

# COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle

## Québec et comparaison internationale

**27 OCTOBRE 2020**

**Tania Saba**, Ph. D., CRHA

Titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance,  
Professeure titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal

**Gaëlle Cachat-Rosset**, Doctorat en gestion

Chercheuse postdoctorale,  
Chaire BMO en diversité et gouvernance, École de relations industrielles,  
Université de Montréal

---

## L'équipe de recherche

- Tania Saba, Titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance, Professeure titulaire — École de relations industrielles, Université de Montréal. [tania.saba@umontreal.ca](mailto:tania.saba@umontreal.ca)
- Gaëlle Cachat-Rosset, Chercheuse postdoctorale à la Chaire BMO en diversité et gouvernance, École de relations industrielles, Université de Montréal. [gaelle.cachat-rosset@umontreal.ca](mailto:gaelle.cachat-rosset@umontreal.ca)
- Josianne Marsan, Professeure titulaire, Directrice du Centre de recherche en technologies de l'information et affaires, Département de systèmes d'information organisationnels, Université Laval.
- Alain Klarsfeld, Professeur, Département Droit des Affaires et Management des Ressources Humaines, Toulouse Business School.
- Kevin Carillo, Professeur Associé en Sciences de la Donnée & Systèmes d'Information, Département du Management de l'Information, Toulouse.



Centre de recherche en technologies de l'information et affaires



## Partenaires canadiens et internationaux

- Wendy Cukier, Directrice académique, Diversity Institute, Professeure en technologie de l'information, Ryerson University, Toronto, Canada
- Eddy Ng, James and Elizabeth Freeman Professor of Management, Bucknell University, États-Unis.
- Mustafa Özbilgin, Professor of Organizational Behaviour at Brunel Business School, London, Co-Chaire Management et Diversité at Université Paris Dauphine and Visiting Professor of Management at Koç University, Istanbul
- Lucy Taksa, Professor, Department of Management and Co-Director, Centre for Workforce Futures, Macquarie Business School, Australie



---

## Table des matières

L'équipe de recherche.....	2
Remerciements .....	4
Sommaire .....	5
Introduction.....	7
Le télétravail : un survol de l'état des lieux .....	8
Le télétravail : définitions et évolution de la pratique .....	8
Le télétravail : les déterminants de son succès.....	10
Le télétravail induit par la pandémie.....	11
Enquête sur le télétravail en période de Crise Covid-19 .....	13
Les objectifs de l'étude.....	13
La population .....	14
Le modèle analytique .....	15
Le profil des répondants .....	16
Les caractéristiques individuelles .....	16
Les caractéristiques d'emploi .....	17
Les caractéristiques liées au télétravail.....	18
Les caractéristiques organisationnelles en télétravail .....	20
Les caractéristiques contextuelles.....	21
Les facteurs d'ajustement au télétravail .....	21
La satisfaction en télétravail.....	22
La productivité des télétravailleurs .....	22
La qualité du travail des télétravailleurs .....	23
La capacité des télétravailleurs à concilier travail-famille .....	23
Les constats généraux au regard de l'adaptation au télétravail au Canada .....	24
Les facteurs explicatifs de l'ajustement au télétravail en temps de pandémie .....	26
Comparaison internationale .....	29
De manière générale... ..	29
Sur les composantes de l'ajustement au télétravail.....	29
Sur les facteurs explicatifs de l'adaptation au télétravail.....	29
Recommandations : .....	31
Le télétravail post-pandémie .....	31
Pour un télétravail conçu comme un véritable mode d'organisation du travail .....	31
Situer le télétravail dans le virage numérique : adapter les technologies et les espaces de travail au télétravail.....	31
Examiner la cohérence des conditions de travail et du cadre juridique.....	32
Références bibliographiques.....	33



---

## Remerciements

Nous tenons à chaleureusement remercier les instances et toutes les personnes qui nous ont donné leur appui et prêté leur collaboration dans le cadre de la recherche « COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle ».

- Le Fonds de recherche du Québec – Santé et l’Observatoire sur les impacts sociétaux de l’intelligence artificielle et du numérique (l’OBVIA) pour leur appui financier.



**OBSERVATOIRE INTERNATIONAL  
SUR LES IMPACTS SOCIÉTAUX  
DE L’IA ET DU NUMÉRIQUE**

- Le comité d’éthique de l’Université de Montréal pour sa diligence dans l’émission du Certificat d’éthique CERSES-20-049-D.
- Anne-Marie Ouellet, candidate à la maîtrise en relations industrielles et Vanessa Gauthier, candidate au doctorat en relations industrielles - récipiendaire d’une bourse MITACS, pour leur contribution à la revue des écrits.
- M. Martin Lasalle, Rédacteur UdeM Nouvelles, pour la diffusion des résultats préliminaires de la recherche.

L’équipe de recherche tient à remercier tous les télétravailleurs qui ont accordé de leur précieux temps pour prendre part à l’enquête. Ils ont permis la réalisation de cette recherche en des temps difficiles et très exceptionnels.



---

# Sommaire

L'étude internationale effectuée sur le télétravail en contexte de pandémie a permis d'évaluer la pratique du télétravail, ses bénéfices et inconvénients ainsi que le niveau d'adaptation des travailleurs canadiens au travail à distance, et ce, selon plusieurs caractéristiques et en comparaison avec leurs pairs en France, en Australie et aux États-Unis.

L'étude a été réalisée entre le 4 avril et le 30 juillet 2020, suite à l'écllosion de la COVID-19 au Canada. 6 750 répondants, dont l'âge moyen est de 42 ans, y ont participé. 48 % de cet échantillon provient du Canada et essentiellement du Québec. Cette étude révèle qu'au Québec, l'adoption du télétravail ainsi que l'adaptation à ce nouveau mode de vie sont positivement influencées avec la pratique et avec le temps.

## Quelques constats importants

- La majorité des répondants estiment avoir de bonnes conditions de télétravail, avoir obtenu le soutien de leur organisation pour mieux effectuer leurs tâches et sont à l'aise vis-à-vis des technologies de l'information.
- Les télétravailleurs ont relevé une augmentation de leur charge de travail ainsi qu'une modification des tâches à effectuer. Ils ont affirmé, en majorité, avoir été relativement peu stressés par la situation générale. Par ailleurs, les répondants ont ressenti un isolement vis-à-vis de leurs collègues. Certains ont ressenti un isolement vis-à-vis de l'organisation.
- Environ la moitié des télétravailleurs se sont dits plus productifs et capables de concilier vie personnelle et vie professionnelle.
- Quant aux gestionnaires, dont la nature même du travail a été bousculée, la majorité s'est ajustée au télétravail avec le temps.
- Un peu plus de la moitié des répondants souhaitent poursuivre en télétravail, si on leur donnait le choix de le faire après la pandémie.
- En général, les télétravailleurs au Québec sont nettement plus satisfaits du télétravail et ont été mieux soutenus dans la transition vers le télétravail que dans les trois autres pays, à savoir la France, l'Australie et les États-Unis.



---

## Quelques recommandations qui émanent des analyses et des commentaires des répondants

- Analyser le flux et l'organisation du travail et les adapter en conséquence, car la modification des tâches a plutôt eu un impact négatif sur les télétravailleurs.
- Prévoir des pratiques de gestion de la charge et du temps de travail adaptées au télétravail et qui privilégient les échanges entre employés ainsi que l'autonomie de chacun, tout en solidifiant le sentiment d'appartenance.
- Mettre le virage numérique de l'avant, en renforçant l'usage des technologies de l'information afin d'enrichir l'expérience du télétravail et d'atténuer le sentiment d'isolement. Un réaménagement des espaces de travail en entreprise est aussi à prévoir afin de permettre la tenue de rencontres régulières entre employés pour des fonctions diverses.
- Définir les conditions et les modalités du télétravail, en matière de santé, de sécurité, d'outils de travail et de compensation. Une évaluation régulière et, s'ils s'avèrent nécessaires, des ajustements sont aussi à prévoir.
- Adapter le cadre juridique qui traite du télétravail en conséquence



---

## Introduction

Malgré le développement des technologies au cours des dernières décennies, et malgré le taux d'utilisation d'internet chez les Canadiens âgés de plus de 15 ans qui avoisine les 91 % (Davidson et Schimmele, 2019), le recours à la pratique du télétravail est demeuré peu répandu dans les milieux de travail au Canada. Seulement 13 % des employés pratiquaient régulièrement le télétravail en 2018, et ce, sous la forme de quelques heures par semaine (Deng et coll. 2020). Ce taux est à peine plus élevé que celui de 11 %, affiché en 2008 (Turcotte, 2010).

Tous les emplois n'étant pas admissibles au télétravail et la situation variant fortement d'un secteur à l'autre, en 2020, Deng et coll. estiment qu'en temps normal, la « capacité de télétravail » de l'économie canadienne se situerait à environ quatre travailleurs sur 10 (soit 38,9 %). Dans les administrations publiques, la proportion des emplois qui seraient admissibles au télétravail est plus élevée : elle est estimée à près de 60 % (Deng et coll. 2020).

Depuis le début du confinement imposé à la suite de la pandémie de la Covid-19, Statistique Canada révèle qu'environ 40 % des salariés se sont déclarés en télétravail (Deng et coll. 2020). On ne peut que constater que cette proportion est comparable à la proportion estimée de la capacité de télétravail de l'économie canadienne.

Si plusieurs raisons expliquent le faible recours au télétravail avant la crise sanitaire, l'expérience du télétravail en temps de pandémie laisse supposer que la pratique est sous-utilisée et que des bénéfices sont susceptibles d'en être tirés.

Nous proposons de faire, dans un premier temps, un bref état des lieux quant à la pratique du télétravail, en examinant ses définitions, ses fondements et ses répercussions sur les individus et sur l'organisation. Nous présentons, dans un deuxième temps, les modalités de l'enquête et sa méthodologie. Nous analysons ensuite les résultats de l'étude effectuée. Et, finalement, nous présentons les principaux constats et recommandations qui en découlent.



---

# Le télétravail : un survol de l'état des lieux

## Le télétravail : définitions et évolution de la pratique

L'étude du télétravail s'inscrit dans un agenda de recherche vaste et multidisciplinaire. De cette pluralité d'approches paradigmatiques et méthodologiques en résulte une littérature fractionnée par différents niveaux d'analyses (ex. Siha et Monroe, 2006). Bien qu'il n'existe aucune définition universellement acceptée, la plupart des études sur le télétravail (ex. Baruch, 2000; Frolick et coll., 1993; Pérez et coll., 2002) le définissent à partir de deux principales dimensions : (1) un lieu de travail à distance hors du lieu conventionnel de travail et (2) un travail à distance accompli à l'aide de technologies de l'information et des communications (TIC).

Dans ce même ordre d'idées, Jon Messenger, spécialiste du temps de travail à l'Organisation internationale du Travail, a synthétisé les travaux de recherche et défini le télétravail « comme l'utilisation des TIC — tels que les téléphones intelligents, les tablettes, les ordinateurs portables et de bureau — à des fins de travail en dehors des locaux de l'employeur » (Messenger, 2017).

Le concept de télétravail s'est précisé à travers les recherches et, l'étude de ce dernier jouit désormais d'un immense intérêt empirique et pratique. Parmi les premiers courants d'études, on note une attention particulière portée aux avantages et aux inconvénients du télétravail (Baruch et Nicholson, 1997; DeSanctis, 1984; Nilles, 1994; Olson, 1988; Pinsonneault et Boisvert, 2001). Particulièrement en ce qui a trait aux variables de la satisfaction au travail (DuBrin, 1991; Hartman et coll., 1992; Ramsower, 1985), de la productivité (Baruch et Nicholson, 1997; DuBrin, 1991; Hill et coll., 1998; Katz, 1987), de la rétention des employés (Igbaria et Guimarães, 1999) et de l'isolation (Cooper et Kurland, 2002; Olson, 1988; Reinsch, 1997; Solomon et Templer, 1993).

Un autre courant de recherche s'intéresse à l'importance de définir le télétravail selon des considérations liées au temps et à l'espace (Nilles, 1994; Olson, 1983; Perin, 1998). D'une part, en fonction de la proportion du temps de travail effectué à distance. Il est à noter que, parmi les critères qui se sont ajoutés, le télétravail doit s'effectuer sur une base régulière. Il peut néanmoins s'exécuter soit à temps plein, soit à temps partiel, lorsque seulement une partie du temps de travail est couverte à distance (ex. : Golden et Gajendran, 2019). D'autre part, la pratique de télétravail se distingue de la notion de débordement du temps de travail sur l'espace personnel des employés. Elle se distingue également de la pratique des travailleurs autonomes qui ont choisi d'élire leur domicile comme leur principal lieu de travail ou des



---

étudiants qui effectuent leurs travaux de recherche dans des lieux non conventionnels (Tremblay, 2020; Yap et Tng, 1990).

De nombreuses recherches ont par ailleurs visé à définir les caractéristiques du télétravail, notamment les facteurs qui influencent les décisions relatives à l'adoption et à la fréquence de celui-ci (Sener et Bhat, 2011; Mannering et Mokhtarian, 1995). D'autres ont mis de l'avant les facteurs sociodémographiques, tels que l'âge, le sexe ou encore le niveau d'éducation, susceptibles d'influencer l'accessibilité au télétravail (Mokhtarian et coll., 1998; Popuri et Bhat, 2003).

Plusieurs auteurs ont quant à eux mis l'accent sur le critère de la flexibilité des horaires de travail l'associant aux impératifs de la conciliation vie professionnelle et vie personnelle (Duxbury et coll., 1998; Golden et coll., 2006; Hill et coll., 1998; Maruyama et coll., 2009; Rau et Hyland, 2002; Suh et Lee, 2017).

Une première perspective représente le télétravail comme un mode de flexibilisation des horaires de travail. Celle la plus courante, définit le travail à distance à travers l'importance de l'utilisation des TIC comme le principal moyen de rester en contact, de communiquer avec les collègues et d'accéder aux activités professionnelles hors du lieu de travail.

Dans les législations et réglementations canadiennes et québécoises, le télétravail n'est pas expressément défini (Couture et Routhier-Caron, 2017). Une définition qui date de 2002 est proposée sur le site du Secrétariat du travail du Québec. Elle exprime le télétravail comme permettant « à un employé d'accomplir une partie ou la totalité de son travail à l'extérieur de l'établissement appartenant à l'employeur. L'employé exécute normalement ses tâches à partir de son domicile et transmet les résultats de ses activités lors de son passage au bureau ou en utilisant les moyens de télécommunication disponibles (télécopieur, téléphone, courrier électronique, etc.) ».

Cette définition du télétravail met l'accent sur l'objectif du télétravail pour la conciliation entre vie professionnelle et personnelle. Elle aborde essentiellement le télétravail au domicile en négligeant d'autres lieux tiers d'exercice du travail, et donc la flexibilité de lieu offerte aux salariés. Elle n'impose pas le critère de régularité dans la pratique. Elle considère, par ailleurs, la possibilité de consacrer son temps de télétravail en entier ou en partie.

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



---

En contexte de pandémie, le télétravail s'est révélé un mode à la fois de flexibilisation et d'organisation du travail permettant aux employés de travailler en tout lieu et en tout temps (Kurlan et Bailey, 1999; Scaillerez et Tremblay, 2016). Il a assuré la survie d'un bon nombre d'organisations privées et publiques qui ont pu ainsi maintenir certains services.

C'est au télétravail conçu comme une modalité d'organisation de l'emploi que cette étude s'attarde. Les directives gouvernementales pour contrôler les risques de contamination ont imposé le télétravail comme une configuration de l'emploi qui s'est substituée à toute autre forme. Un grand nombre de travailleurs y ont eu recours à temps plein sur plusieurs semaines. Pour les fins de cette étude (Saba et coll. 2020), le télétravail est défini comme le fait de « travailler depuis son domicile en utilisant les technologies d'information et de communication (téléphones intelligents/smartphones, applications, logiciels, vidéoconférence, dossiers partagés, etc.) ».

## Le télétravail : les déterminants de son succès

Depuis les premiers travaux de Nilles (1975), la recherche croissante sur le télétravail a mis en évidence les nombreux avantages de cette forme d'organisation du travail, à la fois pour les individus et pour les employeurs (Allen et coll., 2015; Baruch, 2000; Bloom et coll., 2015; Donnelly et coll. 2015; Frolick et coll., 1993; Staples et coll., 1999; Tremblay, 2001; Tremblay et coll., 2007, Wheatley, 2012). Parmi ses bénéfiques, les études ont identifié sa capacité à favoriser l'obtention d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à réduire les absences et les retards. Une augmentation de la productivité des salariés et une amélioration de la qualité de leur travail ont été attribuées à la baisse du temps consacré au transport ainsi qu'à une plus grande capacité de concentration. Pour les organisations, le travail à distance devait également réduire les coûts de main-d'œuvre pour les employeurs. Il peut également avoir un impact positif sur les efforts d'attraction et de rétention des salariés, dans un marché de rareté des compétences (Welz et Wolf, 2010). En outre, le télétravail réduit les inégalités géographiques et offre de nouvelles possibilités d'inclusion au travail, en particulier pour les employés handicapés et les groupes défavorisés (Baker et coll., 2006; Pyöriä, 2003).

Des facteurs contextuels, tels que de bonnes conditions de travail, un lieu dédié, un accès satisfaisant aux outils professionnels ont été identifiés comme des conditions nécessaires au succès du télétravail (Allen et coll., 2015). Ainsi, l'expérience de télétravail est optimale lorsque le salarié évolue dans un espace réservé au travail et sans interruption due à des problèmes technologiques ou à des charges personnelles ou familiales (Chen et Karahanna, 2018; Konradt et coll. 2003; Baruch, 2000; Hartig et coll. 2007; Kossek et coll. 2006; Yap et Tng, 1990). Faute de quoi, la productivité et la satisfaction des télétravailleurs s'en trouvent fortement diminuées.



---

Le profil individuel des employés qui réussissent en télétravail a été examiné par différentes études. Il en ressort que ceux volontaires, autonomes et dotés d'une bonne capacité d'adaptation en TIC ont de meilleures chances de succès en télétravail (Kulik et coll., 1987; Feldman et Gainey, 1997; Nilles, 1998; Konradt et coll., 2003; Offstein et coll., 2010; Turetken et al, 2011; Allen et coll. 2015). Bien que le déploiement du télétravail soit fortement associé au développement des technologies rendues plus accessibles et plus adaptées depuis le début du 21e siècle (Pyöriä, 2003), il gagnerait à être également considéré comme une innovation sociale pour les employés et à la stimuler.

D'autres recherches ont souligné l'ambiguïté des effets du télétravail sur la performance et la satisfaction au travail. Des freins potentiels, des barrières pour un télétravail efficace ainsi que des risques sociaux et professionnels peuvent lui être associés (Wheatley, 2012). En particulier, l'isolement social, la limitation des interactions avec les collègues de travail et une visibilité moindre au sein de l'organisation ont été pointés comme des effets négatifs majeurs qui affectent la performance et la satisfaction des télétravailleurs (Baruch, 2000; Donnelly et Proctor-Thomson, 2015; Golden et Raghuram, 2010; Taskin et Birdoux, 2010; Tremblay, 2020; Weinert et coll. 2015). Certains auteurs ont même contesté le bénéfice escompté du travail à domicile comme favorisant la conciliation entre vie personnelle et professionnelle. Elles ont mis en évidence le risque de générer des conflits familiaux, une durée de travail rallongée et une intensification de la charge de travail (Felstead et coll., 2000; Golden et coll., 2006; Wheatley, 2012). Soulignons que l'utilisation accrue des technologies est susceptible de produire un sentiment de stress ressenti par les individus, et ce, en raison du recours intensif aux TIC (Ragu-Nathan et coll., 2008). Le « technostress » peut notamment être le fruit d'un sentiment d'invasion de la vie privée par les TIC, de la complexité à régulièrement s'adapter à de nouvelles technologies ou d'un manque de soutien pour les apprivoiser (Ragu-Nathan et coll., 2008; Srivastava et coll., 2015).

En fin de compte, Allen et coll. (2015) synthétisent les facteurs déterminants du succès du télétravail. Ce dernier dépend (1) de caractéristiques individuelles telles que la motivation, l'assiduité ou la productivité des télétravailleurs (2) de la nature du travail à effectuer, notamment du niveau d'autonomie ou du degré d'interdépendance des tâches avec d'autres collègues, et (3) du soutien de l'employeur et des superviseurs, à travers entre autres une accessibilité aux technologies appropriées ou une communication efficace.

## Le télétravail induit par la pandémie

Le télétravail s'est déjà illustré comme un moyen efficace d'assurer la continuité d'activité organisationnelle en contexte de crise majeure, notamment lors de catastrophes naturelles ou sanitaires (Alvaro et coll., 2011). Gouvernement et employeurs ont fait appel au télétravail à la



---

suite de la pandémie de la Covid-19. À la fin du mois de mars 2020, 39,1 % des travailleurs canadiens étaient en mode de télétravail (Deng et coll. 2020).

La mise en place du télétravail a cependant modifié certaines de ses caractéristiques habituelles. D'abord, le télétravail a été imposé aux employés de façon soudaine, sans préparation ni anticipation. Le confinement à domicile a soustrait toute possibilité de se rendre sur le lieu de travail. Le télétravail devait s'opérer strictement à partir du domicile. Aucune flexibilité d'aménagement n'a été possible pendant les premières semaines du confinement. Les télétravailleurs se sont retrouvés exposés à des difficultés d'équilibre de temps, et ce, entre leurs vies professionnelle et personnelle. De nouvelles conditions de vie exacerbées par la fermeture des écoles et des garderies ainsi que par le soutien à offrir à leurs aînés devenus plus à risque en temps de pandémie. Finalement, notons que le contexte de pandémie a engendré un sentiment de stress causé par l'insécurité sanitaire et financière qui guettait les employés ou leurs proches (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020).

Évaluer les effets du télétravail induit par la pandémie revient à trouver le point d'équilibre entre, d'une part, les besoins de l'organisation pour maintenir un niveau d'effectif approprié pour éviter les ruptures de service ou d'activité, et, d'autre part, les préoccupations personnelles des employés (Saba et coll., 2020; Savage, 2002). L'étude menée a pris en considération l'alourdissement de la charge personnelle et familiale inférée par le contexte pandémique et son empiétement sur le temps de travail. Elle a également tenu compte du niveau de stress individuel induit par le fait de vivre une telle crise et ses effets dans l'expérimentation du télétravail.



---

# Enquête sur le télétravail en période de Crise Covid-19

## Les objectifs de l'étude

**L'objectif général de cette étude est de jeter un nouveau regard sur le télétravail et d'en dégager des apprentissages pour l'après-crise.**

Une situation sanitaire et économique exceptionnelle, induite par la pandémie de la Covid-19, a frappé le monde et s'est avérée d'une durée indéterminée. Les milieux de travail ont dû trouver les moyens de se conformer à des réglementations et des exigences gouvernementales strictes, tout en maintenant certaines activités pour survivre et continuer de servir la clientèle et les citoyens. Pour limiter la propagation du virus, un grand nombre de travailleurs s'est retrouvé en télétravail de manière volontaire ou contraint par les employeurs.

Cette étude universitaire internationale s'est attardée à comprendre les impacts du télétravail sur la vie professionnelle. L'étude a été réalisée au Canada, en France, aux États-Unis et en Australie. Chacun de ces pays a été impacté par la covid-19 et a mis en place des mesures de prévention et de protection sanitaire, dont l'instauration obligatoire du télétravail pour les salariés pour lesquels la pratique était possible.

Plus spécifiquement, ont été examinés les changements de comportements vis-à-vis d'une forme d'organisation du travail devenue incontournable et en particulier la capacité d'adaptation que cette pratique est susceptible d'engendrer (Saba et coll. 2020).

Les recherches ont montré les effets positifs du télétravail sur la productivité, sur la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, sur le stress lié au travail, ainsi que sur le décongestionnement du fardeau de travail. Malgré l'important développement des nouvelles TIC et contrairement aux prédictions, le télétravail s'est relativement peu ancré comme une pratique courante dans les milieux de travail. Or, cette mise en place du télétravail exige de la part des salariés et des gestionnaires, des efforts d'adaptation importants vis-à-vis des TIC, l'implantation de méthodes de travail innovantes et une modification des comportements et attitudes pour réussir le changement dans la manière de travailler.



### Les objectifs spécifiques visent à analyser :

- les comportements vis-à-vis de la pratique du télétravail,
- la capacité à répondre aux besoins évolutifs des milieux de travail en temps de crise,
- les possibilités d'innovation que cette forme d'organisation du travail génère, et
- la capacité d'adaptation face à un important bouleversement de la manière de travailler.

## La population

L'enquête a été réalisée entre le 4 avril et le 30 juillet 2020.

Le questionnaire était disponible en français et en anglais.

Le questionnaire a été diffusé à travers les réseaux sociaux des chercheurs et de leurs institutions (LinkedIn, Facebook). Il a également été distribué au sein des administrations publiques provinciales et fédérales et a été complété, au total, par 24 415 répondants.

Les résultats présentés dans ce rapport couvrent les données du panel initial qui permettent des comparaisons internationales et qui ont été analysées en trois vagues, entre le 4 avril et le 30 juillet 2020.

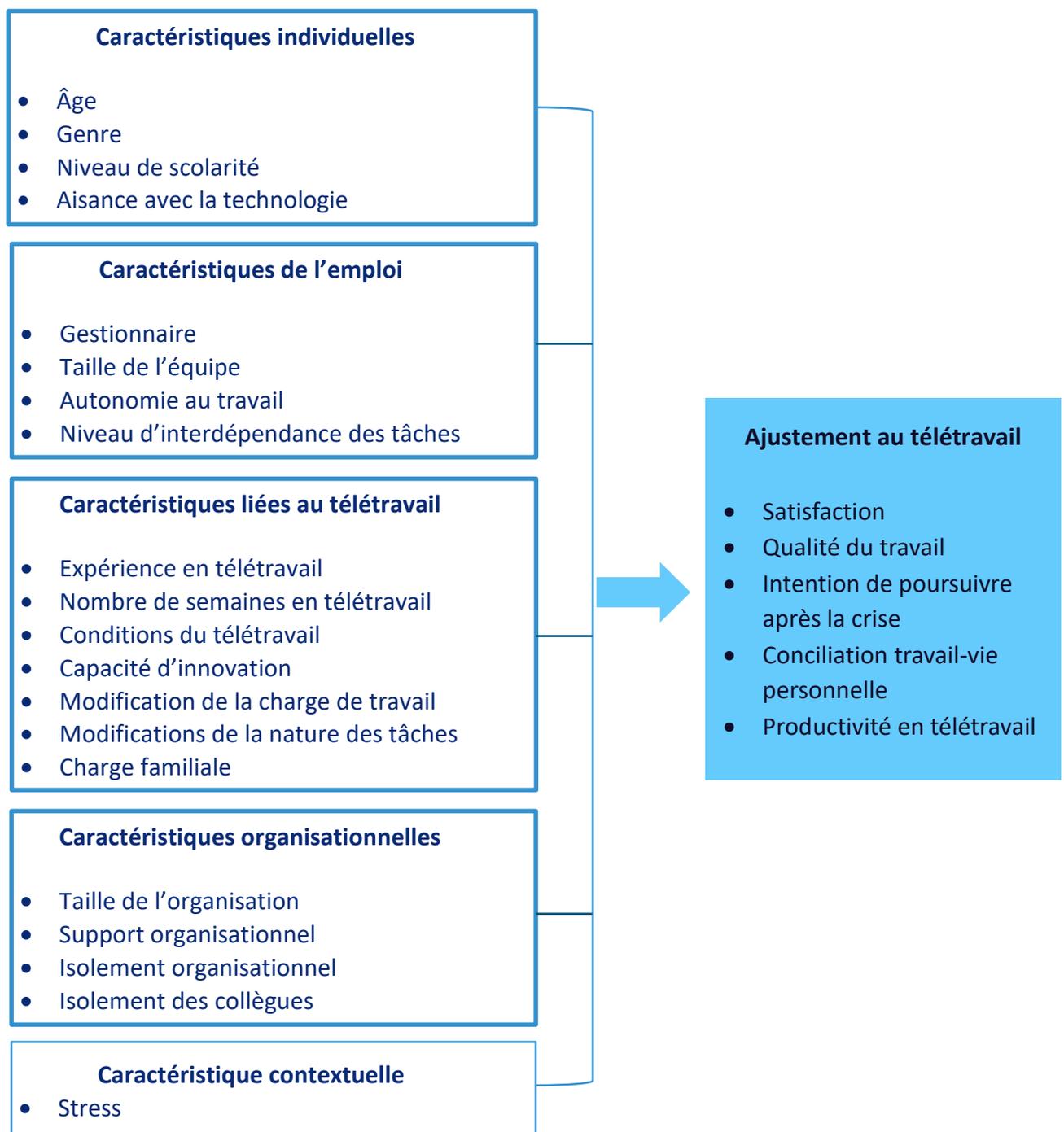
L'échantillon couvert par ce rapport est de 6 750 répondants répartis comme suit :

	Australie	Québec/ Canada	États-Unis	France	Divers autres pays	Total
Nombre de répondants	269	3 239	408	2 103	731	6 750
% des répondants	4 %	48 %	6 %	31 %	11 %	100 %



## Le modèle analytique

Le modèle analytique est constitué de cinq composantes explicatives de l'ajustement au télétravail :



# Le profil des répondants

L'échantillon final pour le Canada est de 3 239 répondants et provient essentiellement du Québec. Leurs caractéristiques sont présentées ci-après.

## Les caractéristiques individuelles

- L'âge moyen des répondants est de 42 ans. Selon la figure 1, nous pouvons constater une distribution normale de l'âge. Notons que 3,5 % des répondants ont plus de 60 ans.
- Les 3/4 des répondants sont des femmes.
- 83 % possèdent un diplôme universitaire de premier cycle ou plus.
- 94 % se disent plutôt à l'aise avec les technologies (TIC)

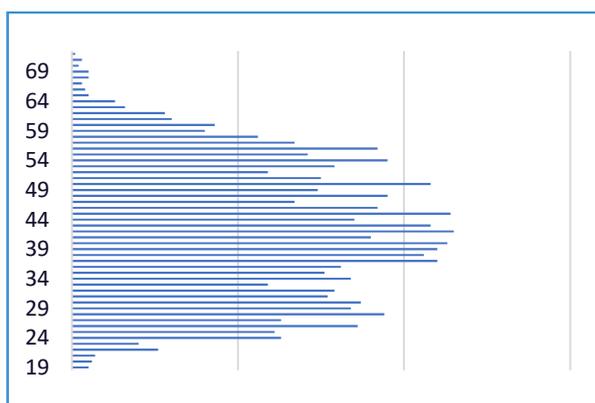


Figure 1 : Distribution des répondants selon leur âge

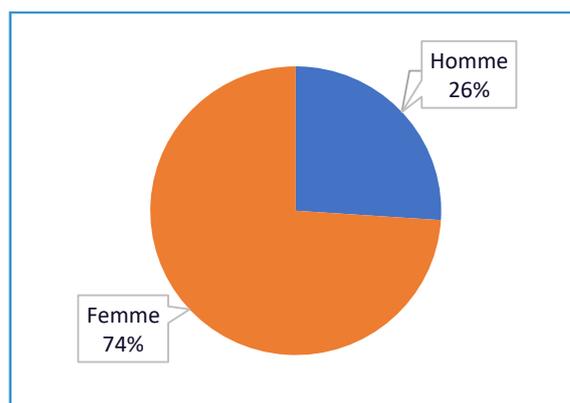


Figure 2 : Distribution des répondants selon le genre

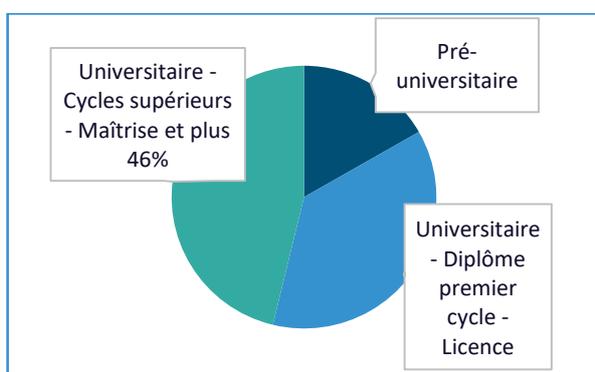


Figure 2 : Distribution des répondants selon leur niveau de scolarité

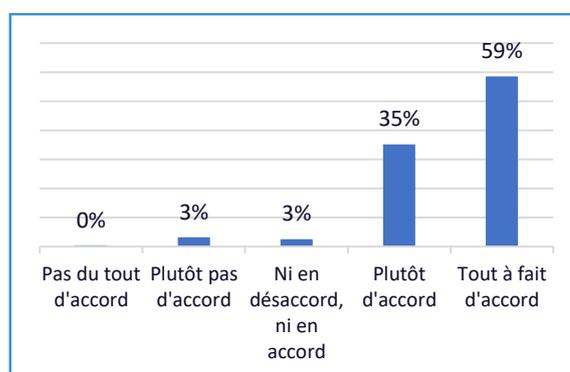


Figure 3 : Distribution des répondants selon leur aisance avec la technologie

## Les caractéristiques d'emploi

- Parmi les répondants, 28 % occupent des postes de gestionnaires.
- Les répondants travaillent au sein d'équipes de diverses tailles. Un grand nombre œuvrent au sein d'équipe composée de moins de 10 personnes (57 %). Environ un répondant sur cinq appartient à une équipe qui compte plus de 20 personnes.
- Une forte proportion des répondants (89 %) s'estime autonome dans son travail.
- Parmi les répondants, plus des 2/3 déclarent que leur travail est interdépendant des autres (68 %), alors qu'une personne sur quatre estime que ses tâches sont interdépendantes de celles d'autres collègues de travail.

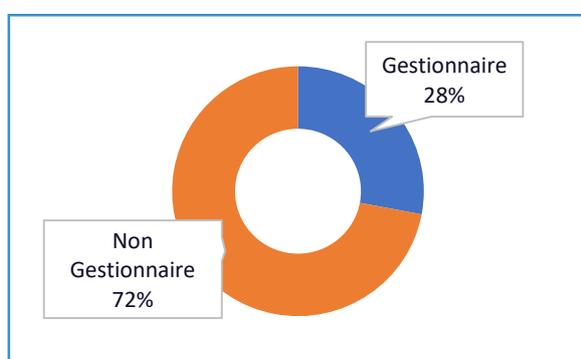


Figure 4 : Distribution des répondants selon qu'ils occupent un poste de gestionnaire

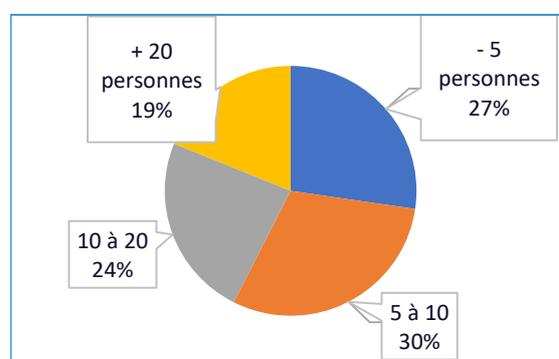


Figure 5 : Distribution des répondants selon la taille de leur équipe de travail

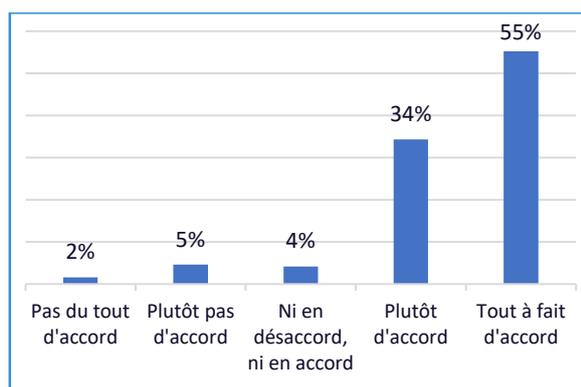


Figure 6 : Distribution des répondants selon qu'ils sont autonomes dans leur travail

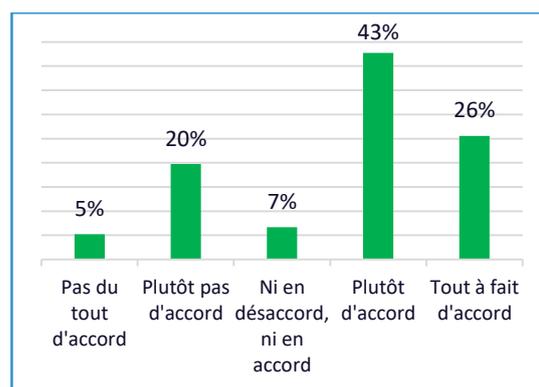


Figure 7 : Distribution des répondants selon le niveau d'interdépendance des tâches dans leur emploi

## Les caractéristiques liées au télétravail

- 53 % des répondants n'avaient jamais ou presque jamais expérimenté le télétravail avant la crise. 47 % étaient en télétravail depuis moins d'un mois au moment de répondre à l'enquête, 41 % depuis entre un et deux mois, et 12 % depuis plus de deux mois.
- Parmi les répondants, 85 % estiment avoir de bonnes conditions de télétravail et être fonctionnels à partir de leur domicile.
- Environ le tiers des répondants disent avoir fait preuve d'innovation vis-à-vis de l'utilisation des TIC pour leur travail.
- 36 % des répondants n'ont pas connu de variation dans leur charge de travail depuis qu'ils sont en télétravail. Tandis que 44 % estiment travailler plus.
- 33 % rapportent que la nature de leurs tâches a changé en télétravail. Alors que 44 % déclarent n'avoir pas subi de modification de la nature de leur travail.
- 34 % des répondants déclarent devoir consacrer au moins 1 h de leur temps de travail pour vaquer à des responsabilités familiales.

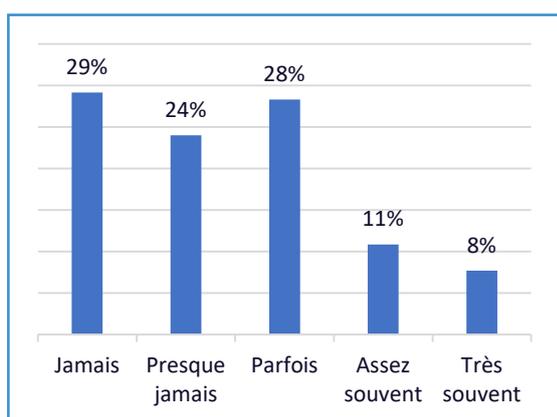


Figure 8 : Distribution des répondants selon leur expérience précédente en télétravail

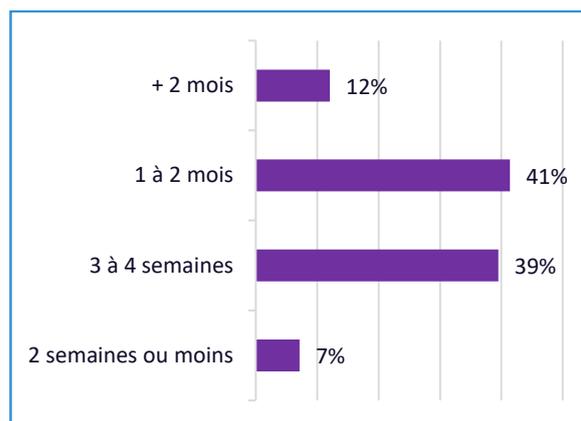


Figure 9 : Distribution des répondants selon le nombre de semaines en télétravail depuis le début de la pandémie

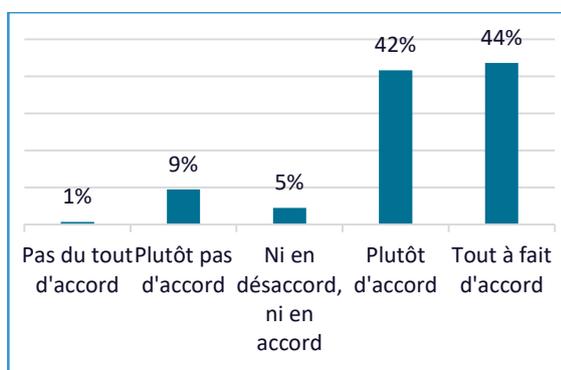


Figure 10 : Distribution des répondants selon qu'ils disposent de conditions adéquates en télétravail

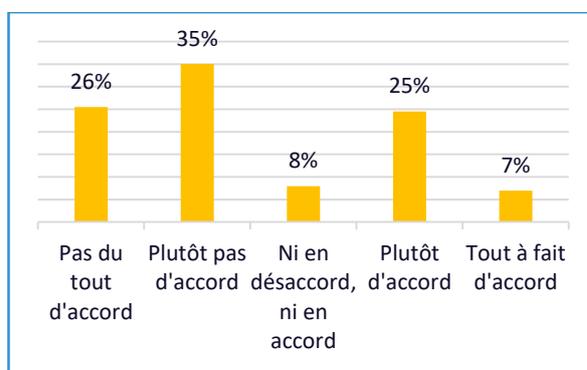


Figure 11 : Distribution des répondants selon leur capacité d'innovation vis-à-vis des TIC

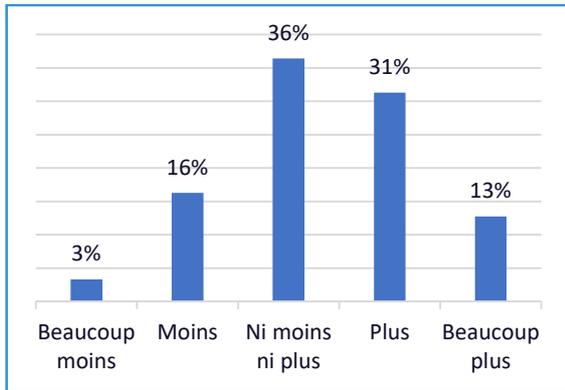


Figure 12 : Distribution des répondants selon les changements dans leur charge de travail à la suite du télétravail

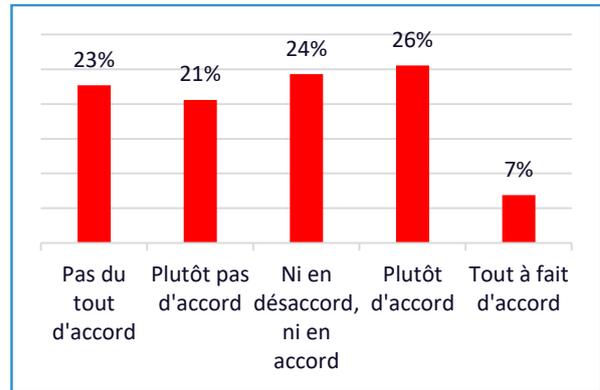


Figure 13 : Distribution des répondants selon les modifications qu'ils ont subies à leurs tâches à la suite du télétravail

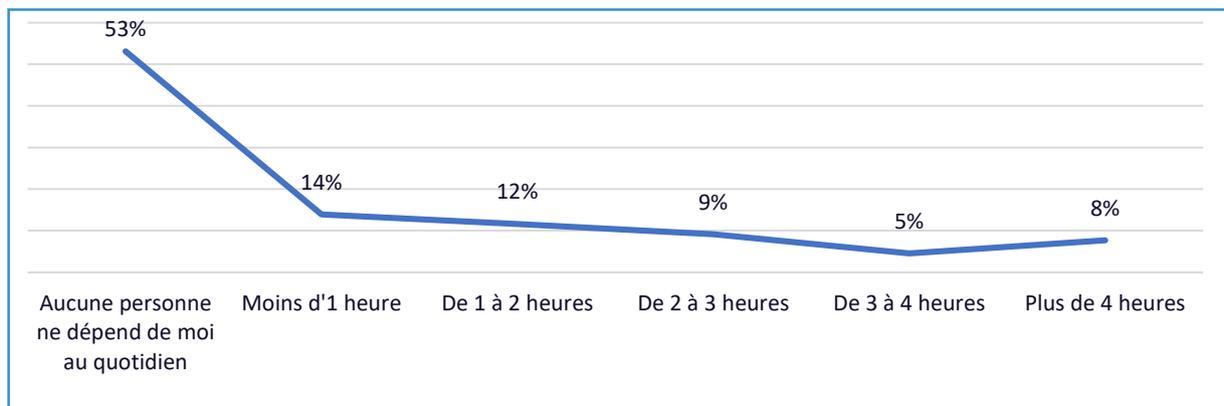


Figure 14 : Distribution des répondants selon le nombre d'heures à consacrer à des responsabilités familiales qui empiètent sur leurs heures de travail



## Les caractéristiques organisationnelles en télétravail

- 67 % des répondants travaillent dans des organisations de plus de 500 salariés, tandis que 15 % travaillent dans des PME de moins de 50 personnes.
- 72 % des répondants estiment avoir reçu le soutien de leur organisation pour réaliser leurs tâches en télétravail, tandis que 19 % ne le pensent pas.
- Parmi les répondants, 16 % disent avoir ressenti un isolement vis-à-vis de l'organisation, alors que 57 % ont ressenti un isolement vis-à-vis de leurs collègues.

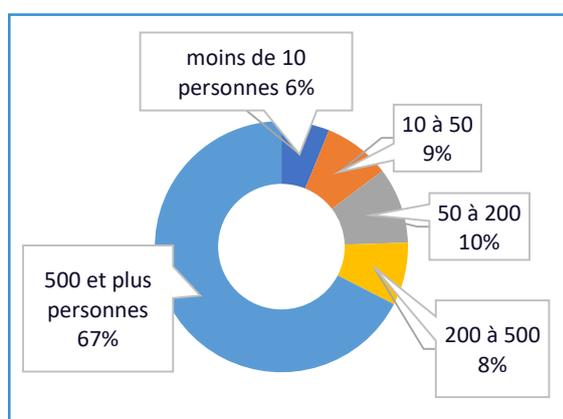


Figure 15 : Distribution des répondants selon la taille de leur organisation

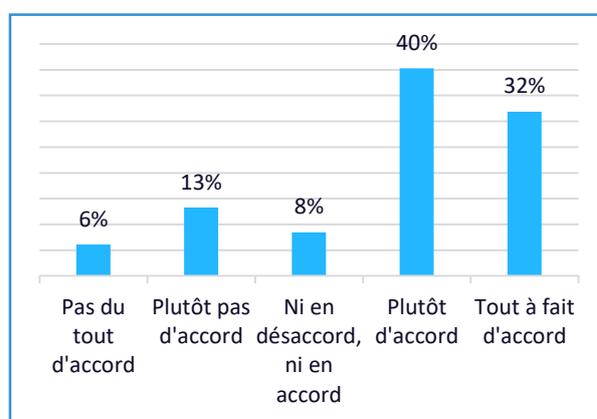


Figure 16 : Distribution des répondants selon leur perception du support organisationnel

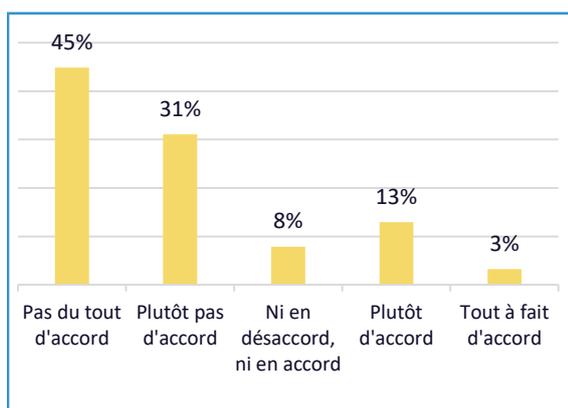


Figure 17 : Distribution des répondants selon leur sentiment d'isolement organisationnel

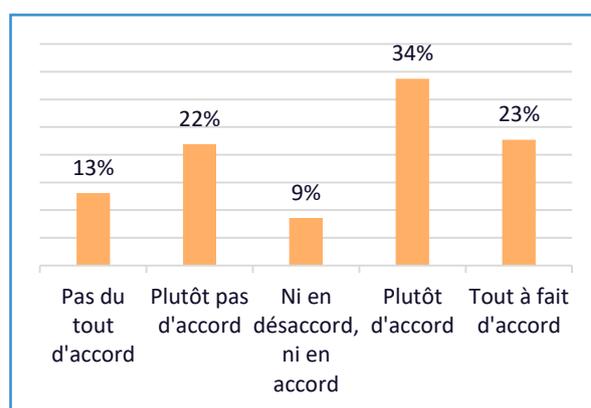


Figure 18 : Distribution des répondants selon leur sentiment d'isolement vis-à-vis de leurs collègues

## Les caractéristiques contextuelles

- Seuls 12 % des répondants rapportent s'être sentis assez ou très souvent stressés au cours du dernier mois.
- Alors que 81 % disent n'avoir été presque jamais ou jamais stressé.

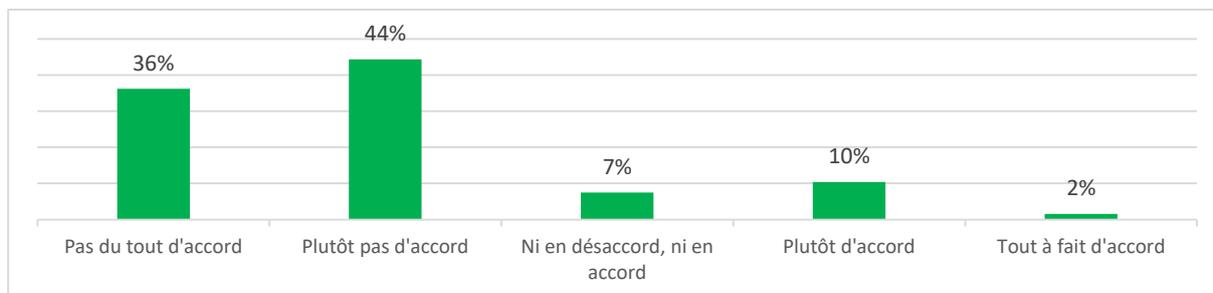


Figure 19 : Distribution des répondants selon leur perception de stress général

## Les facteurs d'ajustement au télétravail

### La prédisposition à continuer le télétravail au-delà de la crise

- Sur l'ensemble de la période, un peu plus d'un répondant sur deux (51 %) déclare être d'accord à continuer en télétravail après la crise si on lui donne le choix de le faire, et 1/4 se dit même tout à fait d'accord.
- Il est important de noter que la part de ceux « tout à fait d'accord » à poursuivre en télétravail a fortement évolué dans le temps, passant de 16 % mi-avril, à 35 % mi-mai puis à 47 % en juillet 2020.
- Au global, 29 % sont « plutôt pas » ou « pas du tout d'accord » à le faire. La part des « pas du tout d'accord » à poursuivre le télétravail a diminué de 14 % mi-avril à 7,5 % en juillet.
- 20 % restaient indécis au moment de répondre à l'enquête. Les avis se sont cependant affirmés avec le temps puisque si 23 % restaient indécis mi-avril, ils n'étaient plus que 9 % en juillet.

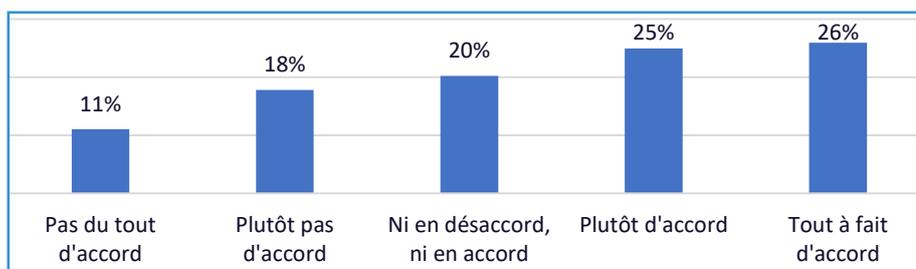


Figure 20 : Distribution des répondants selon leur intention de poursuivre en télétravail si le choix leur était donné

## La satisfaction en télétravail

- 82 % des répondants se sont dit plutôt ou tout à fait satisfaits en télétravail, en proportions relativement similaires.
- Seuls 8 % ont exprimé ne pas être satisfait de cette organisation du travail, malgré le contexte particulier de sa mise en œuvre.

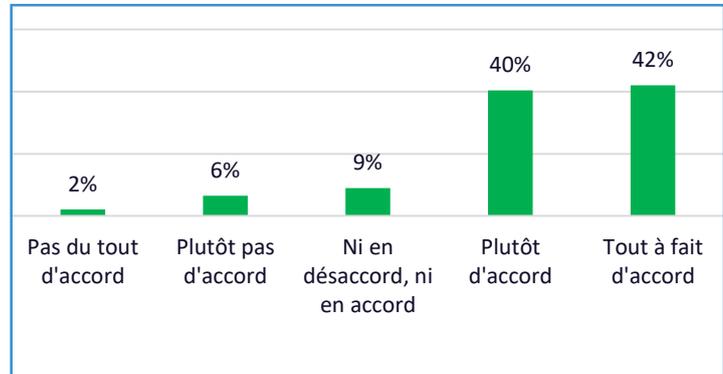


Figure 21 : Distribution des répondants selon leur satisfaction en télétravail

## La productivité des télétravailleurs

- 40 % des répondants se déclarent plus productifs depuis qu'ils sont en télétravail, 16 % disent même être tout à fait d'accord avec cette affirmation.
- Alors que 26 % se pensent moins productifs en étant en télétravail.
- Environ le tiers des répondants n'expriment pas de changement dans leur niveau de productivité

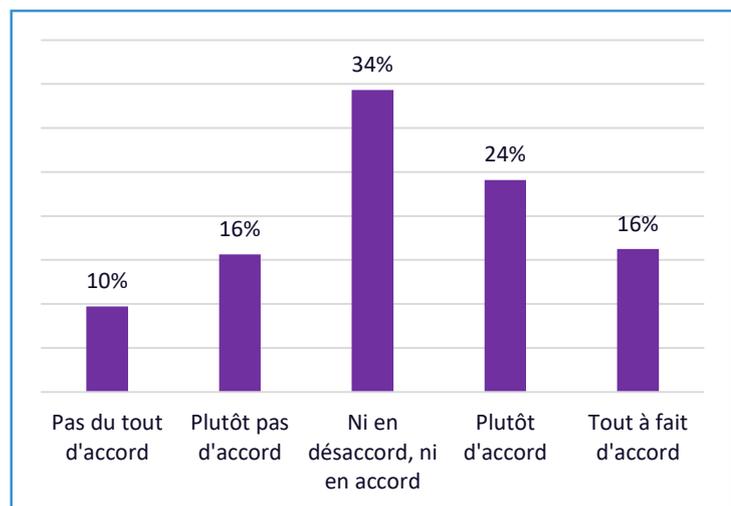


Figure 22 : Distribution des répondants selon leur perception de productivité en télétravail

## La qualité du travail des télétravailleurs

- Un peu plus du tiers des répondants déclarent pouvoir réaliser un travail de meilleure qualité depuis qu'ils sont en télétravail, 16 % disent même être tout à fait d'accord avec cette affirmation.
- Par ailleurs, 31 % pensent que la qualité de leur travail ne s'est pas améliorée en télétravail.
- Près de 32 % des répondants n'expriment pas de changement dans leur niveau de qualité de travail.

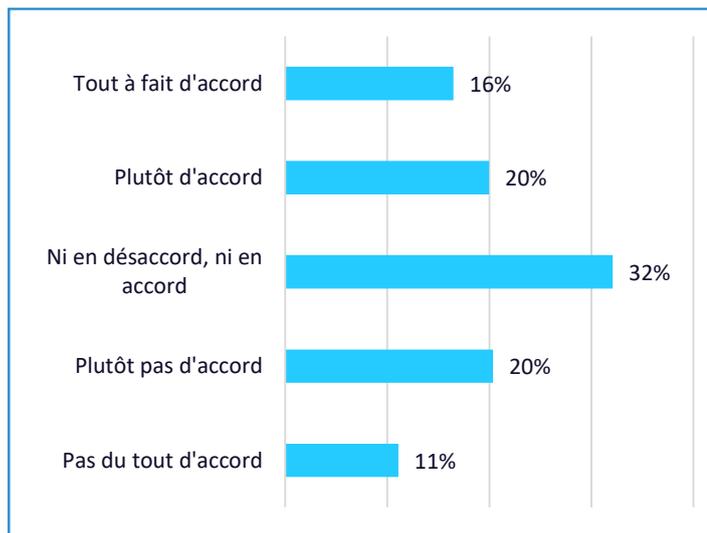


Figure 23 : Distribution des répondants selon leur perception de la qualité de leur travail en télétravail

## La capacité des télétravailleurs à concilier travail-famille

- 62 % des répondants estiment être parvenus à concilier travail et famille en télétravail, près du tiers des répondants estiment même y être tout à fait parvenus.
- 22 % des répondants expriment cependant avoir connu des difficultés de conciliation, dont 9 % des difficultés importantes.

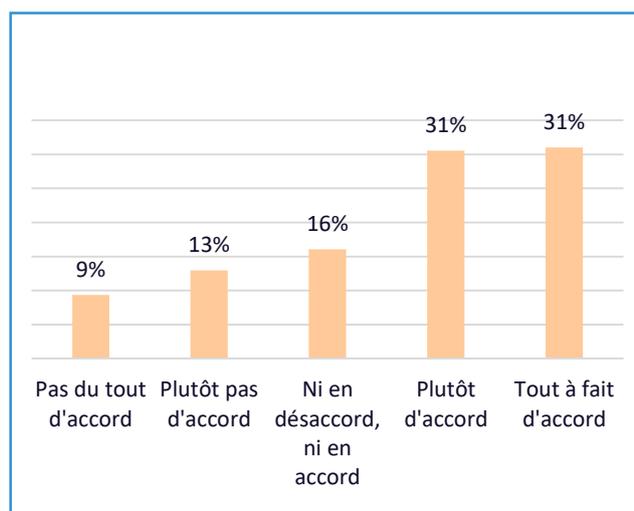


Figure 24 : Distribution des répondants selon leur capacité à concilier travail-famille

# Les constats généraux au regard de l'adaptation au télétravail au Québec

- Nous commencerons par souligner que 53 % des répondants au Québec n'avaient jamais essayé le télétravail et en étaient donc à leurs premières expériences. De plus, au moment de répondre à l'enquête, 47 % d'entre eux n'étaient en télétravail que depuis moins d'un mois.

- Ils sont pourtant ceux qui se sont le mieux adaptés, comparativement aux télétravailleurs en France, aux États-Unis et en Australie.

- Après une moyenne de près de six semaines en télétravail, les répondants ont déclaré un niveau très élevé de satisfaction vis-à-vis du télétravail (82 %). De plus, les « tout à fait » satisfaits ont augmenté de 36 % à la mi-avril à 47 % à la fin juillet. La satisfaction croît donc avec le temps passé en télétravail.

- 85 % des répondants, soit une très grande majorité, ont affirmé avoir expérimenté de bonnes conditions de travail à distance et avoir été fonctionnels à partir de leur domicile.

- 40 % des télétravailleurs se sont également dits plus productifs depuis qu'ils sont en télétravail et 2/3 d'entre eux (36 %) disent mieux réaliser leur travail. La productivité s'est aussi accrue avec le temps, passant de 11 % à la mi-avril à 24 % en juillet, pour ceux se déclarant tout à fait plus productifs en télétravail.

- De plus, le télétravail a historiquement été présenté comme un mode de flexibilité travail-famille. Or, deux répondants sur trois estiment être parvenus à concilier travail et famille en télétravail, et près d'un répondant sur trois estime même y être tout à fait parvenu malgré le contexte. Notons que le tiers des répondants déclarent avoir dû consacrer au moins 1 h de leur temps de travail pour vaquer à des responsabilités familiales. Là encore, la conciliation s'est améliorée au fur et à mesure de l'expérimentation puisque le pourcentage des répondants qui se disaient tout à fait d'accord est passé de 25 % à la mi-avril à 39 % en juillet.

- En fin de compte, un peu plus de la moitié des répondants (51 %) souhaitent poursuivre en télétravail, si on leur donnait le choix de le faire après la pandémie. Environ 26 % sont tout à fait d'accord pour continuer à télétravailler, alors que 25 % sont plutôt d'accord à le faire.



- 
- Les résultats montrent que l'adoption du télétravail croît avec sa pratique. Les répondants ont dit « tout à fait » souhaiter poursuivre le télétravail si on leur en laissait le choix, soit environ 16 % d'entre eux à la mi-avril, 35 % à la mi-mai et 47 % en juillet. Avec le temps et loin de se lasser, les télétravailleurs ont donc gagné en efficacité et se sont de mieux en mieux adaptés.

- Notons que l'intention de poursuivre en télétravail tend à être plus forte dans les plus grandes organisations, qui sont plus à même de fournir un support à leurs télétravailleurs.

- Les caractéristiques individuelles jouent aussi un rôle important sur les facteurs d'ajustement au télétravail. Les plus jeunes semblent s'être moins bien adaptés au télétravail, certainement du fait de leur moins grande maîtrise de leurs activités et du besoin d'encadrement plus important en début de carrière. C'est aussi le cas de ceux plus diplômés qui semblent craindre les impacts négatifs de la distance.

- Le genre n'a que peu d'impact sur l'ajustement au télétravail, seule la conciliation travail-famille est plus marquée pour les femmes.

- Les gestionnaires quant à eux montrent une moindre adaptation au télétravail pour chacune des cinq composantes. Ils déclarent être moins satisfaits, moins productifs, fournir un travail de moins bonne qualité, moins bien concilier leur vie professionnelle et personnelle et moins souhaiter poursuivre l'expérience du télétravail. Rappelons ici que les gestionnaires ont subi la mise en place soudaine et forcée du télétravail tout comme l'ensemble des salariés, mais ils ont aussi dû accompagner leurs équipes dans ce changement important. D'autre part, la nature même de la fonction de gestionnaire a été particulièrement bousculée par le télétravail du fait de la distance et de la dispersion des équipes. Pour autant, ils sont plus nombreux avec le temps à s'être ajustés, puisqu'ils étaient 35 % à souhaiter poursuivre en télétravail à la mi-avril, 52 % à la mi-juin puis 70 % en juillet.

---

# Les facteurs explicatifs de l'ajustement au télétravail en temps de pandémie

Rappelons que cinq composantes ont été proposées comme des regroupements d'indicateurs explicatifs d'une mise en œuvre efficace du télétravail pour les employés et les organisations. Quatre composantes sont directement liées à des facteurs de succès du télétravail déjà établis dans les études. La cinquième composante qui a été ajoutée au modèle possède une caractéristique contextuelle, celle du stress général ressenti en période de pandémie. Elle sert à mieux contrôler l'effet des facteurs de succès sur l'ajustement en télétravail.

Parmi ces facteurs explicatifs, les caractéristiques du télétravail lui-même sont celles qui contribuent le plus à une mise en œuvre réussie du télétravail. Elles expliquent 30 % de la variance de l'ajustement au télétravail. Ainsi, le nombre de semaines passées en télétravail influence positivement l'ensemble des critères d'ajustement des télétravailleurs. Au fur et à mesure de l'expérience acquise en télétravail, les personnes se sont de mieux en mieux adaptées, et souhaitent d'autant plus poursuivre dans cette voie. De bonnes conditions de télétravail à domicile, un accès satisfaisant aux outils professionnels et un environnement serein contribuent significativement à l'ajustement au télétravail. Le fait d'avoir été innovant vis-à-vis des TIC a favorablement influencé l'adaptation au télétravail. Notons que des analyses plus poussées nous ont permis de constater que dans des plus petites entreprises, les télétravailleurs ont reçu moins de soutien de la part de leur organisation. L'innovation en télétravail a donc principalement répondu à un besoin d'adaptation comblé par les salariés eux-mêmes lorsque leur organisation n'offrait pas le support nécessaire.

Les répondants ont absorbé, en télétravail, une charge de travail plus importante. Cette augmentation de leur charge de travail s'est traduite par un meilleur ajustement au télétravail. Les salariés se trouvent donc satisfaits de pouvoir consacrer plus de temps à leur travail, d'être plus productifs et de voir la qualité de leur travail s'améliorer. Inversement, lorsque la nature du travail a été altérée, les salariés se sont moins bien adaptés au télétravail.

Les caractéristiques individuelles ont expliqué 11 % de la variance de l'ajustement au télétravail. Les résultats mettent en évidence l'importance de l'aisance avec la technologie comme une caractéristique influente sur le télétravail. Environ 94 % des répondants se sont dit à l'aise avec les nouvelles technologies, 59 % tout à fait à l'aise et 35 % plutôt à l'aise. Ceux qui n'étaient pas à l'aise ont ressenti plus de difficultés à s'ajuster au télétravail. Le fait de disposer des compétences adéquates pour l'utilisation des TIC est donc un critère qui demeure primordial. Les femmes ainsi que les télétravailleurs plus âgés se sont dits être mieux adaptés au télétravail.



---

Les caractéristiques organisationnelles jouent aussi un rôle important et ont expliqué 10 % de l'ajustement au télétravail. Soulignons que 72 % des répondants estiment avoir bénéficié du soutien de l'organisation depuis la mise en place du télétravail. Son influence est importante sur chacun des cinq critères d'ajustement, soit une plus grande satisfaction, une meilleure productivité, une qualité du travail améliorée, l'intention de poursuivre en télétravail et une meilleure conciliation travail-famille.

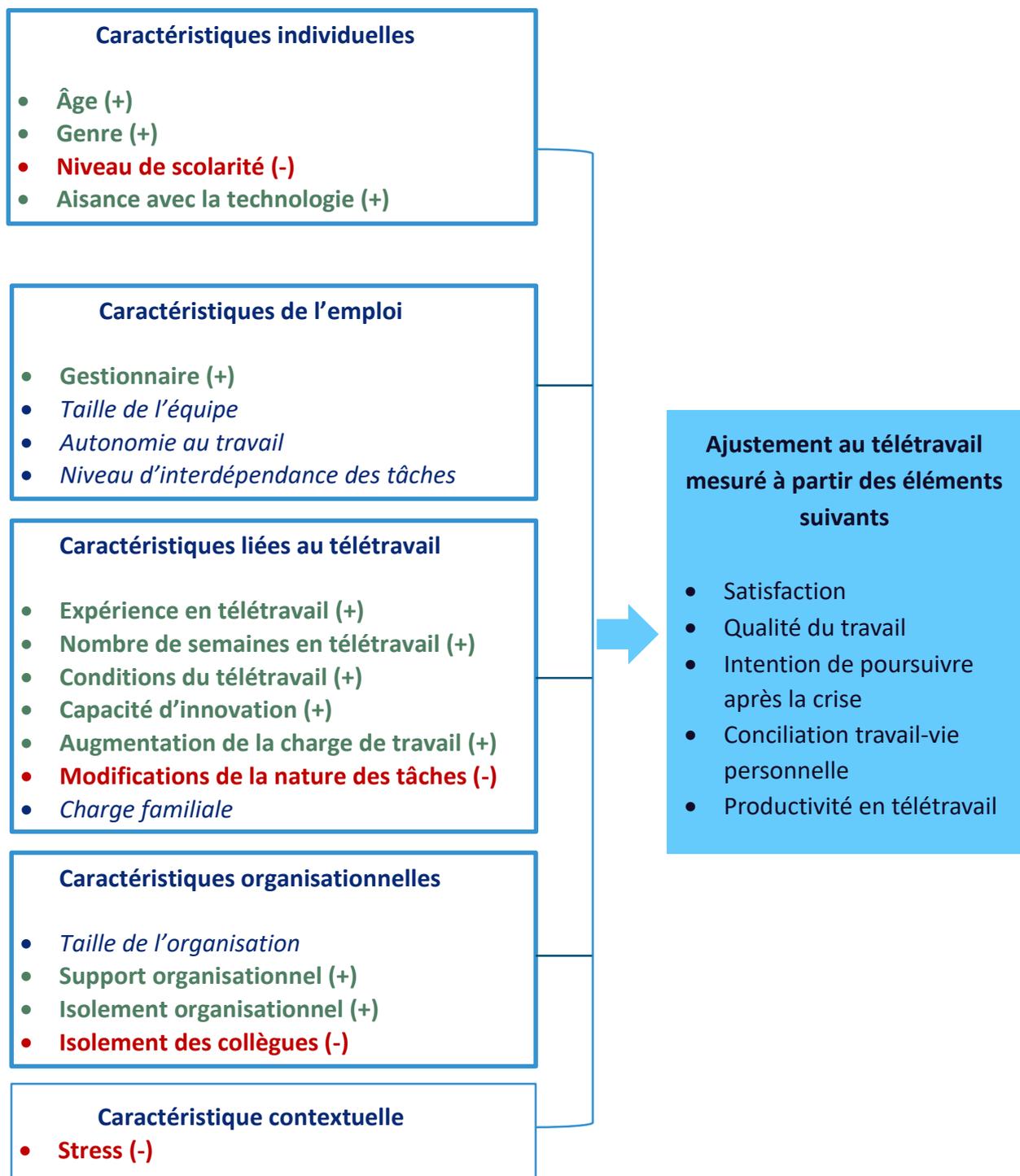
En revanche, les résultats confirment que le sentiment d'isolement est l'un des facteurs majeurs qui influencent négativement l'adaptation au télétravail. L'isolement a été analysé sous deux formes : l'isolement social et l'isolement organisationnel. On constate que 76 % des répondants ont déclaré ne s'être sentis presque jamais ou jamais isolés des décisions organisationnelles, des réunions importantes ou délaissés en termes d'encadrement de carrière. Par ailleurs, 56 % des répondants déclarent avoir assez souvent ou très souvent ressenti l'isolement vis-à-vis des collègues de travail. L'isolement social influence significativement et négativement l'ensemble des critères d'ajustement, contrairement à l'isolement organisationnel, qui lui est plutôt vecteur d'une plus grande productivité et qualité de travail. Il semble que le fait de ne pas être « dérangé » invite à mieux se centrer sur son travail.

Les caractéristiques d'emploi jouent un rôle moindre dans l'ajustement des télétravailleurs. Elles contribuent par seulement 2 % d'explication de la variance de l'ajustement au télétravail. Notons qu'une plus grande autonomie dans le travail est un gage d'une plus grande satisfaction face au télétravail, et d'une meilleure conciliation entre vie personnelle et professionnelle. Inversement, plus les répondants se sont dit être dépendants du travail de leurs collègues pour réaliser leurs tâches, moins ils ont l'intention de poursuivre le télétravail. Alors que dans les résultats préliminaires annoncés au mois d'avril et de mai, les gestionnaires affichaient les niveaux d'ajustement les moins élevés et une plus faible prédisposition à poursuivre le télétravail, on constate que les résultats du mois de juillet montrent que les gestionnaires se sont dits les plus adaptés au télétravail. Une évolution marquée dans l'attitude des gestionnaires vis-à-vis du télétravail.

Enfin, vu le contexte de crise dans lequel se déroulait l'enquête, le stress s'est révélé comme un facteur significatif important ayant un impact négatif sur l'ajustement au télétravail et qui explique 2 % de sa variance. Malgré le fait que 81 % des répondants ont dit n'avoir jamais ou presque jamais été stressés, dans une situation difficile de pandémie, le niveau de stress général vécu par les individus influençait négativement leur appréciation de la situation de télétravail.



## Illustration des liens entre les cinq composantes et l'ajustement au télétravail



---

# Comparaison internationale

## De manière générale...

Nous avons comparé les résultats de l'enquête menée au Canada, notamment au Québec, avec ceux obtenus en France, aux États-Unis et en Australie.

- Les télétravailleurs au Québec présentent des caractéristiques significatives vis-à-vis des trois autres pays concernés par cette étude.
- Ils se sentent plus à l'aise vis-à-vis des TIC et estiment avoir de meilleures conditions de travail à leur domicile.
- Ils estiment être plus soutenus par leur organisation qu'en France, et se sentent moins isolés des centres de décisions qu'en Australie et aux États-Unis. Ceci explique en partie qu'ils ont moins dû faire preuve d'innovation que dans ces deux derniers pays.
- Ils ont enfin connu un moindre stress que les télétravailleurs de ces deux mêmes pays.

Si l'on considère l'ajustement global des télétravailleurs, le Québec rapporte le niveau le plus élevé d'ajustement au télétravail, nettement plus élevé que pour les télétravailleurs français et américains.

## Sur les composantes de l'ajustement au télétravail...

L'analyse détaillée des indices d'ajustement montre que :

- Les télétravailleurs au Québec sont nettement plus satisfaits du télétravail que dans les trois autres pays, à savoir la France, l'Australie et les États-Unis.
- Leur productivité et la qualité de leur travail se sont significativement améliorées avec le télétravail, bien plus que celles de leurs pairs aux États-Unis.
- Leur conciliation travail-famille est nettement plus équilibrée que celle en France et aux États-Unis.
- Leur souhait de poursuivre leur activité en télétravail après la crise est plus élevé que celui des travailleurs en France et aux États-Unis.

## Sur les facteurs explicatifs de l'adaptation au télétravail...

### Caractéristiques individuelles

- Les télétravailleurs au Québec rapportent avoir un niveau de maîtrise des TIC nettement plus élevé en comparaison avec la France, les États-Unis et l'Australie.



---

## Caractéristiques organisationnelles

- Il y a une différence significative dans la perception de support organisationnel entre le Québec (3,7) et la France (3,5).
- Les télétravailleurs au Québec se sont de plus sentis nettement moins isolés de leur organisation (2,1) qu'en Australie (2,7) et qu'aux États-Unis (2,7).

## Caractéristiques du télétravail

- Ce sont les télétravailleurs au Québec qui ont exprimé connaître les meilleures conditions de travail à leur domicile représentant une différence significative par rapport à la France, l'Australie et les États-Unis.
- L'augmentation de la charge de travail moyenne des télétravailleurs au Québec (3,3) s'avère nettement plus forte qu'aux États-Unis (3) et plus faible qu'en Australie (3,5). Les répondants au Québec ont par contre connu une moindre altération de la nature de leurs tâches que celles de ces deux autres pays.
- De plus, les répondants au Québec ont déclaré avoir moins fait preuve d'innovation vis-à-vis des TIC (2,6) qu'en Australie (3) et aux États-Unis (3). Ceci tend à confirmer que l'innovation vis-à-vis des TIC relevait d'une plus grande nécessité face à des conditions de télétravail moins favorables.

## Caractéristiques d'emplois

- Les télétravailleurs au Québec rapportent une forte autonomie dans leur emploi, significativement supérieure à celle des télétravailleurs aux États-Unis.

## Caractéristique contextuelle

- Le sentiment d'avoir connu un stress fréquent est nettement moins présent chez les télétravailleurs au Québec (2,2) que chez les travailleurs en Australie (2,4) et aux États-Unis (2,5).



---

# Recommandations :

## Le télétravail post-pandémie

### Pour un télétravail conçu comme un véritable mode d'organisation du travail

- **Analyser les emplois et évaluer l'impact que provoque le télétravail sur la prestation de travail afin d'apporter les ajustements nécessaires.** L'expérience du télétravail pendant la pandémie a entraîné, chez les répondants, une augmentation de la charge de travail et une modification des tâches à effectuer. Alors que l'augmentation de la charge de travail a eu un impact positif sur l'ajustement au télétravail, la modification des tâches a plutôt eu un impact négatif. Analyser le flux et l'organisation du travail afin d'identifier les ajustements à faire en télétravail et développer les technologies susceptibles de maximiser la productivité des télétravailleurs s'imposent.
- **Adapter l'étendue du travail et des responsabilités afin de revoir l'interdépendance du travail et encourager l'autonomie des employés.** Le télétravail rend plus complexe la répartition des tâches entre les employés membres d'une même équipe de travail et entre les employés et les gestionnaires. Il s'agit d'adapter les pratiques de gestion en faveur d'une gestion plus orientée vers les objectifs et les résultats. Il est important de définir des objectifs, des tâches et des étapes de suivi intermédiaires. Des échanges réguliers sur la progression du travail gagneraient à être mis de l'avant. Des pratiques visant à développer des capacités à bien gérer la charge et le temps de travail sont à prévoir.
- **Outiller les télétravailleurs et les gestionnaires.** Le télétravail doit accompagner l'évolution du travail dans des environnements plus interdépendants et qui en appellent à des compétences plus transversales. Revisiter les pratiques qui visent le renforcement de la confiance, du sentiment d'appartenance, de la communication ainsi que déterminer de nouveaux critères d'évaluation et de performance deviennent incontournables.

### Situer le télétravail dans le virage numérique : adapter les technologies et les espaces de travail au télétravail.

- **Développer l'aisance avec les technologies et la littératie numérique.** Les répondants ont indiqué l'effet positif du fait d'être à l'aise avec les technologies sur la productivité en télétravail et la prédisposition à vouloir continuer à télétravailler. Former et développer les compétences en matière d'outils virtuels, collaboratifs et informatiques de tous les employés revêtent une grande importance. Créer ou renforcer des communautés de pratiques en matière d'utilisation des TIC permet l'apprentissage continu et le recours à des ressources expertes, lorsque requises.



- 
- **Reconfigurer les espaces de travail comme partie intégrante du télétravail.** Les TIC sont au cœur du télétravail, et peuvent à la fois provoquer la distanciation sociale et contribuer à atténuer le sentiment d'isolement. Les TIC sont en pleine évolution et sont susceptibles d'enrichir l'expérience du télétravail en déployant des outils collaboratifs à distance ainsi que les outils de réunions virtuelles et de réalités augmentées.
  - Malgré une importante prédisposition manifestée envers la poursuite du télétravail après la crise, les répondants ont bien indiqué l'importance de maintenir les contacts entre collègues et d'éviter de se retrouver dans des situations d'isolement professionnel et social. Au-delà des outils technologiques et une fois la crise résorbée, la reconfiguration et le réaménagement des espaces de travail doivent faire partie intégrante des plans de développement du télétravail. Afin de susciter des interactions entre les employés, de renforcer les dynamiques d'équipe et le sentiment d'appartenance envers l'organisation, ces dernières doivent maintenir des rencontres d'échanges, des journées de formation, des événements sociaux réguliers, des activités de plein air, etc. Ceci exigera des espaces de travail repensés dans cet esprit.
  - **Réfléchir et mettre en place des plateformes collaboratives afin de partager les bonnes pratiques entre les organisations et notamment entre les PME. Soutenir les organisations et principalement les PME pour prendre le virage numérique.** Selon les résultats de l'enquête, les petites et moyennes entreprises ont eu plus de difficultés à donner du soutien en matière de télétravail.

## Examiner la cohérence des conditions de travail et du cadre juridique

- **Statuer sur les modèles et les modalités du télétravail.** Ceci revient à identifier les besoins des employés pour qu'ils disposent à distance d'un environnement de télétravail approprié, d'un équipement informatique et d'un accès à distance. Fournir un cadre en matière de santé et de sécurité du travail sert à établir des conditions sécuritaires au travail à domicile et les mesures d'adaptation nécessaires. Les politiques de télétravail ont avantage à traiter des équipements de travail à domicile, de l'accès aux outils informatiques professionnels et de la sécurité des données.
- **Évaluer le télétravail, prévoir ses conséquences sur les conditions de travail et ajuster le mode d'organisation en télétravail.** Comme tout mode d'organisation implanté, la pratique du télétravail devrait faire l'objet d'une évaluation périodique afin de vérifier qu'elle répond toujours aux attentes des télétravailleurs et de leurs gestionnaires d'une part, et aux besoins de l'organisation d'autre part, afin d'y apporter les ajustements qui s'imposent. Les télétravailleurs doivent être sondés régulièrement afin d'évaluer leur adaptation au télétravail, les difficultés qu'ils y rencontrent, et l'efficacité des actions mises en place pour les soutenir à domicile.
- **Une communauté de télétravailleurs** pourrait aussi être favorisée pour le partage de bonnes pratiques ou pour l'apport d'un soutien entre pairs.



---

## Références bibliographiques

- Allen, T.D., Golden, T.D., & Shocklye, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40–68.
- Alvaro, M., G. de Assis & L. Fernando (2011), “Lessons Learned from September 11th: Telework as an organizational resource to the business continuity planning”, *The Japanese Journal of Telework*, 9 (1), 46–51.
- Baker, P.M.A., Moon, N.W., & Ward, A.C. (2006). Virtual exclusion and telework: Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *IOS Press*, 27, 421–430.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, Work and Employment*, 15 (1), 34–49.
- Baruch, Y. & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for effective Home Working. *Journal of General Management*, 23 (2), 15–30.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12 (9), 3 662.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130 (1), 165–218.
- Bughin, J.R. & Cincera, M. (2020). F.O.G and teleworking: Some labor economics of covid-19. *Working Papers ECARES*, 1–31.
- Chen, A., & Karahanna, E. (2018). Life interrupted: The effects of technology-mediated work interruptions on work and nonwork outcomes, *MIS Quarterly*, 42 (4), 1023–1042.
- Cooper, C.D., & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511–532.
- Couture A.J. & Routhier-Caron M. (2017). « Qui dit nouvelles technologies, dit nouvelle ère pour le droit du travail », dans *Barreau du Québec, Service de la formation continue, Développements récents en droit du travail (2017)*, vol 429, Cowansville (QC), Yvon Blais, 2017, 1.
- Davidson J. & Schimmele C. (2019). Évolution de l'utilisation d'Internet chez les aînés canadiens. No 11F0019M au catalogue de Statistique Canada — No 427. Ottawa : Statistique Canada.
- Deng Z., Morissette R. & Messacar D. (2020). Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19. No 45280001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa : Statistique Canada.
- DeSanctis G. (1984). Attitudes toward telecommuting: implications for work-at-home programmes. *Information & Management*, 7 133–139.



- 
- Donnelly, N. & Proctor-Thomson, S.B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30 (1), 47–61.
- Dubrin, A.J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68, 1223–1234.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Neufeld, D. (1998). Telework and the balance between work and family: is telework part of the problem or part of the solution?. Idea Group Publishing, 218–255.
- Feldman, D.C., & Gainey, T.W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: framing the research agenda. *Human Resources Management Review*, 7, 369–388.
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home, *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2), 241–264.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2000). A Statistical Portrait of Working at Home in the UK: Evidence From the LFS' (Leicester: ESRC).
- Frolick, M. N., Wilkes, R. B., & Urwiler, R. (1993). Telecommuting as a workplace alternative: An identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. *Journal of Strategic Information Systems*, 2 (3), 206–222.
- Golden, T.D., & Gajendran, R.S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34, 55–69.
- Golden, T. D., & Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (8), 1061–1085.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?. *Journal of applied psychology*, 91 (6), 1340.
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56 (2), 231-53.
- Hartman R.I., Stoner, C.R, & Arora, R. (1992). Developing successful organizational telecommuting arrangements: worker perceptions and managerial prescriptions. *SAM Advanced Management Journal*, 35–42.
- Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667–683.
- Igbaria, M., & Guimarães, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16 (1), 147–164.
- Katz, A.I. (1987). The management, control, and evaluation of a telecommuting project: a case study. *Information & Management*, 13, 179–190.



- 
- Konradt, H., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (1), 61–79.
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A., & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness, *Journal of Vocational Behavior*, 68 (2), 347–367.
- Kulik, C.T., Oldham, G.R., & Hackman, R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31 (3), 278–296.
- Kurlan N., & Bailey D (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*: vol. 28, 2 :53–68.
- Mannering, J.S., & Mokhtarian, P.L. (1995). Modeling the choice of telecommuting frequency in California: an exploratory analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 49, 49–73.
- Mayurama, T., Hopkinson, P., & James, P.W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes for a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24 (1), 76–88.
- Messenger, J. C. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of Telework and its effects on the world of work. *IUSLabor*, 3, 72.
- Mokhtarian, P.L, Bagley, M.N., & Salomon, I. (1998). The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints. *Journal of the American Society for Information Science*, 49, 1115–1134.
- Nilles, J. M. (1998). *Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce*. New York: Wiley.
- Nilles, J.M. (1994). *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters*. Van Nostrand Reinhold: New York.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23, 1142–1147.
- Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9 (2), 32-7.
- Olson, M. H. (1988). Organizational barriers to telework. Dans W. B. Korte, S. Robinson, & W. J. Steinle (Eds.), *Telework : Present situation and future development of a new form of work organisation* (p. 77–100). Bonn, Germany: Empirica.
- Olson, M.H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26,182—187.
- Pérez, M.P., Sanchez, A.M., & De Luis Carnicer, M.P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22, 775–783.



- 
- Perin, C. (1998). Work, space and time on the threshold of a new century. Dans Jackson PJ, Van der Wielen J (dir.), *Teleworking : International Perspectives* (p. 40–55). Routledge: London and New York.
- Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. Dans N.J. Johnson (dir.), *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities*, 163–185. Hershey, PA: Idea Group.
- Popuri, Y.D., & Bhat, C. (2003). On modeling choice and frequency of home-based telecommuting. *Transportation Research Record Journal of the Transportation Research Board*, 1858 (1), 55–60.
- Pyöriä, P. (2003). Knowledge Work in Distributed Environments: Issues and Illusions. *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 166–180.
- Ragu-Nathan, T.S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B.S., & Tu, Q. (2008), The consequences of technostress for end users in organizations: conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19 (4), 417–433.
- Ramsower, R.M. (1985). *Telecommuting: The Organizational and Behavioral Effects of Working at Home*. UMI Research Press: Ann Arbor, MI.
- Rau, B.L., & Hyland, M.M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55 (1), 111–136.
- Reinsch, N.L. (1997). Relationships between telecommuting workers and their managers: an exploratory study. *The Journal of Business Communication*, 34 (4), 343-69.
- Saba T., Cachat-Rosset G., Carillo K., Klarsfeld A. & Marsan J. (2020), Enquête « Covid-19 et le télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle », Université de Montréal, Certificat d'éthique CERSES 20-049-D2, avril 2020.
- Savage, M. (2002). Business continuity planning. *Work study*, 51 (5), 254–261.
- Scaillerez, A., & Tremblay, D-G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et Nord-Américain. *Revue de l'organisation responsable*, 1 (11), 21-31.
- Secrétariat du travail (2002). Télétravail. Accédé le 17/07/2020. [https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation\\_travail\\_famille/teletravail.html](https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation_travail_famille/teletravail.html).
- Sener, I. N., & Bhat, C. R. (2011). A copula-based sample selection model of telecommuting choice and frequency. *Environment and Planning A*, 43 (1), 126–145.
- Siha, S.M., & Monroe, R. (2006). Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 12 (4), 455–482.
- Solomon, N.A. & Templer, A.J. (1993). Development of Non - traditional Work Sites: The Challenge of Telecommuting. *Journal of Management Development*, 12 (5), 21–32.
- Srivastava, S. C., Chandra, S., & Shirish, A. (2015). Technostress creators and job outcomes: theorising the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal*, 25 (4), 355–401.



- 
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science* 10 (6), 758–776.
- Statistique Canada (2020). Série d'enquêtes sur les perspectives canadiennes 1 : Répercussions de la COVID-19 sur la sécurité d'emploi et les finances personnelles, 2020. Le Quotidien. Produit no 11-001-X au catalogue de Statistique Canada. Ottawa : Statistique Canada.
- Statistique Canada (2018). Enquête sociale générale de 2016. Ottawa : Statistique Canada.
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27 (1), 140–159.
- Taskin, L. & F. Birdoux (2010). Telework: Despatialisation As A Challenge to Knowledge Creation and Transfer' *International Journal of Human Resource Management*, 21 (3), 2503–2520.
- Tremblay, D-G. (2020). Le télétravail : enjeux, avantages et conditions gagnantes, Québec, Canada.
- Tremblay, D-G., Chevrier, C., & Di Loreto, M. (2007). Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail (TELUQ). Université du Québec à Montréal. [https://www.teluq.ca/chairebell/pdf/NR\\_CB\\_2007\\_07FR.pdf](https://www.teluq.ca/chairebell/pdf/NR_CB_2007_07FR.pdf)
- Tremblay, D-G. (2001). Le télétravail : articuler qualité de vie et performance. CEFRIO. <https://cefrio.qc.ca/media/1818/teletravail-articuler-qualite-de-vie-et-performance.pdf>
- Turcotte, M. (2010). « Le travail à domicile : une mise à jour. » *Tendances sociales canadiennes*. Produit no 11-008-X au catalogue de Statistique Canada. Ottawa: Statistique Canada.
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54 (1), 56–67.
- Welz, C., & Wolf, F. (2010). *Telework in the European union*. Dublin: European foundation for the improvement of living and working conditions.
- Weinert, C., Maier, C., & Laumer, S. (2015, 4–6 mars). Why are teleworkers stressed? An Empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. Dans Teuteberg, F (resp.), 12th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Université de Bamberg, Allemagne. <http://www.wi2015.uni-osnabrueck.de/Files/WI2015-D-14-00335.pdf>
- Welz, C., & Wolf, F. (2010) *Telework in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Wheatley, D. (2012). Good to Be Home? Time-Use and Satisfaction Levels among Home-Based Teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27, 224–241.
- Yap, C.S., & Tng, H. (1990). Factors associated with attitudes towards telecommuting, *Information & Management*, 19, 227–235.

