l'analyse de la question de recherche afin d'identifier les liens directs avec les notions d'accomplissement. Également, ces thèmes clés guideront la cueillette de données et la présentation de l'analyse dans le but d'obtenir des réponses en relation avec la question de recherche. L'accomplissement de soi sera donc mesuré de façon quantitative en fonction des composants favorables et des éléments identifiés comme essentiels à partir des thèmes mentionnés précédemment.

## 2. Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche, la démarche utilisée sera quantitative à caractère descriptif; puisqu'ayant un terrain de recherche très vaste et peu segmenté, l'enquête par questionnaire sera appropriée (Fortin et Gagnon, 2016). De plus, la difficulté de pouvoir effectuer des entretiens en présentiel a également guidé notre choix. La méthode de collecte de données quantitatives mesure les variables avec beaucoup plus de précision (Fortin et Gagnon, 2016). Alors, la méthode de collecte de données se fera au moyen d'un sondage sous forme de questionnaire. Dans le cas présent, le sondage par questionnaire est sans aucun doute le moyen le plus efficace de recueillir les données recherchées.

En raison du contexte pandémique, le terrain de recherche s'est grandement élargi et ce, pour une grande majorité de la population. Selon Statistique Canada en 2021<sup>1</sup>, 79.8 % des nouveaux télétravailleurs ont déclaré préférer faire au moins la moitié de leurs heures de travail à distance une fois la pandémie derrière eux. La population du Québec pratiquant le télétravail avant la pandémie ou depuis la pandémie, sans égard à l'âge, le sexe, le secteur d'activité, définira le terrain de recherche de la question de cette analyse. La population cible est donc non limitative à un secteur d'activité précis et n'accorde pas de distinction aux critères de segmentation standard.

Grâce au questionnaire, nous serons en mesure de recueillir des données factuelles sur des événements et des situations vécues par les participants. Aussi, il permettra de recueillir l'information sur les attitudes, les croyances, les connaissances, les impressions et les opinions des répondants. La population entière étant susceptible de pouvoir répondre, la population cible comprend donc ceux ayant fait du télétravail dans leur fonction professionnelle, et la population accessible ceux ayant eu accès au questionnaire et voulant bien y répondre volontairement. C'est ce qui constitue l'échantillon. La population accessible calculable de l'étude s'élève à 119. En revanche, l'étude dénombre 59 répondants, ce qui constitue l'échantillon d'analyse. Nous considérons que les possibilités de reprendre l'administration du questionnaire pourraient élargir l'échantillon, mais pour des contraintes non négligeables, nous avons concilié les résultats avec la première administration.



Le questionnaire a été diffusé sur les réseaux sociaux Facebook et LinkedIn. Il a été disponible pendant l'été 2021. Ces réseaux ont permis de recueillir des données de gens de tous âges, de milieux professionnels différents ainsi que de provenance culturelle diversifiée. Les questions du questionnaire ont été déterminées en fonction des concepts préalablement décrits dans la présente recherche afin de les corroborer ou de les infirmer. Il comportait 25 questions incluant des choix multiples, des classifications, des menus déroulants, des échelles de Richter, etc. On y retrouve de prime abord cinq questions de segmentation afin de guider les croisements de variables futures et l'identification de tendances.

L'analyse a été faite exclusivement à partir des données recueillies afin d'obtenir les résultats les plus objectifs possibles. Toutefois, il est juste d'affirmer que les données ne sont pas exemptes de biais non contrôlables. La généralisation des secteurs d'activité peut être considérée également comme une limitation que nous aurions pu contrôler en ciblant davantage l'administration du questionnaire. Toutefois, afin de maximiser le nombre de répondants, nous avons accepté de considérer cette limitation dans notre recherche. Nous précisons que l'objectif de la recherche était de permettre l'identification des facteurs ou éléments favorables à l'accomplissement des travailleurs par le télétravail. L'impact entre les variables et les concepts devra être étudié dans une nouvelle recherche indépendante.

Les liens entre les concepts d'accomplissement et de recherche du bonheur au sens large ont guidé l'élaboration du questionnaire.

### **3. Résultats**

Le sujet central de la recherche cherche à identifier les liens favorables ou défavorables entre la pratique du télétravail et l'accomplissement professionnel et personnel des travailleurs en contexte pandémique, en mettant de l'avant les éléments qui leur permettent de l'atteindre. Le travail est au cœur de la vie des gens puisqu'ils y consacrent la majorité des heures disponibles dans une journée. Au-delà du fait que le travail permet à l'individu de répondre à ses besoins primaires de subsistance et de s'assurer un niveau de vie à la hauteur de ses attentes, les travailleurs y définissent leur potentiel afin d'y trouver un accomplissement personnel et professionnel (Morin, 2005).

Dans cet ordre d'idées, la recherche se devait de répondre à la question suivante : le télétravail est-il synonyme d'accomplissement pour les travailleurs? Cela passe par les composants qui sont différents pour chacun et ce, en analysant la satisfaction au travail, hors travail ainsi que le lien qui se crée entre eux pour atteindre l'accomplissement des travailleurs. Ceci guide l'étude vers la question ultime : le télétravail a-t-il été favorable pour l'accomplissement professionnel et personnel de nos télétravailleurs en période de pandémie mondiale ?

Dans cette section, les résultats sont détaillés sous forme d'une explication descriptive relatant plusieurs tableaux ainsi que par le croisement de plusieurs variables visant à éclaircir les divers résultats afin de corroborer la question de recherche. Les caractéristiques des répondants ayant répondu au questionnaire sont présentées au tableau 1.



**Tableau 1**  
*Caractéristiques de l'échantillon*

<b>Sexe</b>	<b>Homme</b>	<b>31 %</b>	<b>Femme</b>	<b>68 %</b>	<b>Neutre</b>	<b>2 %</b>
<b>Âge</b>	25 à 54 ans	92 %	25 à 44 ans	44 %		
<b>Type d'emploi</b>	Temps plein	86 %	Temps partiel	5 %	Autonome	5 %
<b>Revenu</b>	50 000 \$ à 74 999 \$	29 %	75 000 \$ à 99 999 \$	27 %		

Il est important de spécifier que 75 % des répondants ne pratiquaient pas le télétravail avant l'arrivée de la pandémie. Les répondants demeurent majoritairement (68 %) à une distance de 30 minutes et moins du travail. La constitution de l'échantillon est satisfaisante puisqu'il représente un éventail diversifié de la population.

Nous détaillons, dans cet article, les résultats obtenus pour la rémunération, la performance, l'ambition professionnelle, les composants importants du télétravail, la motivation ainsi que la fréquence des contacts en fonction de l'utilisation du télétravail.

### **3.1 La réalisation par rapport à la rémunération**

De nos jours, les travailleurs ne sont plus fidèles à leur employeur, mais davantage à leur qualité de vie ainsi qu'à la gratification monétaire ou à la perspective de promotion (Dalmás et Lima, 2016). La rémunération et l'intention de quitter un emploi ont un impact direct sur, l'accomplissement, la réalisation (Nouwou, 2022). Le positionnement du télétravail par rapport à la rémunération était donc un élément à valider impérativement.

Beaucoup de gens ont vu leur rémunération impactée par la pandémie soit positivement ou négativement. Il y a eu autant d'heures supplémentaires exigées que de réduction d'heures allant jusqu'à la perte d'emploi. Le télétravail a permis à une certaine portion des entreprises de poursuivre leur activité et ainsi conserver leurs employés. La situation de notre population a été modifiée assurément, mais la question qui se pose est de savoir si le télétravail a agi sur la rémunération des gens durant la pandémie.

La satisfaction par rapport à la rémunération est un élément clé afin d'obtenir le sentiment d'accomplissement professionnel ainsi que de réalisation. Ainsi, 45 % des répondants démontrent une pleine satisfaction (5 sur 5), alors que 75 % d'entre eux affichent une satisfaction convenable envers leur rémunération. L'argent ne fait pas le bonheur, mais il participe certainement à l'atteinte de l'accomplissement en soi.

### **3.2 Le caractère essentiel de la performance pour l'accomplissement de soi**

Plusieurs études ont déjà démontré que le niveau de performance des employés était supérieur lorsqu'ils étaient en télétravail. La revue littéraire mentionnait que les travailleurs réussissant à établir une frontière et un environnement distinct gagnaient en performance (Rey et Sitnikoff, 2006). Dans le questionnaire, le répondant devait autoévaluer son niveau de performance à la maison afin de déterminer s'il était supérieur ou inférieur. Les résultats démontrent que les télétravailleurs se considèrent comme plus performants lorsqu'ils travaillent à domicile en télétravail. Cette affirmation corrobore la littérature qui mentionne que





le concept de télétravail augmente la productivité, la qualité du travail ainsi que la capacité de concentration des salariés (Saba et al., 2020). Ceci contribue grandement à leur sentiment d'accomplissement professionnel. Se sentir performant, compétent, à la hauteur des exigences est un accélérateur à l'accomplissement et au sentiment de bien-être au travail. La performance au travail est déterminante à la santé puisqu'elle inspire aux salariés une impression d'utilité et de compétence, un sentiment valorisant essentiel pour le maintien d'une bonne santé mentale, et également un élément indissociable de l'accomplissement de soi (Morin, 2005).

### 3.3 La position du télétravail pour l'ambition professionnelle

Dans la recherche d'une finalité de réussite, chacun cible l'objectif à atteindre qui guidera ses ambitions pour l'obtenir. Pour la présente analyse, l'ambition sera utilisée pour observer comment le télétravail s'intègre dans le principe d'ambition professionnelle. La tendance est vers l'accélérateur à 53 % conservant toutefois 32 % des répondants comme étant neutres. La littérature soutient que chaque travailleur a un besoin différent afin d'obtenir l'ambition affichée (Sarhou-Lajus, 2020). Le télétravail n'est donc pas un frein, mais les résultats sont tout de même bien répartis entre la neutralité et l'accélérateur. L'impact négatif du télétravail sur les ambitions professionnelles est donc écarté.

### 3.4 L'identification, composant favorable à l'accomplissement

Dans cette partie de l'analyse, nous avons voulu comprendre ce que les salariés recherchent comme éléments bénéfiques pour leur accomplissement dans le télétravail. Plus précisément, quel est le composant qui donne de la valeur ajoutée à leur travail à domicile. Les composants suggérés sont la conciliation travail-famille-vie personnelle, la réalisation professionnelle, le sentiment d'appartenance, la reconnaissance des pairs et des supérieurs et l'avancement professionnel.

Les résultats ne sont pas très surprenants puisqu'ils corroborent plusieurs études et articles que nous avons précédemment vus dans la revue littéraire, soit la satisfaction des travailleurs à organiser la répartition de leur temps de travail, les loisirs, la famille et les diverses obligations de chacun (Tremblay, 2001). La moitié des répondants (50 %) ont affirmé que la conciliation travail-famille-vie personnelle était le composant le plus déterminant en télétravail. Toutefois, les autres éléments sont tout de même mentionnés. Le tableau 2 établit le classement en importance selon les réponses obtenues, la conciliation travail-famille-vie personnelle obtient la préférence avec le plus de réponses (tableau 2). En revanche, les répondants pouvaient cocher plusieurs composants. Ce qui nous permet d'établir l'ordre d'importance, non pas pour chacun des répondants, mais bien pour l'ensemble de ceux-ci.

**Tableau 2**  
*Préférence des travailleurs envers les composants du télétravail*

Conciliation travail-famille-vie personnelle	50 %
Réalisation professionnelle	18 %
Sentiment d'appartenance	14 %
Reconnaissance des pairs et des supérieurs	12 %
Avancement professionnel	6 %

Nous constatons que durant la pandémie la conciliation travail-famille-vie personnelle fût un enjeu de taille, surtout pour les familles ayant des enfants à l'école ou à la garderie, en raison de l'enseignement à distance et des multiples absences et fermetures. Cet aspect demeure, depuis bien des années, à la base des avantages du télétravail et très présent dans la littérature.

### 3.5 Motivations qui déterminent le choix vers l'accomplissement des tâches professionnelles à distance

Le travail représente une grande source d'occasions pour alimenter nos motivations, peu importe si celles-ci sont personnelles ou professionnelles. Il est important de distinguer le terme « motivation à effectuer un travail global », par exemple, en acceptant un poste, un titre ou des responsabilités ainsi que les motivations directes à effectuer nos tâches professionnelles dans un contexte d'organisation du travail différent, soit le télétravail. Dans le présent cas, nous nous inspirons du concept que la motivation découle de la satisfaction à combler les besoins des travailleurs afin d'atteindre l'accomplissement et combler les attentes et désirs individuels (Maugeri, 2013). Donc, nous cadrons les motivations à effectuer le même rôle professionnel dans un environnement de travail différent, en télétravail. Il est important de préciser que nous ne mesurons pas la motivation que les salariés ont en arrivant au travail le matin, mais bien les composants qui les motivent à choisir d'effectuer leur tâche professionnelle à distance. Les éléments liés aux motivations rejoignent directement les concepts de plaisir au travail ainsi que d'accomplissement puisqu'ils sont une partie intégrante du concept multidimensionnel de notre santé mentale afin d'atteindre notre équilibre (Morin, 2005).

Ayant établi dans une question précédente que le composant le plus important du télétravail était la conciliation travail-famille-vie personnelle, nous nous attendions à obtenir un résultat similaire quant aux motivations à effectuer son travail en télétravail. Or, nous sommes surpris de constater que l'élément le plus apprécié par les répondants a été la diminution des déplacements à 27 % (voir tableau 3). Il faut toutefois spécifier que les éléments ont tous reçu un pointage intéressant et assez bien réparti.

**Tableau 3**  
*Motivations des télétravailleurs à effectuer leurs tâches professionnelles en télétravail*

<b>Diminution des déplacements</b>	<b>27 %</b>
<b>Flexibilité des horaires</b>	<b>20 %</b>
<b>Conciliation travail-famille-vie personnelle</b>	<b>19 %</b>
<b>Tranquillité</b>	<b>19 %</b>
<b>Autonomie</b>	<b>10 %</b>
<b>Meilleure productivité</b>	<b>5 %</b>

Donc, il est vrai d'affirmer que la motivation première des répondants est la diminution des déplacements, mais les autres raisons ne se situent pas très loin. Durant les années 1980, la diminution des déplacements était déjà un élément au cœur des avantages pour l'implantation du télétravail dans les organisations. Ceci en tenant compte, bien sûr, de l'avantage de gain de temps pour l'employé, mais aussi pour réduire la congestion routière (Niles, 1982). À la lumière des résultats, nous pouvons déduire que Niles avait vu juste dès le début et que malgré l'évolution des générations, cela demeure un enjeu important de notre société.



En ce qui a trait à la flexibilité des horaires, à la conciliation travail-famille-vie personnelle ainsi qu'à la tranquillité, les résultats sont égaux ou presque avec 19 à 20 % chacun. L'autonomie vient en avant-dernière place et la productivité en dernier lieu. Donc, les gens n'effectuent pas le télétravail pour augmenter leur autonomie et leur productivité, mais bien pour des motivations qui ont un impact plus significatif sur leur vie personnelle, soit en gain de temps de déplacement, de flexibilité et de conciliation. Tous ces aspects favorisent également l'accomplissement personnel et professionnel.

### 3.6 Impact des antécédents d'utilisation du télétravail

L'appartenance est un composant important dans le développement et l'accomplissement de soi personnel et professionnel. Dans le contexte d'un environnement de travail, une grande majorité d'employés, avant la pandémie, étaient physiquement au travail et nouaient des contacts avec leurs collègues tous les jours. Toutefois, du jour au lendemain, la vie sociale en contexte professionnel s'est interrompue.

À la lumière de ces derniers mois, il était intéressant d'interroger nos répondants à savoir, maintenant qu'ils ont expérimenté les modes présentiel et non présentiel, où se situe leur niveau acceptable de contact requis avec leurs collègues et leurs supérieurs afin de maintenir un sentiment d'appartenance satisfaisant. Or, ce résultat devient d'autant plus intéressant quand on l'analyse avec l'utilisation du télétravail avant la pandémie ou pas. Les travailleurs qui ne pratiquaient pas le télétravail avant la pandémie requièrent en effet une fréquence de contact plus élevée que ceux qui en avaient déjà l'habitude (voir le tableau 4). Les gens s'entendent pour dire que les contacts hebdomadaires sont requis pour maintenir un sentiment d'appartenance satisfaisant envers leur état professionnel.

**Tableau 4**  
*Fréquence des contacts désirés en fonction des habitudes de télétravail pré-COVID-19*

<b>Répondants qui ne pratiquaient PAS le télétravail avant la pandémie</b>  75 %	Aucun	2 %
	Tous les mois	8 %
	2 à 3 fois par mois	2 %
	Toutes les semaines	44 %
	Tous les jours	19 %
<b>Répondants qui pratiquaient le télétravail avant la pandémie</b>  25 %	Aucun	0 %
	Tous les mois	3 %
	2 à 3 fois par mois	0 %
	Toutes les semaines	17 %
	Tous les jours	5 %

Comme cela a été mentionné dans la littérature, les télétravailleurs s'exposent à un risque d'isolement et de détachement en utilisant le télétravail (Scaillerez, 2020). On peut déduire que nos répondants sont en accord avec cette mauvaise posture puisqu'ils ont besoin de contacts fréquents.

Le retour en présentiel au travail ne fait pas l'unanimité. Une majorité de travailleurs veulent le maintien du télétravail tandis que les organisations penchent davantage vers une application hybride (Bilodeau, 2020). Selon un sondage de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 38 % des répondants voudraient poursuivre en télétravail à temps plein et 24 % voudraient la flexibilité de choisir entre le bureau et la maison. Du côté des employeurs, ils seraient 81 % à vouloir un retour des employés à temps plein au bureau ou une présence minimale exigée. Les employeurs expliquent leur motivation à faire revenir leurs employés au bureau par leur désir de promouvoir le sentiment d'appartenance et le développement de la culture d'entreprise.

#### **4. Discussion**

La constatation des résultats favorables à notre question de recherche nous porte à croire que le télétravail contribue à l'accomplissement personnel et professionnel des travailleurs qui le pratiquent en contexte de pandémie de COVID-19.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2021, le télétravail n'est plus obligatoire dans les entreprises, mais il est resté fortement recommandé pendant plusieurs mois. Le télétravail a vécu la plus grande accélération et intégration depuis sa création grâce à la pandémie. Celui qu'on nomme changement organisationnel est maintenant un concept en soi qui fait partie intégrante d'une grande majorité des entreprises.

##### **4.1 Apports de la recherche**

Cet apport littéraire est principalement concentré à affirmer des liens entre ce concept et l'accomplissement personnel et professionnel ; toutefois, ces notions ne sont pas les seules pertinentes. En effet, plusieurs sujets deviennent préoccupants et intéressants à la suite de la montée du télétravail. Entre autres, l'étalement urbain, la délocalisation des emplois ainsi que la télémigration. Celle-ci est un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur dans le marché du travail mondial. Cette recherche ouvre donc la porte à d'autres études qui voudront tenir compte des concepts et des circonstances par rapport aux notions d'accomplissements multiples des gens qui les intègrent. Également, cette même recherche pourrait démontrer des résultats et des apports différents dans un contexte hors COVID-19.

L'apport social et concret de la présente recherche témoigne du niveau d'accomplissement des télétravailleurs en période de pandémie mondiale. Nous avons mesuré comment l'accomplissement de soi est présent dans le télétravail par l'identification des éléments qui, nous pouvons l'affirmer maintenant, sont des accélérateurs pour atteindre un niveau d'accomplissement par l'intégration du concept à leur quotidien professionnel soit en mode complet, hybride ou occasionnel. Malgré toutes les répercussions négatives des dernières années, il est bien de constater un apport positif dans la vie des gens et ce, grâce au télétravail. Que ce soit dans la vie personnelle ou professionnelle, tous les télétravailleurs y ont tiré un avantage indéniable. La vision des gens envers cette réalité qui aurait été dite atypique il y a quelques mois, est maintenant devenue une réalité quotidienne.

L'apport managérial est défini comme un outil pour les gestionnaires d'entreprise afin de comprendre les éléments cruciaux puis de les utiliser ou les maximiser pour accompagner les employés dans leur accomplissement à divers niveaux. Également, cet article alimente et actualise la littérature existante en participant activement au développement des connaissances des entreprises et des individus qui s'intéressent au concept de télétravail.



## 4.2 Limites de l'étude

Notre étude n'est pas exempte de limitations. Tout d'abord, il convient de noter que le contexte de la pandémie a eu un impact significatif sur notre recherche, à la fois positif et négatif. L'état d'esprit des individus face à cette crise sanitaire a influencé le comportement des répondants, ce qui peut avoir introduit un biais dans nos résultats. Comme c'est souvent le cas dans toute recherche, certaines limitations sont inévitables et peu flexibles. Des facteurs inhabituels liés à l'application du télétravail pendant la pandémie, tels que des conditions de vie difficiles, un état mental fragilisé dû au confinement et à l'isolement, la fermeture des écoles et des garderies, ainsi que les préoccupations concernant nos aînés en résidence (Saba, Cachat-Rosser, Carillo, Klarsfeld et Marsan, 2020), peuvent avoir joué un rôle limitatif dans notre étude.

Deuxièmement, les résultats de cette étude ont été obtenus à partir de données provenant uniquement de cinq industries spécifiques. Les caractéristiques propres à ces industries pourraient avoir influencé nos résultats et il est donc nécessaire de se demander si des résultats similaires seraient observés dans un échantillon plus diversifié d'industries. Pour généraliser nos conclusions, il serait intéressant de mener des études empiriques supplémentaires dans d'autres secteurs professionnels.

Enfin, la dernière limitation à considérer se situe au niveau de notre étude empirique elle-même. L'objectif principal de notre recherche était d'identifier les facteurs qui influencent le choix du télétravail par les télétravailleurs, plutôt que de mesurer l'impact de ces facteurs sur le celui-ci. Cependant, nous reconnaissons que des analyses mesurant cet impact pourraient offrir une perspective plus complète sur ce phénomène. De telles analyses sont envisagées dans le cadre d'une deuxième phase de notre étude, visant à approfondir notre compréhension de ce sujet.

## 4.3 Perspectives de recherches

Ces limitations constituent un point de départ essentiel pour nos futures recherches, qui viseront à étendre notre champ d'études au niveau national. Nous avons l'ambition de généraliser nos conclusions en incluant un échantillon plus diversifié des secteurs d'activité. À cette fin, nous prévoyons mettre en place une base de données comprenant plus de 500 observations provenant de différentes provinces du pays. De plus, nous envisageons d'utiliser des analyses de régression linéaire simple et multiple pour quantifier l'impact des facteurs que nous avons identifiés sur le télétravail, renforçant ainsi la robustesse de nos résultats. Cette approche élargie renforcera notre compréhension du phénomène étudié au niveau national.

## Conclusion

À la lumière de cette conclusion, l'occasion d'analyser un contexte qu'aucune génération précédente n'avait vécu et de documenter réellement un changement organisationnel qui perdurera est une réalisation en soi. Les résultats obtenus ont validé que le télétravail en contexte de pandémie avait contribué favorablement à la vie des gens ainsi qu'à leur accomplissement personnel et professionnel.

Nous considérons ces résultats comme un bon portrait de la situation actuelle au Québec. Étant encore en phase de transition vers un retour à la normalité des entreprises en présentiel et ce, plus de trois ans après le début de la pandémie mondiale, les travailleurs vivront encore beaucoup de changement avant de renouer avec la stabilité et la routine. Pour le moment, le mode de télétravail hybride semble avoir la faveur d'un grand nombre d'entreprises.

Dans une période où la santé mentale de notre société est fragilisée, nous sommes heureux de finalement vous présenter des résultats qui offrent un portrait moins sombre. Beaucoup de recherches pourraient voir le jour en partant de la problématique de santé mentale. Mais elles pourraient aussi s'inspirer de nos résultats pour explorer d'autres pistes et d'autres questionnements et ainsi contribuer à approfondir les connaissances dans ce domaine.

## NOTE

- 1 Statistique Canada (2021), Travail à domicile : productivité et préférences, 1 avril 2021. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>

## RÉFÉRENCES

- Baudelot, C. et Gollac, M. (2003). Sociologie du travail. *L'Année sociologique*, 53, 537-555. <https://doi.org/10.3917/anso.032.0537>
- Bilodeau, M. (2020). L'essor du télétravail : du bon et du mauvais, *Revue Québec Science*, Société. <https://www.quebecscience.qc.ca/societe/essor-teletravail-bon-mauvais/>
- Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide. *Quaderni*, 71, 107-120. <https://doi.org/10.4000/quaderni.534>
- Dalmas, M. et Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 90, 151-174. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0151>
- Deng, Z., Morissette, R. et Messacar, D. (2020). Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du télétravail à distance pendant et après la COVID-19, *Statistique Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm>
- Descatha, A., Hocquet, A., Petit, A., Richard, I. et Roquelaure, Y. (2020). De nouvelles organisations de travail. *Esprit*, -A, 17-21. <https://doi.org/10.3917/espri.2007.0017>
- Di Martini, V. et Wirth, L. (1990). Le télétravail : un nouveau mode de travail et de vie, *Revue Internationale du Travail*, 129 (5), 85-611.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition). Chenelière éducation. <https://doi.org/10.7202/1042088ar>
- INSPQ. (2020). Le télétravail en contexte de pandémie. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3040-teletravail-pandemie-covid19.pdf>
- Jonchery, A. et Lombardo, P. (2020). Pratiques culturelles en temps de confinement. *Culture études*, 6, 1-44. <https://doi.org/10.3917/cule.206.0001>
- Largier A. (2001). Le télétravail - Trois projets pour un même objet, *Réseaux, numéro 106*. p. 201 à 229
- Lederlin, F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. *Études*, 11(11), 35-45. <https://doi.org/10.3917/etu.4276.0035>
- Maugeri, S. (2013). Chapitre 1. Motivation au travail : essai de définition. Dans : S. Maugeri, *Théories de la motivation au travail* (pp. 11-24). Dunod.
- Menard, C., Moisan, J., et Rochereau, S. (2020). Mieux encadrer le télétravail pour favoriser la mobilisation, *Revue Gestion HEC Montréal, Ressources humaines*. <https://www.revuegestion.ca/mieux-encadrer-travail-pour-favoriser-mobilisation>
- Morin E. (2005). Souffrances et plaisirs au travail. *Contributions des psychologues à l'amélioration de la qualité de vie au travail*. p. 7 à 11. Colloque AFPA/INOIP/AIPTLF Récupéré de : [http://cinik.free.fr/chlo/doc dans biblio, non imprimés/travail/approche psychologique du travail.pdf#page=7](http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprimés/travail/approche%20psychologique%20du%20travail.pdf#page=7)
- Niles, J. (1982). Le télétravail, Centre de recherche sur le Futur à l'Université de Californie du Sud. – Los Angeles, 297-301.
- Nouwon (2022), L'impact de la rémunération intangible sur l'intention de quitter : Effet modérateur du genre, *Université du Montréal*, avril 2022.



- Pontier M. (2002). Réflexions sur les spécificités d'une gestion des ressources humaines appliquée au contexte du télétravail. *La Revue des Sciences de Gestion. Direction et Gestion*, 39 (206), 5-107. <https://doi.org/10.1051/larsg:2004009>
- Rey, C. et Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques*. Papers in Political Economy, (34). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.697>
- Saba T., Cachat-Rosset G., Carillo K., Klarsfeld A. et Marsan J. (2020), Enquête « Covid-19 et le télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle », *Université du Montréal, Certificat d'éthique CERSES 20-049-D2*, avril 2020.
- Sarthou-Lajus, N. (2020). En « télétravail » ou en « présentiel »? *Études*, 11(11), 5-6. <https://doi.org/10.3917/etu.4276.0005>
- Scouarnec, A. (2020). Crise sanitaire et transformation du travail : les conséquences pour les équipes RH. *Management & Avenir*, 120, 9-11. <https://doi.org/10.3917/mav.120.0009>
- Taskin L. (2006), Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain, *Revue interventions économique, numéro 34*. <http://interventionseconomiques.revues.org/680>.
- Tissandier P. et Mariani-Rousset S. (2019), Les bénéfices du télétravail : Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre. *Revue Francophone sur la santé et les territoires*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02372764>.
- Tremblay D.G. (2001). 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>
- Venne, J-F. (2022). Pénurie de main-d'œuvre : La catastrophe annoncée, *Revue Gestion HEC Montréal*, Management. <https://www.revuegestion.ca/penurie-de-main-douvre-la-catastrophe-annoncee>.