

Transformations de l'environnement de travail en contexte de projets : enjeux individuels et d'équipe à la suite de la crise de la COVID-19

Alejandro Romero-Torres , Marie-Pierre Leroux, Julie Delisle, Thibaut Coulon and Marie-Douce Primeau

Number 8, 2024

Les transformations organisationnelles : un progrès ?

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1115737ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1843>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Romero-Torres, A., Leroux, M.-P., Delisle, J., Coulon, T. & Primeau, M.-D. (2024). Transformations de l'environnement de travail en contexte de projets : enjeux individuels et d'équipe à la suite de la crise de la COVID-19. *Ad machina*, (8), 157–176. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1843>

Article abstract

The COVID-19 pandemic has enabled organisations to accelerate towards digital transformation, but it also posed some challenges. As part of their project management, several organizations have resorted to teleworking to maintain their activities, thereby reshaping their current practices to better adapt to a virtual environment. These transformations deserve to be studied. This article aims to understand the challenges experienced by individuals and project teams during the COVID-19 pandemic. Based on a qualitative study, we arrive at four categories of challenges: physical environment, virtual environment, social environment, and organizational and individual practices. Thus, we highlight that the interdependence of challenges in turn highlights the systemic interactions of transformations in the work environment. It is essential to consider these challenges and their relationships to understand organizational transformations.

Titre : Transformations de l'environnement de travail en contexte de projets : enjeux individuels et d'équipe à la suite de la crise de la COVID-19

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

- 1 : Alejandro Romero-Torres, professeur
- 2 : Marie-Pierre Leroux, professeure
- 3 : Julie Delisle, professeure
- 4 : Thibaut Coulon, professeur
- 5 : Marie-Douce Primeau, responsable du développement et du suivi et évaluation

Citation : Romero-Torres, A., Leroux, M.-P., Delisle, J., Coulon, T. et Primeau, M.-D. (2024). Transformations de l'environnement de travail en contexte de projets : enjeux individuels et d'équipe à la suite de la crise de la COVID-19. *Ad Machina*, 8(1), 157-176, <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1843>

Affiliation des auteurs

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1 : Université du Québec à Montréal | Courriel : romero-torres.alejandro@uqam.ca |
| 2 : Université du Québec à Montréal | Courriel : leroux.marie-pierre@uqam.ca |
| 3 : Université du Québec à Montréal | Courriel : delisle.julie@uqam.ca |
| 4 : Université du Québec à Montréal | Courriel : coulon.thibaut@uqam.ca |
| 5 : Université de Montréal | Courriel : marie-douce.primeau@umontreal.ca |

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

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

Détails :

Résumé (250 mots)

Alors que la pandémie de COVID-19 a permis une accélération vers la transition numérique au sein des organisations, elle a également posé certains défis. Dans le cadre de la gestion de leurs projets, plusieurs organisations ont adopté le télétravail pour maintenir leurs activités, remodelant ainsi leurs pratiques actuelles pour mieux s'adapter à un environnement virtuel. Ces transformations méritent d'être étudiées. Cet article vise alors à comprendre les défis vécus par les individus et les équipes de projet lors de la pandémie de COVID-19. En nous basant sur une étude qualitative, nous illustrons quatre catégories de défis : environnement physique, environnement virtuel, environnement social et pratiques organisationnelles et individuelles. Ainsi, nous mettons en lumière que l'interdépendance des défis met en évidence les interactions systémiques des transformations de l'environnement de travail. La prise en compte de ces défis, ainsi que de leurs relations, est essentielle pour comprendre les transformations organisationnelles.

Abstract

The COVID-19 pandemic has enabled organisations to accelerate towards digital transformation, but it also posed some challenges. As part of their project management, several organizations have resorted to teleworking to maintain their activities, thereby reshaping their current practices to better adapt to a virtual environment. These transformations deserve to be studied. This article aims to understand the challenges experienced by individuals and project teams during the COVID-19 pandemic. Based on a qualitative study, we arrive at four categories of challenges: physical environment, virtual environment, social environment, and organizational and individual practices. Thus, we highlight that the interdependence of challenges in turn highlights the systemic interactions of transformations in the work environment. It is essential to consider these challenges and their relationships to understand organizational transformations.

Mots clés

COVID-19, gestion de projet, transformation de pratiques, télétravail, bien-être au travail, productivité

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/).

Transformations de l'environnement de travail en contexte de projets : défis individuels et d'équipe à la suite de la pandémie de COVID-19

Alejandro Romero-Torres

Marie-Pierre Leroux

Julie Delisle

Thibaut Coulon

Marie-Douce Primeau

Introduction

Parmi les bouleversements récents ayant entraîné leurs lots de changements organisationnels, on ne peut passer sous silence l'impact de la pandémie de COVID-19. Alors que d'un côté celle-ci a permis une accélération de la transition numérique, elle a également posé des défis considérables pour les organisations (Bolino et al., 2024). Cette crise a affecté les professionnels de diverses manières, tant positivement que négativement (Brassard, 2020; Woods et al., 2023). Cette situation a exigé une adaptation prompte à un cadre de travail renouvelé, où l'adoption du télétravail a représenté une modification substantielle dans l'organisation du travail. Bien que le télétravail ne soit pas un phénomène nouveau, son adoption s'est accélérée en raison de l'absence de solutions de rechange pour maintenir la continuité des activités pendant la crise sanitaire (Bergeron, 2024; Djeflat et Khiat, 2020).

Le domaine de la gestion de projet ne fait pas exception. Plusieurs organisations ont ainsi adopté le télétravail afin de maintenir leurs activités, adaptant leurs méthodes et processus pour s'ajuster à un environnement virtuel en réponse à la crise sanitaire et aux avancées technologiques requises. En particulier, les gestionnaires de projet et les membres de leurs équipes ont dû faire face à de nombreux défis pour s'adapter dans des contextes organisationnels souvent historiquement réticents au télétravail et par conséquent, mal préparés pour cette transformation. Encore aujourd'hui, on sait peu de choses sur l'impact à moyen et long terme de ces transformations sur les pratiques de gestion de projet et celle du management d'équipe (Muller et Klein 2020), notamment en ce qui concerne l'engagement et la motivation des membres de l'équipe, incluant le gestionnaire de projet. Notre étude vise à combler ce vide, en explorant les enjeux relatifs aux pratiques mises en place par les individus et les équipes pour assurer la continuité des projets durant la pandémie de COVID-19. Ainsi, notre objectif est d'identifier les principaux défis rencontrés par les gestionnaires de projet et leurs équipes lors de la transformation de leur environnement de travail en réponse à la crise.

Cet article est structuré en cinq sections. La première section présente la recension des écrits et aborde les changements sur les pratiques par le télétravail, les stratégies et pratiques pour faire face à des événements imprévus en contexte de projet, ainsi que le modèle de *New Ways of Working* (NWOW). Ce tour d'horizon, bien qu'incomplet, permet de structurer le cadre d'analyse concernant les changements apportés et les défis actuels dans les pratiques de gestion de projet, notamment sur le plan individuel et au sein des équipes. Ensuite, la section de méthodologie de recherche décrit l'approche qualitative sélectionnée, avant de présenter, en troisième lieu, les résultats émergents de cette étude. Enfin, la discussion porte sur les obstacles rencontrés par les contributeurs du projet et sur les interrelations qui en découlent, notamment en ce qui concerne le bien-être au travail et la productivité.



1. Revue de littérature

En temps normal, les arrangements de télétravail sont marqués par une certaine flexibilité permettant d'alterner entre télétravail et présentiel. Cependant, en période de pandémie, le télétravail a occupé une place grandissante, pour un grand nombre de personnes. Parallèlement, les pratiques de travail ont subi des transformations significatives afin de favoriser la flexibilité organisationnelle et la résilience en réponse à la crise (Savic, 2020). Il a été démontré que ce travail en mode virtuel nécessite des ajustements de la part des équipes en ce qui a trait aux tâches, aux processus et aux interactions sociales (Whillans et al., 2021). Cette section comprend une revue sur les pratiques des équipes de projet en réponse à un événement inattendu, sur les changements de pratiques découlant de l'introduction du télétravail et sur les nouvelles façons de travailler (NWOW). Enfin, nous présentons le modèle conceptuel ayant guidé cette recherche.

1.1 Faire face à un événement inattendu majeur en contexte de projet

La pandémie de COVID-19 a été considérée comme un événement inattendu déclenchant une crise multidimensionnelle, tant sur le plan de l'organisation que sur celui des équipes de projet. Dans le contexte de projet, Simard et Laberge (2018) considèrent une crise comme une situation ou une condition complexe, dynamique et incontrôlable, menaçant la survie de l'organisation, tout en laissant peu de temps pour réagir. Lorsque l'événement inattendu survient au cours d'un projet, les équipes de projet se doivent de réagir de façon appropriée afin de limiter les conséquences potentiellement désastreuses de la situation (Coulon et al., 2023). Un événement externe et soudain peut ainsi entraîner des changements importants dans les priorités et le périmètre du projet (Pamidimukkala et Kermanshachi, 2021). Un processus itératif se met en place au sein de l'équipe de projet, qui évalue les retombées de l'événement et met en œuvre des solutions parfois expérimentales jusqu'à ce que la situation se stabilise (Coulon et al., 2023). Winch et al. (2021) ajoutent que la matérialisation de situations complexes, dynamiques et incontrôlables entraîne des perturbations significatives dans la progression du projet, nécessitant un niveau élevé de flexibilité pour les contributeurs du projet. Non seulement la pandémie a bouleversé l'organisation des projets, mais ces changements sont perçus comme amenant des modifications à long terme sur la gestion des projets (Bednarz et al., 2021). Dans les cas extrêmes, Wang (2018) mentionne que ces événements peuvent mettre en péril l'organisation fournissant les fonds pour le projet. Les organisations peuvent alors réévaluer leur portefeuille pour identifier quels projets s'adaptent à la situation actuelle, lesquels doivent être restructurés ou annulés et enfin, pour identifier de nouveaux projets à lancer en réponse à la crise (Li et al., 2024). Lièvre et al. (2019) affirment qu'en situation d'urgence, les organisations ont tendance à s'aventurer en territoire inconnu pour contrôler des situations extrêmes ou être en mesure de continuer leurs activités.

La résilience des organisations, définie comme la capacité à fonctionner sous une variété de conditions, y compris les perturbations et les chocs (Weick et Sutcliffe, 2011), a particulièrement été mise à l'épreuve pendant la pandémie de COVID-19. En gestion de projet, la résilience est définie comme « la capacité à gérer les problèmes, surmonter les obstacles ou supporter la pression des situations défavorables, sans s'effondrer, et à permettre un ajustement positif pour exécuter avec succès des tâches particulières, augmenter la fiabilité, la longévité et la performance globale » (Amaral et al., 2015, p. 1182). La résilience ne se limite pas seulement à répondre à une situation complexe, mais elle considère également la capacité à identifier et anticiper les changements qui en résultent (Yang et Smyrniotis, 2020) ainsi qu'à apprendre de ces situations (Duchek, 2020). Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, le télétravail a permis aux équipes de poursuivre la réalisation de leurs projets malgré les restrictions sanitaires (Truchon et Hamouti, 2023). Ces pratiques ont été adaptées pour répondre à la crise et favoriser la résilience, mais elles ont également engendré des répercussions sur les équipes et les individus (Truchon et Hamouti, 2023; Lauzier et al., 2023).

1.2 Changements, avantages et défis des pratiques de télétravail

Il existe une variété de termes associés au travail à domicile, notamment « travail distribué », « travail/équipes virtuelles », « télétravail », « travail à distance », et « travail mobile ». Bien que les définitions varient, ces termes soulignent comment les technologies de l'information et de la communication facilitent l'accès aux outils et aux informations nécessaires pour permettre aux travailleurs du savoir d'offrir leurs services n'importe où (Goodman, 2013). La recherche sur les équipes virtuelles, qui incluent les télétravailleurs et les travailleurs à distance, s'est principalement concentrée sur les effets des environnements de travail spatialement distribués sur les résultats des tâches et la dynamique des groupes. La littérature entourant les organisations et les équipes virtuelles a fourni de nouvelles connaissances en développant des modèles et des mesures qui délimitent et relient les discontinuités spatiales, temporelles, culturelles et organisationnelles associées aux équipes et organisations virtuelles (Goodman, 2013). Or, le télétravail a modifié l'environnement de travail à trois niveaux, soit individuel, de l'équipe et organisationnel, et en apportant à la fois des avantages et des défis, que nous examinerons brièvement.

Niveau individuel

Le télétravail exerce une influence à la fois positive et négative sur les employés. D'un côté, le télétravail est associé à une augmentation de la satisfaction au travail et de la productivité ainsi qu'à une réduction du stress, des dépenses et de la pollution (Goodman, 2013). Selon de nombreuses études (Bloom et al., 2015), travailler depuis chez soi peut réduire les interruptions et les distractions courantes dans un bureau traditionnel, telles que les interactions avec les collègues (Ding et al., 2024), ce qui peut améliorer la concentration et l'efficacité au travail (Vayre, 2019). De plus, dans certaines circonstances, une augmentation de la productivité et de la performance est fréquemment citée comme un avantage significatif du télétravail (Allen et al., 2015; Goodman, 2013). Le télétravail est souvent associé à une plus grande flexibilité temporelle (Ding et al., 2024) et à une augmentation de l'autonomie dans le contrôle et la gestion du temps, de l'organisation du travail, et de la réalisation des tâches (Vayre, 2019). Cette flexibilité permet aux employés de choisir comment organiser leur travail pour suivre leur rythme de productivité personnel (Pyöriä Pasi, 2011). Par ailleurs, le télétravail contribue également à réduire le taux d'absentéisme et la propension des employés à envisager de quitter leur poste (Harker Martin et MacDonnell, 2012), avec des impacts positifs sur le plan organisationnel.

Plusieurs chercheurs ont également observé une réduction du stress lié au travail (Harker Martin et MacDonnell, 2012) et une augmentation de la satisfaction au travail (Ding et al., 2024; Bloom et al. 2015;). Tavares (2017) souligne aussi que le télétravail peut améliorer le bien-être général, tant physique que psychologique. Concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, des recherches indiquent une réduction des conflits travail-famille (Gajendran et Harrison, 2007), une diminution des conflits de rôle et d'ambiguïtés (Pyöriä Pasi, 2011), ainsi qu'une meilleure coordination entre les différentes sphères de la vie (Ding et al., 2024). Le télétravail est ainsi souvent considéré comme un soutien et un avantage, particulièrement pour les employés avec enfants et responsabilités familiales (Morgan, 2004). La flexibilité en matière de temps et de lieu offerte par cette modalité de travail facilite l'adaptation aux besoins spécifiques de ces groupes, notamment en ce qui concerne la gestion du temps et de la mobilité.

En revanche, les chercheurs mettent aussi en lumière le risque d'isolement social et professionnel associé au télétravail (Hodzic et al., 2024). En travaillant à distance et en étant physiquement éloignés du bureau, les employés peuvent éprouver des sentiments de solitude, d'exclusion et d'invisibilité, ce qui peut impacter leur satisfaction au travail (Vayre, 2019; Ficapal-Cusí et al., 2023) et leur performance (Ficapal-Cusí et al., 2023; Brown et Miller, 2022). Ficapal-Cusí et al. (2023) ajoutent que le fait de ne pas être disponible pour des réunions spontanées et de ne pas être pris en compte pour des missions spéciales peut faire naître des sentiments d'isolement et même de mécontentement au travail. Cette situation d'isolement peut générer un



plus grand stress professionnel selon les travaux de Song et Gao (2020). Les télétravailleurs peuvent également éprouver des difficultés en matière d'automotivation et de gestion autonome du travail (Ding et al., 2024).

Par ailleurs, l'utilisation intensive des technologies de l'information et de la communication (TIC) peut engendrer du « technostress », influençant la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Ragu-Nathan et al., 2008). Les employés auraient aussi tendance à se sentir coupables et, parfois, à travailler plus longtemps pour avoir l'impression d'avoir accompli une journée de travail complète (Allen, 2015). Dans la même veine, plusieurs études signalent une augmentation de la charge de travail et du temps passé au travail à la suite de la transition vers le télétravail (Bathini et Kandathil, 2019). Ces effets peuvent expliquer l'accroissement de la productivité, souvent présentée comme un avantage majeur du télétravail, notamment du point de vue des employeurs. La méta-analyse réalisée par Vayre (2019) souligne également l'impact potentiel d'un épuisement professionnel et d'autres répercussions néfastes sur la santé physique et psychologique des télétravailleurs, telles que la dépendance au travail (*workaholism*), l'épuisement professionnel, le surmenage, et d'autres problématiques.

Niveau de l'équipe

Le télétravail peut également avoir une influence considérable sur le travail d'équipe. Goodman (2013) a démontré que les équipes virtuelles ont le potentiel d'instaurer des pratiques plus collaboratives en permettant la participation des membres à partir de plusieurs lieux de travail. Les équipes virtuelles peuvent être mises en place comme des structures temporaires où les employés travailleraient ensemble pour accomplir une tâche spécifique, ou comme des structures permanentes travaillant sur des processus métier principaux. En revanche, un facteur important est de déterminer, partager et renforcer les liens sociaux et de groupe parmi tous les membres de l'équipe. Ceci déclenche une faible synergie de l'équipe si le soutien managérial n'est pas approprié pour permettre une collaboration active et continue entre les membres de l'équipe (Brown et Miller, 2022). Un autre inconvénient du télétravail est que les employés perdent l'avantage des interactions entre pairs et des connaissances créées par l'entremise de canaux informels et d'observations (Allen, 2015). Ainsi, le manque d'interactions informelles et d'échanges entre collègues peut avoir des effets néfastes sur divers aspects, tels que le partage d'information, la collaboration en équipe, la créativité, le transfert de connaissances, et le développement de relations professionnelles et sociales (Allen et al., 2015).

Niveau de l'organisation

Enfin, le télétravail a une influence considérable sur l'organisation, notamment en lien avec son identité et sa culture (Goodman 2013). Par exemple, la distance physique avec l'environnement professionnel peut impacter négativement le sentiment d'appartenance et l'identité organisationnelle des employés (Ding et al., 2024), des concepts cruciaux liés à l'engagement et à la loyauté envers l'entreprise, des enjeux importants en matière de rétention des employés (Taskin et Devos, 2005).

En outre, il est bien démontré que l'implantation du télétravail permet de maximiser l'espace de bureau, de réduire les heures supplémentaires, de réduire les coûts, de recruter des candidats et de retenir des employés (Goodman, 2013). De même, le télétravail permet une plus grande flexibilité organisationnelle et une meilleure capacité à répondre rapidement aux événements inattendus (Hodzic et al., 2024).

Cependant, permettre aux employés de travailler à distance pose des défis pour certaines organisations, soit en matière de logistique et gestion administrative. Selon Allen (2015), il est plus difficile d'observer la performance de certains employés, de mesurer leur productivité et d'instaurer la confiance, ce qui suscite chez les gestionnaires des réticences envers le télétravail. Les organisations doivent également faire face à

des défis en matière de santé et de sécurité, où les télétravailleurs à domicile peuvent ne pas être correctement équipés du bon mobilier ou bénéficier d'un éclairage adéquat (Allen, 2015). Qui plus est, les employés à domicile sont plus susceptibles d'être exposés à des risques de vol, de contrefaçon et de divulgation intempestive d'informations, posant des problématiques en lien avec la sécurité et la confidentialité des données (Goodman, 2013).

Cette pratique peut engendrer de fortes attentes en matière de disponibilité des employés (demandes de réponses immédiates), entraînant une intensification du travail et empiétant sur le temps en famille, au détriment du bien-être individuel (Nicklin et al., 2016).

1.3 Changements de pratiques de nouvelles façons de travailler

Les écrits sur les « nouvelles façons de travailler » (*New Ways of Working*, en anglais, NWOW) fournissent des informations intéressantes pour comprendre les « impacts contradictoires » du télétravail sur l'environnement organisationnel et les employés (Renard et al., 2021). Kingma (2019) définit les NWOW comme une approche visant à rendre le travail plus efficace, en transformant les environnements vers des modalités flexibles qui misent sur la collaboration. De Kok (2016) soutient que les NWOW sont un terme générique, qui comprend le télétravail et d'autres pratiques permettant la flexibilité dans les pratiques organisationnelles. Toutefois, le concept de NWOW se concentre sur les changements dans la manière dont le travail est effectué depuis qu'une offre variée d'outils numériques permettant le télétravail est disponible pour les organisations et ses employés. À notre connaissance, ce concept n'a pas été appliqué dans les recherches sur les pratiques en gestion de projet. De même, ce modèle est pertinent pour mieux répondre à l'appel de Müller et Klein (2020) pour mieux comprendre les défis de la COVID-19 sur la gestion de projet, car il permet de conceptualiser les impacts sur les différents contextes pour mener les projets.

Ainsi, selon cette perspective, les différentes configurations des NWOW sont réalisées en encourageant l'autonomie des individus, en leur octroyant une certaine latitude pour déterminer comment, où, quand et avec qui ils travaillent et de surcroît, en employant quels outils. Ce modèle encourage l'utilisation de solutions numériques pour renforcer la communication et la collaboration entre des pairs dans une même équipe ou organisation.

Les NWOW visent ainsi à favoriser la motivation intrinsèque des personnes. Ruostela et al. (2015) affirment que les NWOW comprennent « des pratiques de travail mobiles et flexibles non traditionnelles, des paramètres et des emplacements utilisant des outils informatiques suffisants, en tant qu'approche novatrice pour améliorer les performances d'une organisation de type intensive en connaissances » (traduction libre de l'anglais, p. 384). Comme l'ont remarqué López-Cabarcos et al. (2020), la pandémie de COVID-19 a stimulé l'adoption de NWOW, amenant les professionnels à concilier leur vie personnelle et professionnelle, dans un contexte où ils devaient également jongler avec des restrictions sanitaires.

Errichiello et Demarco (2020) affirment que les NWOW, y compris le télétravail, génèrent des changements dans trois domaines interdépendants : l'espace physique de travail, la technologie et les personnes. Dans le même sens, de Kok (2016) ajoute que les pratiques traditionnelles évoluent en fonction de trois dimensions : physique (l'espace de travail), virtuelle (l'utilisation des solutions numériques) et sociale (le changement des comportements et des relations et l'organisation du travail). Toutes ces dimensions ont connu des changements majeurs pendant la pandémie de COVID-19 (Narayanamurthy et Tortorella, 2021).

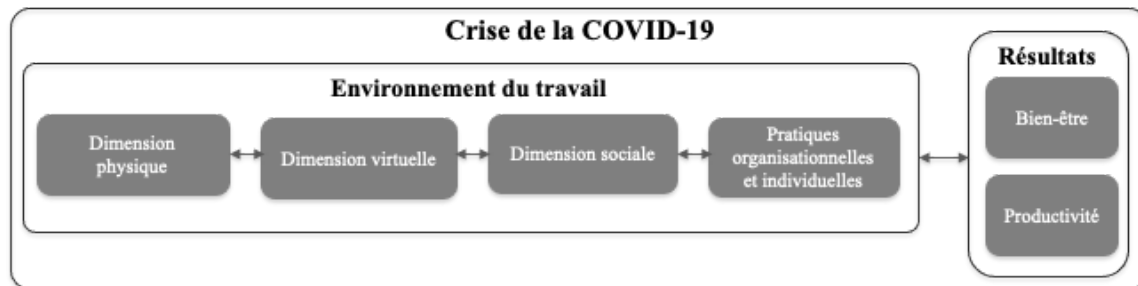


Palvalin (2017) a développé un modèle pour évaluer les impacts des NWOW sur l'environnement de travail. Son objectif est de créer des environnements de travail inclusifs et diversifiés, lesquels favorisent le mieux-être au sein des équipes. Le modèle repose sur les trois piliers des NWOW (*Bricks, Bytes et Behaviors*) et comprend six sous-dimensions permettant d'identifier les moteurs de la transformation des pratiques (résultats). Les trois principaux moteurs sont liés à l'environnement de travail, comprenant l'environnement physique (installations permettant le travail en face à face et physique), l'environnement virtuel (technologies permettant aux employés de communiquer et de collaborer avec les collègues et les clients) et l'environnement social (approches managériales pour soutenir les employés dans l'environnement physique et virtuel, y compris : la transparence de l'organisation, le bon flux d'informations, les politiques claires transmises au moyen de réunions et un climat innovant). Les trois derniers moteurs se concentrent sur le *travailleur de la connaissance*, y compris les pratiques de travail individuelles dites à haute performance (autogestion, établissement d'objectifs personnels, priorisation des tâches importantes et planification, impact sur les résultats du travail), le bien-être (satisfaction et engagement au travail, appréciation, équilibre travail-vie personnelle et ambiance) et la productivité (efficacité et efficience au travail, réalisation des objectifs, satisfaction du client et qualité du travail). Cette dernière sous-dimension est à la fois un moteur pour adopter et adapter les pratiques de travail, mais il est également un résultat des NWOW. Les moteurs « environnement de travail » et « travail de la connaissance » s'influencent mutuellement pour définir les nouvelles façons de travailler (De Kok, 2016).

1.4 Cadre conceptuel

La figure 1 présente le modèle conceptuel adapté, basé sur les recherches de Johns (2006) et Palvalin (2017) concernant les NWOW. Ce modèle a été conçu pour identifier puis structurer l'analyse des défis posés par la pandémie de COVID-19 ainsi que pour examiner ses effets sur les individus et sur les équipes. À l'instar du modèle de Palvalin (2017), notre modèle couvre six dimensions divisées en deux groupes, à savoir les facteurs de l'environnement de travail (ou moteurs), et les résultats. L'environnement de travail est composé de trois dimensions tirées du modèle NWOW : les dimensions physique, virtuelle et sociale. À celles-ci nous avons ajouté une quatrième dimension, à savoir l'environnement de la tâche (Johns, 2006). La **dimension physique** englobe les installations et les infrastructures de l'organisation ainsi que les espaces de travail. La conception des espaces de bureaux, des salles de réunion, les outils et les équipements disponibles pour les équipes ainsi que les facteurs relatifs à l'ergonomie incluent cette dimension. La **dimension virtuelle** comprend l'ensemble des interactions et des communications qui se déroulent en ligne. Cela inclut les conditions technologiques qui permettent le travail virtuel, notamment les ordinateurs, les logiciels, les applications et les plateformes collaboratives qui permettent aux équipes de rester connectées en dehors des espaces de travail physiques traditionnels. La **dimension sociale** explore comment les interactions sociales influencent la dynamique d'équipe et d'autres variables telles que le moral et l'engagement des contributeurs. Elle englobe les aspects relationnels, interpersonnels et culturels du travail entre les membres d'une équipe, tels que la communication, le leadership, la confiance et la culture organisationnelle. Tandis que les deux premières dimensions mettent l'accent sur les défis individuels, la dernière porte sur les aspects sociaux vécus par les équipes. Enfin, les **pratiques organisationnelles et individuelles** concernent les aspects liés à la nature du travail lui-même et aux tâches, notamment les objectifs, les exigences de performance, les méthodes et les processus de travail ainsi que les attentes en matière de qualité.

Figure 1
Modèle conceptuel (adapté de Johns, 2006 et Palvalin, 2017)



Les dimensions de l'environnement de travail influencent les résultats du travail qui sont également divisés en deux dimensions : le bien-être et la productivité. Les pratiques de travail individuelles incluent les comportements et les actions adoptées par les employés pour gérer leur travail, y compris l'autogestion, la planification, la priorisation des tâches, etc. **Le bien-être** comprend des aspects tels que la satisfaction au travail, l'équilibre travail-vie personnelle, le stress perçu et le moral. Enfin, la productivité englobe des variables telles que l'efficacité et l'efficience au travail, la réalisation des objectifs, la qualité du travail, etc. Ces dimensions sont interdépendantes et influencées par les conditions particulières présentes dans les environnements de travail.

En combinant ces dimensions, notre cadre conceptuel permet d'analyser les défis spécifiques rencontrés par les gestionnaires de projet et leurs équipes qui ont poursuivi leurs activités durant la pandémie de COVID-19. L'accent est donc mis sur l'ensemble des transformations des pratiques de gestion de projet pour s'adapter au télétravail. En comprenant la nature de ces défis et en identifiant leurs influences, qu'elles soient positives ou négatives, sur les pratiques individuelles et d'équipe, les organisations pourront mieux préparer leurs gestionnaires de projet et leurs équipes à gérer des changements futurs similaires et à anticiper d'éventuelles crises.

2. Méthodologie

Cette étude mobilise un design de recherche émergent et des méthodes mixtes pour explorer l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les pratiques de gestion de projet. La phase I a consisté en une enquête utilisant des questionnaires autoadministrés (n=47) pour identifier les impacts les plus significatifs de la crise pandémique sur la gestion de projet. Le questionnaire, constitué de 16 questions, dont 6 à choix de réponses et 10 à court développement, a été développé par l'équipe de recherche et ensuite administré selon la technique du changement le plus significatif, une méthodologie de recherche employée principalement dans la discipline d'évaluation de programme. (Dart et Davies, 2003). La phase II a consisté en 13 entretiens semi-structurés pour approfondir les principales conclusions de la phase I. Les données considérées dans cet article proviennent de la phase II de l'étude qui repose sur une collecte qualitative de données issues d'entrevues menées auprès de gestionnaires de projet ayant expérimenté le télétravail, ce qui représente un échantillonnage opportuniste (ou dit émergent) (Miles et Huberman, 2003).

Cette recherche adopte une posture ontologique subjectiviste et un ancrage épistémologique interprétiviste. Elle vise à comprendre les défis expérimentés par les gestionnaires de projets et leurs équipes lors de la pandémie de COVID-19, en se basant sur les réalités vécues et les significations que ces individus attribuent à leurs expériences. Cette compréhension est basée sur le contexte de chaque individu et sur les nuances et subtilités que les individus reportent sur les défis rencontrés (Müller et Locatelli, 2023). Cette approche

permet également de mieux contextualiser les résultats issus de la démarche quantitative entreprise lors de la phase I de la recherche, en enrichissant l'analyse par des données qualitatives.

2.1 Collecte de données

Les entrevues ont été réalisées entre le 24 septembre et le 24 octobre 2020 par quatre membres de l'équipe de recherche et un assistant de recherche. Les données ont été collectées à l'aide d'un guide d'entretien semi-structuré, composé de six sections, à savoir : 1) présentation des participant(e)s et de l'organisation; 2) nouvelles approches – pratiques, techniques et outils; 3) équipe projet et individu – résilience, gestion du changement et innovation; 4) contexte projet et organisationnel; 5) performance – perception, évaluation et suivi; 6) conclusion et leçons apprises. Douze entretiens étaient individuels, et un a été réalisé avec deux participant(e)s à leur demande (participants 13 et 14). Les entretiens duraient en moyenne une heure et ont été réalisés en distanciel sur la plateforme professionnelle Zoom.

2.2 Profil de participant(e)s

Les participant(e)s ont été sélectionnés à l'aide de méthodes d'échantillonnage opportuniste non probabilistes, utilisant plus spécifiquement l'échantillonnage par réponse volontaire (n=10) et l'échantillonnage de convenance (n=4). Tout d'abord, les participant(e)s de la phase I de l'étude ont été interrogés dans le but de savoir s'ils souhaitaient participer à la phase II de l'étude. Sur les 21 personnes qui ont accepté de participer à la deuxième phase, 2 ne remplissaient pas les critères d'inclusion, à savoir être actuellement employé dans un poste lié à la gestion de projet ou dans un environnement de projet, et travailler au Canada. Neuf autres personnes ont soit refusé de participer une fois recontactées, soit n'ont pas donné suite à l'entretien. Ensuite, trois participant(e)s supplémentaires ont été recrutés lors de deux événements non liés (conférence et présentation professionnelle) par des membres de l'équipe projet. Le tableau 1 présente le profil des participant(e)s.

Tableau 1
Profil des participant(e)s

Identification	Poste	Années d'expérience	Secteur	Approche
Participant 1	Consultant en gestion de projet	10	Santé	Agile
Participant 2	Gestionnaire de projet	8	Finances	Hybride
Participant 3	Gestionnaire de projet	12	T.I.	Hybride
Participant 4	Directeur du bureau de projets	5	Éducation	Cascade
Participant 5	Directeur du bureau de projets	10	Santé	Cascade
Participant 6	Scrum master	5	Santé	Agile
Participant 7	Gestionnaire de projet	5	Construction	Hybride
Participant 8	Gestionnaire de projet	10	Municipalité	Cascade
Participant 9	Gestionnaire de projet	20	Municipalité	Cascade
Participant 10	Gestionnaire de projet	10	Municipalité	Hybride
Participant 11	Gestionnaire de projet	15	Finances	Hybride
Participant 12	Directeur de projet	5	Santé	Cascade
Participant 13	Consultant en gestion de projet	15	T.I.	Agile
Participant 14	Directeur du bureau de projet	10	T.I.	Agile

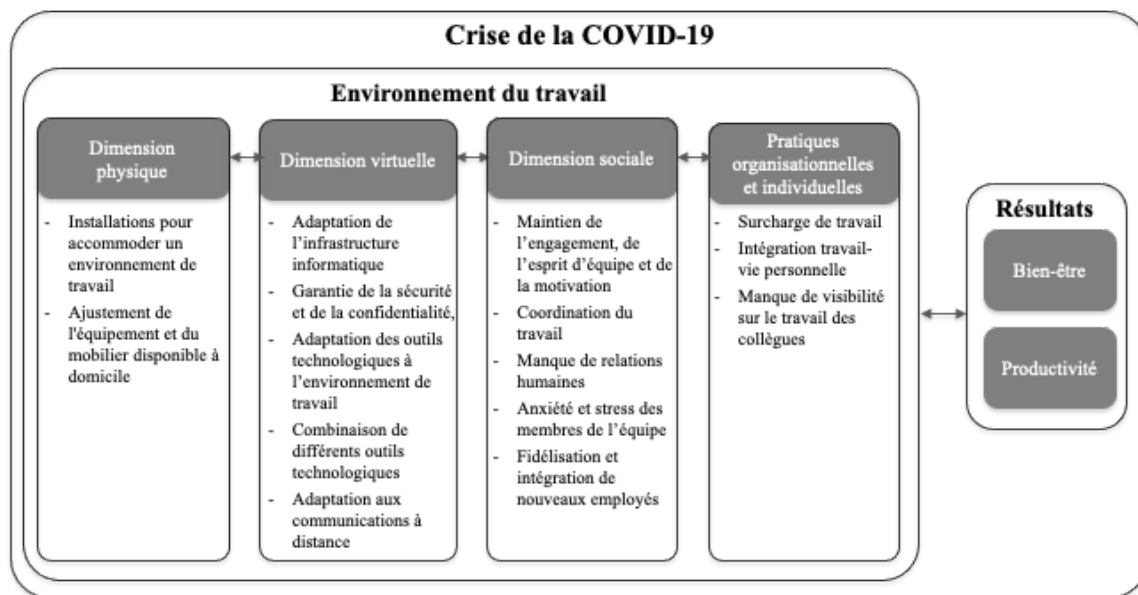
2.3 Analyse de données

Les entrevues ont été transcrites par un assistant de recherche pour ensuite permettre l'analyse des données collectées à l'aide de la méthode d'analyse thématique en trois étapes de Miles, Huberman et Saldana (2014) (condensation, présentation et formulation/validation des données). Le modèle NWOW de Johns (2006) et Palvalin (2017) a été adapté pour identifier les défis individuels et d'équipe liés à la pandémie de COVID-19. Ceci a permis de réaliser le processus de codage et de thématisation de nos données. Le codage a été effectué par trois des coauteurs et, pour augmenter la validité, un échantillon de deux entretiens a été codé par les trois chercheurs pour garantir la cohérence du codage. Une fois toutes les données codées, six séances de travail ont été organisées avec tous les membres de l'équipe de recherche pour cocréer la structure et faciliter l'émergence des thèmes principaux de l'étude.

3. Résultats

Dans cette section, nous présentons les principaux défis auxquels doivent faire face les participant(e)s à notre recherche. Comme on peut le voir dans la figure 2, ces défis sont décrits à travers les quatre dimensions de l'environnement de travail qui s'inscrivent dans le modèle conceptuel, à savoir les environnements physique, virtuel et social, et les pratiques organisationnelles et individuelles. Dans cette section, les thèmes clés qui ont émergé pour chacune de ces dimensions sont présentés, suivis des citations illustratives pour chacun de ces thèmes.

Figure 2
Défis individuels et d'équipe à la suite de la pandémie de COVID-19



3.1 Défis pour l'environnement physique

Comme relevés dans la figure 2, deux défis sont liés à l'environnement physique. Le premier fait référence aux installations pour accommoder un environnement de travail où les membres de l'équipe ou les gestionnaires de projet accomplissent leurs tâches. Dans notre contexte de recherche, la plupart des participant(e)s travaillaient à domicile, sauf les répondants œuvrant dans le secteur de la santé. Cette situation a entraîné deux problèmes principaux concernant l'inadéquation de leur espace de travail physique, à savoir l'ajustement (à) de l'équipement et du mobilier, et l'aménagement d'un espace personnel



pour le télétravail. L'aménagement d'un espace personnel pour le télétravail fait référence à l'ensemble des modifications que le travailleur (membre de l'équipe ou chef de projet) doit apporter pour effectuer dans des conditions physiques appropriées son travail à domicile. Dans de nombreux cas, le domicile du travailleur n'était pas configuré pour le télétravail et le manque d'espace peut en amener certains à occuper des espaces communs dans le domicile qui n'étaient pas originellement destinés au travail. Les résultats montrent l'hétérogénéité des situations vécues, allant de la personne vivant dans une maison déjà équipée d'un bureau à domicile et pourvue d'un ameublement ergonomique, à celle qui a été contrainte d'effectuer sa journée de travail à la table de la cuisine ou dans une chambre.

Un deuxième défi lié à l'espace physique concerne l'ajustement de l'équipement et du mobilier disponibles à domicile. Les équipements de bureau, tels que les chaises et le mobilier de travail, font partie des conditions qui peuvent faciliter ou entraver le bien-être au travail. Ce thème inclut également les équipements informatiques, tels que les écouteurs ou les écrans. Selon nos résultats, une disparité a été notée dans la qualité de l'environnement physique; certains profitaient déjà d'un espace de bureau à domicile avant la pandémie, équipé de meubles ergonomiques, tandis que d'autres ont été contraints d'effectuer leur journée de travail dans des endroits inappropriés. Les résultats montrent également que la qualité de l'espace physique, mesurée par le bruit ambiant ou la foule autour de l'espace de travail, varie en fonction de la situation. Des participant(e)s ont dû s'adapter à leur environnement physique limité, tandis que d'autres ont ajusté leur environnement physique en acquérant l'équipement dont ils avaient besoin pour travailler.

Il est essentiel d'avoir un bon casque d'écoute, car lors des réunions, entre autres, il y a beaucoup de personnes, à un moment donné, vous arrivez à un point où, vous ne pouvez plus suivre... En plus, je pense qu'en termes techniques, vous devez adopter une position plus ergonomique... Au début, je n'avais qu'une simple chaise droite. Maintenant, j'ai apporté... J'ai apporté ma chaise ergonomique. Ensuite, je l'ai adaptée comme cela, vous savez, à la hauteur du PC, pour les poignets. Ils sont ergonomiques, c'est ce que j'ai appliqué à mon environnement de bureau... mes coudes sont bien soutenus, je peux taper longtemps. Comme je l'ai dit, je peux être devant l'écran sans trop de fatigue. De plus, j'avais également un écran auxiliaire de 30 pouces, car lors des grandes réunions... lorsque vous avez une grande réunion avec 33 personnes, et qu'elles sont grandes dans les coins, vous savez, celui qui lève la main, à un moment donné vous perdez des éléments. (participant 2)

3.2 Défis pour l'environnement virtuel

La deuxième catégorie, l'environnement virtuel, fait référence aux technologies de l'information et de la communication (TIC), incluant le logiciel (*software*) et le matériel (*hardware*), permettant aux employés de communiquer et de collaborer avec leurs collègues et leurs clients. La figure 2 illustre les cinq thèmes principaux qui ont émergé en lien avec les défis associés à l'environnement virtuel.

En effet, la pandémie a conduit à des ajustements importants en matière d'infrastructure informatique. Le passage au télétravail s'est fait très rapidement et les organisations ont dû fournir des ordinateurs et des périphériques (webcams, etc.), mettre en place des outils collaboratifs pour maintenir les activités (Microsoft Teams, Zoom, Google Suite, etc.) et s'assurer que les réseaux pouvaient prendre en charge ce nouveau mode de fonctionnement, qui inclut l'accès distant via VPN, une bande passante accrue, etc.

En fait, l'enjeu principal découlait du manque de moyens technologiques [...] Nous avons donc envisagé d'autres solutions, qui n'étaient pas très fonctionnelles ou peu connues, disons le moins. Nous avons commencé le déploiement de TEAMS dans toute l'organisation début juillet, mais nous ne l'avons pas encore partout [...] Cela prend encore beaucoup de temps, et nous sommes loin de l'avoir partout dans l'organisation. [...]. Au niveau managérial, c'est de plus en plus intégré, donc il y a une maturité qui est

en train d'être acquise, mais je dirais que c'est récent, mi-juillet. Mais pour notre unité de projet, c'est allé un peu plus vite. (participant 4)

L'adaptation des outils technologiques (TIC) à l'environnement de travail est un processus que les employés vivent différemment. Pour certains, qui sont familiers avec divers outils technologiques et les utilisaient déjà auparavant dans leur environnement de travail, l'adaptation a été relativement facile. Pour d'autres, l'utilisation des outils des TIC a nécessité des heures supplémentaires minant pour certains leur sentiment d'efficacité personnel. Des problèmes avec les microphones, les caméras, l'accès aux outils, entre autres, ont ralenti la progression de leurs tâches, qu'elles soient individuelles ou en équipe. De plus, la multitude d'outils technologiques a rendu cette adaptation plus complexe, d'autant que différentes solutions pour communiquer et collaborer peuvent être utilisées, non seulement à l'intérieur d'une même organisation, mais au sein d'une même équipe. Ce manque d'harmonisation entraîne des défis d'adaptation supplémentaires pour les individus.

Je dirais que cela a été un choc technologique pour beaucoup de personnes, car on vous demande d'être compétent, à l'aise avec des outils technologiques que vous n'auriez probablement pas utilisés autant si vous aviez été au bureau. On nous a demandé d'être actifs très rapidement, mais cela a créé de la confusion. (participant 7)

La combinaison de différents outils technologiques pourrait apporter plusieurs avantages pour l'organisation, mais elle est également signalée comme un défi individuel et d'équipe. Les nombreux outils technologiques disponibles ont différentes fonctionnalités, avantages, limites et évoluent constamment. Choisir et combiner les bons outils est un défi pour les équipes de projet qui essaient certains outils et parfois en changent pour d'autres. De plus, des problèmes d'interopérabilité entre les différents outils complexifient et ralentissent le travail des équipes de projet.

En fonction des outils que vous utilisez, cela génère différents affichages; avec Zoom, vous avez certaines possibilités, avec Teams, vous en avez d'autres. Je passe de l'un à l'autre, donc je vois les différences, mais certaines personnes ne passent pas d'un outil à l'autre et ne voient donc pas les limitations. Je commence à voir les limitations, à les explorer et à essayer des choses. (participant 13)

S'adapter aux communications à distance est également identifié comme un défi de l'environnement virtuel. Le manque d'interaction en face à face semble avoir impacté, entre autres, la qualité de la communication entre les membres de l'équipe. Les mécanismes de partage des connaissances ont évolué et choisir le plus approprié peut poser des défis d'interprétation du côté des parties en relation de partage. La qualité des interactions, la quantité d'informations pertinentes et l'échange de connaissances sont également impactés par le télétravail dans un contexte de crise, comme l'a décrit un Scrum master.

Vous avez le désavantage de manquer d'informations, ou que l'information circule moins. En étant à côté de quelqu'un, vous le dites et tout le monde écoute, et vous le récupérez. Maintenant, si vous voulez dire quelque chose à quelqu'un, vous devez démarrer une discussion en ligne, vous devez vous assurer qu'ils sont là. Cette spontanéité est perdue. (participant 6)

Garantir la sécurité et la confidentialité des données organisationnelles est un défi important pour les entreprises dont les employés sont rapidement passés au télétravail. Moins de contrôle est possible sur l'accès aux données par des personnes extérieures à l'organisation. Les organisations ont donc dû revoir la gestion des accès, c'est-à-dire qui a accès à quoi, pour garantir la sécurité des données, tout en maintenant la continuité du projet.



Avant, vous étiez dans votre bureau et vous aviez accès à vos propres fichiers, mais pas à d'autres applications. Et vous ne pouviez pas accéder à ces applications depuis chez vous. Nous considérons que c'était suffisamment sécurisé. Mais maintenant que nous devons accéder à ces applications depuis chez nous, l'accès est plus restrictif. Certaines personnes qui avaient accès à certains systèmes ne l'ont plus. Nous avons donc décidé que cet accès serait accordé uniquement à certains, pour au moins contrôler qui a accès à ces informations. [...] Par exemple, il faudra beaucoup plus de temps pour accorder l'accès aux consultants. (participant 8)

3.3 Défis pour l'environnement social

La troisième catégorie de notre modèle conceptuel, l'environnement social, fait référence aux approches managériales visant à soutenir leurs employés ainsi qu'à la qualité des relations interpersonnelles qui influencent les dynamiques d'équipe. Toujours en se référant à la figure 2, cinq thèmes principaux ont émergé en relation avec l'environnement social.

La motivation et la cohésion d'équipe sont impactées négativement par la mise en place du télétravail, et par l'adaptation des pratiques qui en découle. Ainsi, créer et solidifier un esprit d'équipe et de l'engagement envers un objectif commun semble plus difficile lors de la mise en place d'outils technologiques pour collaborer. Qui plus est, la diminution des échanges informels, du langage corporel et de l'espace collaboratif traditionnellement utilisé pour le travail en équipe dans un contexte de face à face ajoute de la complexité et semble diminuer la motivation.

Lorsque nous sommes 10 à 15 dans une pièce, et que nous le faisons ensemble, nous nous regardons dans les yeux et nous nous disons que nous le faisons, il y a cette chose... Je ne sais pas... C'est humain, pourrait-on dire. (participant 9)

La coordination du travail d'équipe dans un environnement virtuel a aussi été soulevée comme un défi majeur. Dans certaines situations, il est plus difficile de faire travailler ensemble les membres de l'équipe en télétravail pour accomplir une tâche. De plus, la gestion des problèmes au cours des réunions de groupe peut parfois poser des difficultés supplémentaires. Pour surmonter ces défis, de nouvelles pratiques ont été mises en place pour améliorer l'efficacité et la résolution de problèmes.

J'avais l'habitude d'aller voir les membres de mon équipe à leur bureau. Donc, avec la pandémie, cela a beaucoup changé. Vous devez prendre rendez-vous, envoyer des invitations pour les réunions. Je ne peux plus simplement me rendre dans le bureau de quelqu'un. Vous devez prendre rendez-vous pour les réunions et la personne peut accepter/refuser en fonction de la disponibilité que vous lui donnez. (participant 9)

Les participant(e)s ont mentionné le manque de relations humaines comme un défi important. Le télétravail a réduit les interactions entre les employés, en dehors des échanges avec leurs collègues immédiats, lesquelles sont majoritairement médiatisées par la technologie. Certains employés regrettent de ne pas voir les gens « en vrai » et l'aspect social de leur travail. Les vidéoconférences ne sont « pas pareilles » et ne permettent pas les rencontres spontanées et informelles avec des collègues éloignés.

Bien sûr, le contact avec les collègues me manque. Ce qui se passe, c'est que je ne vois que les personnes avec qui je travaille, alors que lorsque j'étais au bureau, je croisais beaucoup d'autres collègues. Donc, nous sommes en confinement, tout le monde est à la maison. Certains aiment ça, d'autres moins ». (participant 11)

L'interface entre le télétravail et le contexte de pandémie a apporté de nouveaux défis pour les gestionnaires et les équipes, notamment la gestion de l'anxiété et du stress au sein des équipes. La pandémie a affecté le bien-être des travailleurs à différents niveaux et les réactions par rapport à l'insécurité et aux situations inconnues varient d'une personne à l'autre. Les gestionnaires doivent trouver de nouvelles façons d'évaluer la situation, sans être taxés de surcontrôle ou de manque de respect de la vie privée. Ils doivent trouver un équilibre dans leur intervention et développer de nouveaux outils pour prendre le pouls de leur équipe.

C'était quelque chose qui nécessitait initialement un bon tour de table : où êtes-vous, comment vous sentez-vous aujourd'hui, d'accord c'est bien... Ensuite, vous pouviez commencer à travailler, mais il pouvait y avoir tellement de différences dans l'humeur des personnes autour de la table que cela signifiait parfois que vous deviez prendre du recul. (participant 14)

Le dernier thème émergent de l'environnement social, dans le contexte de la crise pandémique, concerne le fait que le taux de roulement du personnel a été plus élevé dans certaines organisations, ce qui entraîne des défis pour fidéliser et intégrer les membres de l'équipe. Pour certaines organisations, la pénurie de personnel causée par le manque de ressources et la difficulté à embaucher était déjà marquée, situation qui n'a fait que s'aggraver dans certains domaines avec la pandémie, par exemple, en informatique. La composition des équipes de projet est profondément affectée par ces contraintes en matière de ressources humaines. L'intégration de nouveaux membres de l'équipe est également mentionnée comme étant plus difficile à distance.

Dans la région, nous avons connu un taux de rotation de personnel de 75 %. Les collègues changeaient d'emploi, partaient parce que la pression était trop forte, et les gestionnaires disaient qu'ils ne pouvaient rien faire, qu'ils étaient limités. (participant 2)

3.4 Défis pour les pratiques organisationnelles et individuelles

La dernière catégorie, les pratiques organisationnelles et individuelles, concerne les éléments contextuels liés aux caractéristiques du travail. Comme on peut voir dans la figure 2, trois thèmes principaux ont émergé en relation avec ce type de défis.

La pandémie a entraîné une surcharge de travail pour les personnes, parfois de manière durable. « Je ressens une lassitude chez les ressources. Nous travaillons tous dur. Le rythme est un peu fou. Il y a beaucoup de travail » a décrit un gestionnaire de projet. Les participant(e)s ont souligné qu'ils ont accru leurs efforts au début de la crise, mais ont rapidement vu leur niveau de fatigue augmenter et ont réalisé que cela ne serait pas soutenable à long terme. Cela a conduit à la fatigue et à l'épuisement des employés, comme exprimé par les employés eux-mêmes ou leurs gestionnaires (qui le constatent et qui sont également sujets à l'épuisement).

Deuxièmement, le télétravail a brouillé les frontières entre le travail et la vie personnelle. Nos résultats montrent certaines ramifications avec le phénomène de la connectivité constante. Certains employés craignent de ne pas travailler assez dur et sont donc réticents à prendre des pauses ou à s'éloigner des outils technologiques. Sans compter que travailler à domicile permet aux employés de travailler à tout moment, ce qui rend plus difficile la déconnexion du travail.

C'est très lourd. Je retournerais travailler à cause de la coupure. Oui, ça fait un peu mal, mais en même temps ça nous a forcés à être organisés de toute façon. Ce n'est pas quelque chose que je veux faire toute ma vie, travailler à 22 heures le soir. Je devrais arrêter à 16 heures et faire autre chose jusqu'au lendemain, mais nous avons tellement accès à tout, mon téléphone partout où je vais, mon ordinateur qui est là devant mon lit, donc si je ne peux pas m'endormir, je m'assois et je commence à travailler. (participant 6)



Avec le télétravail, il devient plus difficile pour les gestionnaires et les membres de l'équipe de savoir ce que les gens font, ce qui se traduit par une visibilité limitée sur les membres de l'équipe et les parties prenantes. Gérer les employés « difficiles » est mentionné comme étant encore plus complexe à distance. Bien qu'ils soient des cas isolés, certains employés posent des défis spécifiques aux gestionnaires, par exemple, en « disparaissant ». Le manque de visibilité sur les personnes s'exprime également par leur résistance à activer leur caméra. Ce problème semble être plus important dans le secteur public, où une majorité est régie par une convention collective. Cette situation s'explique par le fait que dans la gestion des équipes syndiquées, il existe certaines restrictions à la liberté de gestion en ce qui concerne la régulation des tâches ou la formulation de nouvelles directives, qui sont non prévues dans l'accord.

Lorsque nous avons des doutes sur le vol de temps, nous sommes capables de surveiller l'activité sur les ordinateurs. Cela peut également se faire au bureau. À distance, cela crée parfois des problèmes avec les connexions VPN. Il y a certains outils qui sont moins... Parce qu'avec Google, nous ne sommes plus obligés d'être connectés à un VPN tout le temps, car il est accessible de partout. Donc, ces outils sont moins efficaces que si nous étions au bureau. Nous essayons de surveiller la personne, mais si nous la surveillons trop souvent, cela pourrait être perçu comme du harcèlement. (participant 5)

4. Discussion

L'analyse révèle la complexité des défis que les individus et les équipes ont dû surmonter dans le contexte de projet lors de la pandémie de COVID-19. L'approche interprétative nous a également permis d'observer l'influence réciproque entre les dimensions, où l'identification des problèmes et leur association avec leurs résultats nécessitaient plusieurs étapes, rendant impossible d'associer directement, par exemple, une variable d'environnement virtuel avec la variable de productivité. En plus d'observer des influences circulaires entre les dimensions de l'environnement de travail et leurs résultats, nos analyses suggèrent que les problèmes rencontrés par les individus et les équipes dans le contexte de projet peuvent s'expliquer par l'interaction de toutes les catégories de ce modèle. Suivant Johns (2006), nous réitérons donc l'importance de considérer l'influence combinée d'un ensemble de facteurs contextuels sur des résultats tels que la productivité. De plus, il était initialement difficile de cataloguer les défis liés à chaque facteur dans une seule catégorie, car chaque défi influençait positivement et négativement d'autres défis dans la même catégorie d'environnement et dans les autres catégories. Ainsi, nos résultats montrent les interactions systémiques entre les défis à partir des catégories d'environnement de travail. Le modèle conceptuel employé permet l'exploration approfondie et nuancée; cela est conforme à Johns (2016), qui affirme que prendre en compte les aspects environnementaux est essentiel pour comprendre les phénomènes organisationnels. Par exemple, dans notre cas, comment la technologie influence l'environnement de travail et vice-versa.

Les défis individuels et d'équipe présentés dans cette recherche influencent les résultats des nouvelles façons de travailler, soit le bien-être et la productivité (Palvalin, 2017). Cependant, il serait difficile d'encapsuler des effets spécifiques pour chaque résultat individuel. En effet, il semble que les défis pourraient affecter à la fois le bien-être et la productivité. Certains semblent influencer davantage un résultat que l'autre, mais davantage de données seront nécessaires pour valider cette proposition. De plus, des preuves de recherche montrent que la capacité des personnes à ajuster leur environnement de travail peut influencer la productivité au travail (Truchon et Hamouti, 2023). Alors que les dimensions contextuelles peuvent influencer le bien-être ou la productivité, l'effet inverse a également été observé, bien que nos données ne nous permettent pas d'explorer cela plus en détail. Par exemple, nos données suggèrent que l'état de fatigue ou le niveau de stress perçu renforcent les défis liés à la collaboration d'équipe et au partage des connaissances et des informations. Il est donc important de considérer la relation bidirectionnelle entre toutes les variables du modèle.

Comme mentionné dans la recension de littérature, le télétravail possède à la fois des effets positifs et négatifs sur les individus, les équipes et sur l'organisation. Cependant, le télétravail semble principalement avoir un impact négatif sur le travail d'équipe, ce qui n'est pas surprenant puisque travailler en distanciel rend le travail d'équipe plus difficile (Pamidimukkala et Kermanshachi, 2022). Ces effets négatifs sur l'équipe ont clairement émergé dans nos résultats, puisque de nombreux défis liés à l'environnement social ont été identifiés. De plus, bien que des recherches antérieures aient observé des avantages associés au télétravail pour les individus et les équipes tels que l'amélioration du bien-être et de la productivité (Palvalin, 2017; Truchon et Hamouti, 2023), nous avons découvert plus d'effets négatifs, qui peuvent s'expliquer par le contexte de crise et la rapidité avec laquelle les choses ont dû être adaptées. Cependant, les contributeurs de projet participant à cette recherche étaient optimistes pour l'avenir, mentionnant comment ils souhaitent que le télétravail reste une pratique organisationnelle flexible après la pandémie. Pour de nombreuses organisations, le télétravail était à peine existant, voire interdit, avant la pandémie, d'où les changements majeurs dans les pratiques de travail apportés par la crise. Alors que l'on peut s'attendre à ce que les pratiques de travail se stabilisent à un certain moment, certains défis persistent, notamment pour les équipes. Cela accroît la pertinence de l'étude de sujets tels que le travail virtuel, qui existait déjà, mais qui a été accéléré par la pandémie de COVID-19.

Une contribution pratique de cet article est l'identification des défis individuels et d'équipe issus du télétravail. Les organisations sont actuellement en train de revoir leurs politiques, structures et processus organisationnels afin d'introduire le télétravail comme une pratique permanente (à 100 % ou en format hybride) ou optionnelle pour leurs employés. Les gestionnaires peuvent alors prendre en considération les défis identifiés par notre recherche pour assurer que leurs adaptations respectent les préoccupations de leurs employés. En mettant en avant les récits personnels et les interprétations subjectives, nous comprenons les effets profonds et variés de ces dynamiques sur la satisfaction personnelle, les relations interpersonnelles et la performance au travail. Comprendre comment les individus perçoivent et naviguent ces frontières floues au quotidien aide les responsables des politiques RH à mieux cerner les enjeux liés à la connectivité constante.

Conclusion

Les résultats décrits dans cette étude révèlent la complexité des défis auxquels ont dû faire face les individus et les équipes dans le contexte d'un projet pendant la crise pandémique, amenant des bouleversements qui perdurent aujourd'hui. L'interdépendance de ces défis met en évidence les interactions systémiques des transformations de l'environnement de travail. Cela rejoint Johns (2016), qui affirme que la prise en compte des aspects environnementaux est essentielle pour comprendre les phénomènes organisationnels. Les défis individuels et collectifs influencent les retombées positives des nouvelles méthodes de travail, notamment en matière de bien-être et de productivité (Palvalin, 2017). Cependant, il est difficile de préciser les impacts spécifiques pour chaque transformation. En effet, il semble que les défis pourraient affecter à la fois le bien-être et la productivité.

Les pratiques mises en place pour répondre à la crise ont influencé durablement nos environnements de travail. Mieux comprendre les défis vécus nous permet d'explorer les multiples transformations qui se poursuivent dans le contexte actuel. Cette étude enrichit notre compréhension de la résilience des équipes de projet, notamment en ce qui a trait à sa capacité à se transformer et à s'adapter face aux crises.

En tant qu'étude exploratoire visant à mieux comprendre ce phénomène, une limitation majeure de cet article est la focalisation sur l'environnement de travail pour les défis individuels et d'équipe rencontrés pendant la pandémie de COVID-19. Nous n'avons pas analysé comment les défis spécifiques pourraient favoriser le bien-être des contributeurs de projet et la productivité individuelle et de projet. Sur le plan de



la productivité, les défis comprennent, par exemple, l'évaluation de la productivité individuelle alors que les indicateurs actuels se concentrent sur les résultats d'équipe (Salas et al., 2008). De plus, cette recherche n'inclut pas les défis spécifiques générés par la pandémie de COVID-19 et l'incertitude qui en résulte. L'environnement externe influence également la manière dont les organisations adaptent leurs capacités opérationnelles et dynamiques (Rengkung, 2018). Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre l'influence de ce type de transformations. Par exemple, des études longitudinales peuvent être réalisées pour comprendre l'évolution des défis et des mesures implantées pour y répondre, ainsi que leur impact sur le bien-être et la productivité.

RÉFÉRENCES

- Allen, T.D., Golden, T.D. et Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), 40-68.
- Amaral, A., Fernandes, G. et Varajão, J. (2015). Densifying useful actions to improve team resilience in information systems projects. *Procedia Computer Science*, 64 (1), 1182-1189.
- Bathini, D. R. et Kandathil, G. M. (2019). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. *Journal of Business Ethics*, 154, 411-423.
- Bednarz, A. L., Borkowska-Bierć, M. et Matejun, M. (2021). Managerial responses to the onset of the COVID-19 pandemic in healthcare organizations project management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 12082.
- Bolino, M. C., Henry, S. E. et Whitney, J. M. (2024). Management Implications of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review. *Journal of Management*, 50(1), 412-447.
- Brassard, N. (2020). COVID-19 et les retombées positives : l'autre côté de la médaille!. *Ad machina*, (4), 25-38.
- Brown Sr, M. A. et Miller, D. (2022). Examining the Influence of COVID-19 on Telework, Trustworthiness, and Performance. *International Journal of Project Management and Productivity Assessment (IJPMPA)*, 10(1), 1-20.
- Coulon, T., Paré, G. et Barki, H. (2023). Unexpected Events in IT Projects: A Conceptual Review and Research Agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, 52(1), 41.
- Dart, J. et Davies, R. (2003). A dialogical, story-based evaluation tool: The most significant change technique. *The American Journal of Evaluation*, 24(2), 137-155.
- De Kok, A., 2016. The new way of working: bricks, bytes, and behavior. In *The impact of ICT on work* (pp. 9-40). Springer, Singapore.
- Ding, G., Ren, X. et Lin, F. (2024). Adopting Active or Passive Leadership in Project-Based Organizations? The Role of Inclusive Leadership in Remote Work Environment. *International Journal of Project Management*, 102623.
- Djefflat, A. et Khiat, A. (2020). L'innov'action et le management organisationnel : quelles mutations et quels enjeux face à la pandémie?. *Ad machina*, (4), 135-154.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246.
- Errichiello, L. et Demarco, D. (2020). From social distancing to virtual connections. *TeMA-Journal of Land Use, Mobility and Environment*, 151-164.
- Gajendran, R. S. et Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Goodman, E. (2013). Telecommuting: Is it right for you and your business? The dos, don'ts, perks and drawbacks to a controversial issue in the changing office landscape. *Journal of Property Management*, 78 (4), 16-21.
- Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Palos-Sanchez, P. et González-González, I. (2023). The telework performance dilemma: exploring the role of trust, social isolation and fatigue. *International Journal of Manpower*, (ahead-of-print).

- Harker Martin, B. et MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Hodzic, S., Prem, R., Nielson, C. et Kubicek, B. (2024). When telework is a burden rather than a perk: The roles of knowledge sharing and supervisor social support in mitigating adverse effects of telework during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 73(2), 599-621.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25 (5), 383-406.
- Lauzier, M., Desjardins, G. et Memette, J. (2023). L'incertitude face au télétravail et ses effets sur la satisfaction au travail : les rôles de la fatigue au changement et du soutien organisationnel perçu. *Ad machina*, (7), 80-96.
- Li, Y., Chi, H., Radujkovic, M., Wei, J. et Pan, X. (2024). Extreme schedule strategies for blitz projects: lessons from specialty field hospitals during the COVID-19 pandemic. *Project Management Journal*, 55(1), 68-85.
- Lièvre, P., Aubry, M. & Garel, G. (2019). *Management des situations extrêmes : Des expéditions polaires aux organisations orientées exploration Colloque de Cerisy*. ISTE Group.
- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A. et Ferro-Soto, C. (2020). New ways of working and public healthcare professionals' well-being: the response to face the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 12(19), 8087.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (Third edition). SAGE Publications, Inc.
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357.
- Müller, R. et Klein, G. (2020). The COVID-19 Pandemic and Project Management Research. *Project Management Journal*, 51(6), 579-581.
- Müller, R. et Locatelli, G. (2023). Philosophical stances and theoretical perspectives in submissions to Project Management Journal®. *Project Management Journal*, 54(2), 111-115.
- Nicklin, J. M., Cerasoli, C. P. et Dydyn, K. L. (2016). Telecommuting: what? Why? When? and how?. *The impact of ICT on work*, 41-70.
- Palvalin, M. (2017). How to measure impacts of work environment changes on knowledge work productivity-validation and improvement of the SmartWoW tool. *Measuring Business Excellence*, 21(2), 175-190.
- Pamdimukkala, A. et Kermanshachi, S. (2021). Impact of Covid-19 on field and office workforce in construction industry. *Project leadership and society*, 2, 100018.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. et Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information systems research*, 19(4), 417-433.
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y. et Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38.
- Rengkung, L. R. (2018). Modelling of dynamic capabilities: A system dynamics approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1-14.
- Ruostela, J., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Vuolle, M., Patjas, M. et Raij, A.L. (2015). 'New Ways of Working' as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. *Knowledge management research & practice*, 13(4), 382-390.
- Savić, D., 2020. COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), pp.101-104.
- Simard, M. et Laberge, D. (2018). Development of a crisis in a project: a process perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(3): 806-826.



- Song, Y. et Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness studies*, 21(7), 2649-2668.
- Taskin, L. et Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses univ. de Louvain.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36.
- 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), 188-202.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39.
- Wang, A. (2018). A framework for assessing project vulnerability to crises. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 1079-1096.
- Winch, G. M., Cao, D., Maytorena-Sanchez, E., Pinto, J., Sergeeva, N. et Zhang, S. (2021). Operation Warp Speed: Projects responding to the COVID-19 pandemic. *Project leadership and society*, 2, 100019.
- Weick, K. E. et Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- Woods, E. H., Zhang, Y., Roemer, E. C., Kent, K. B., Davis, M. F. et Goetzel, R. Z. (2023). Addressing psychosocial, organizational, and environmental stressors emerging from the COVID-19 pandemic and their effect on essential workers' mental health and well-being: a literature review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 65(5), 419-427.
- Yang, X. et Smyrnios, K. X. (2020). Organizational Resilience: A Model and Future Research Agenda. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 16416). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.