Document généré le 19 juil. 2025 01:10

Santé mentale au Québec

Télétravail en contexte de pandémie : stratégies mises en place par les télétravailleurs
Telework in a pandemic context: Strategies implemented by teleworkers

Anaïs Lépine Lopez, Geneviève Fecteau, Benoit Desgroseillers, Isabelle Pinard, Anick Hurtubise, Pascal Tanguay et Marc Corbière

Volume 48, numéro 1, printemps 2023

Mosaïque

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1106394ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1106394ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Revue Santé mentale au Québec

ISSN

0383-6320 (imprimé)
1708-3923 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Lépine Lopez, A., Fecteau, G., Desgroseillers, B., Pinard, I., Hurtubise, A., Tanguay, P. & Corbière, M. (2023). Télétravail en contexte de pandémie : stratégies mises en place par les télétravailleurs. *Santé mentale au Québec*, *48*(1), 17–47. https://doi.org/10.7202/1106394ar

Résumé de l'article

Objectifs Depuis les années 2000, le télétravail est devenu pratique courante avec l'explosion des technologies des télécommunications. Dans le contexte de confinement lié à la pandémie de COVID-19, le télétravail s'est imposé. La littérature nous indique que le télétravail apporte des effets bénéfiques (p. ex. la réduction des déplacements), mais peut aussi créer des enjeux sur le plan de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, de la productivité au travail et des relations avec le collectif de travail. Peu d'études se sont penchées sur les éléments qui permettent aux télétravailleurs de réaliser leur travail de manière optimale dans le contexte de la pandémie. L'objectif principal de cette étude était de recenser les meilleures pratiques des télétravailleurs, en dégageant les stratégies qu'ils avaient mises en place. Plus particulièrement, cette étude visait à sonder les télétravailleurs sur leurs stratégies gagnantes en télétravail afin de : 1) favoriser leur conciliation travail-vie personnelle (et vice-versa) et leur productivité en mode télétravail ; et 2) favoriser leur relation avec leur supérieur immédiat et leurs collègues.

Méthode Cette enquête nous a permis de sonder à partir de LimeSurvey, 318 télétravailleurs de la population générale et 405 télétravailleurs d'un grand centre de santé au Québec. Ces stratégies ont été analysées au moyen d'une analyse thématique avec accord interjuge.

Résultats Les résultats font ressortir 72 stratégies gagnantes utilisées par de nombreux télétravailleurs, pour garder un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle (et vice-versa) et favoriser leur productivité au travail. Ces stratégies ont été regroupées en 12 grandes catégories. Ensuite, pour les questions touchant les relations avec le collectif de travail, 41 stratégies ont émergé, regroupées en 5 grandes catégories. Les stratégies nommées le plus fréquemment concernent les notions de structure/routine, d'organisation des activités, de séparation claire entre la vie personnelle et la vie professionnelle, d'un espace dédié au travail, de l'aisance avec les technologies de communication, et de la tenue de réunions de travail régulières.

Conclusion Cette étude dresse un important éventail des stratégies gagnantes déployées par les travailleurs en mode télétravail. Les résultats mettent en relief l'importance d'avoir un encadrement et un soutien de la part de ses collègues et de son supérieur immédiat. On note aussi l'accès à des espaces de travail adéquats, ainsi que la présence d'horaires de travail réguliers et d'une routine, permettant aux télétravailleurs d'assurer leur productivité et de garder un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Le télétravail semble être un mode de travail intéressant et mérite d'avoir de meilleures balises afin d'assurer le bien-être et le succès des travailleurs.

Tous droits réservés © Département de psychiatrie de l'Université de Montréal, 2023

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Télétravail en contexte de pandémie : stratégies mises en place par les télétravailleurs

Anaïs Lépine Lopez[a]

Geneviève Fecteau[b]

Benoit Desgroseillers[c]

Isabelle Pinard[d]

Anick Hurtubise[d]

Pascal Tanguay[d]

Marc Corbière[a]

RÉSUMÉ **Objectifs** Depuis les années 2000, le télétravail est devenu pratique courante avec l'explosion des technologies des télécommunications. Dans le contexte de confinement lié à la pandémie de COVID-19, le télétravail s'est imposé. La littérature nous indique que le télétravail apporte des effets bénéfiques (p. ex. la réduction des déplacements), mais peut aussi créer des enjeux sur le plan de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, de la productivité au travail et des relations avec le collectif de travail. Peu d'études se sont penchées sur les éléments qui permettent aux télétravailleurs de réaliser leur travail de manière optimale dans le contexte de la pandémie. L'objectif principal de cette

a. Université du Québec à Montréal ; Centre de recherche de l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal.
b. Association canadienne pour la santé mentale.
c. Finance Montréal ; Association canadienne pour la santé mentale.
d. CIUSSS de l'Est-de-l'île-de-Montréal.

étude était de recenser les meilleures pratiques des télétravailleurs, en dégageant les stratégies qu'ils avaient mises en place. Plus particulièrement, cette étude visait à sonder les télétravailleurs sur leurs stratégies gagnantes en télétravail afin de : 1) favoriser leur conciliation travail-vie personnelle (et vice-versa) et leur productivité en mode télétravail ; et 2) favoriser leur relation avec leur supérieur immédiat et leurs collègues.

Méthode Cette enquête nous a permis de sonder à partir de LimeSurvey, 318 télétravailleurs de la population générale et 405 télétravailleurs d'un grand centre de santé au Québec. Ces stratégies ont été analysées au moyen d'une analyse thématique avec accord interjuge.

Résultats Les résultats font ressortir 72 stratégies gagnantes utilisées par de nombreux télétravailleurs, pour garder un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle (et vice-versa) et favoriser leur productivité au travail. Ces stratégies ont été regroupées en 12 grandes catégories. Ensuite, pour les questions touchant les relations avec le collectif de travail, 41 stratégies ont émergé, regroupées en 5 grandes catégories. Les stratégies nommées le plus fréquemment concernent les notions de structure/routine, d'organisation des activités, de séparation claire entre la vie personnelle et la vie professionnelle, d'un espace dédié au travail, de l'aisance avec les technologies de communication, et de la tenue de réunions de travail régulières,

Conclusion Cette étude dresse un important éventail des stratégies gagnantes déployées par les travailleurs en mode télétravail. Les résultats mettent en relief l'importance d'avoir un encadrement et un soutien de la part de ses collègues et de son supérieur immédiat. On note aussi l'accès à des espaces de travail adéquats, ainsi que la présence d'horaires de travail réguliers et d'une routine, permettant aux télétravailleurs d'assurer leur productivité et de garder un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Le télétravail semble être un mode de travail intéressant et mérite d'avoir de meilleures balises afin d'assurer le bien-être et le succès des travailleurs.

MOTS CLÉS télétravail, pandémie, stratégies en télétravail, productivité, équilibre vie personnelle vie professionnelle, relations avec le collectif de travail

Telework in a pandemic context: strategies implemented by teleworkers

ABSTRACT **Objectives** Since the 2000s, telework became common practice with the advent of telecommunication technologies. In the lockdown context linked to the COVID-19 pandemic, telework became the norm. The literature indicates that telework can have positive effects (e.g., reduction of commuting) but can also create challenges in terms of work-life balance, productivity at work and relationships within the work collective. Few studies focused on the elements that allow teleworkers to accomplish their work tasks optimally in the pandemic

context. This study aimed to identify workers' best practices in telework by bringing forward the strategies they put into practice. More precisely, this study aimed at surveying teleworkers on their winning strategies in telework in order to 1) promote their work-life balance (and vice-versa) and their productivity in telework; and 2) promote their relationship with their immediate supervisor and their colleagues.

Method This study allowed us to survey, using LimeSurvey, 318 teleworks in the general population and 405 teleworkers in a large health centre in Québec. We analysed these strategies using thematic analysis with inter judge agreement.

Results Our results generated 72 winning strategies used by many teleworkers, to keep a balance between their professional life and their personal life (and vice versa), and promote their productivity at work. These strategies were grouped into 12 large categories. The questions regarding relationships with the work collective generated 41 strategies grouped into five large categories. Strategies mentioned the most frequently touched on notions of structure/routine, organisation of activities, clear separation between personal life and professional life, physical space dedicated to work, familiarity with communication technologies, and holding regular work meetings.

Conclusion This study presents an extensive range of winning strategies used by teleworkers. Results highlight the importance of having guidance and support from colleagues and the immediate supervisor. Also, having access to an adequate home workspace, and the presence of a regular work schedule and a routine allows teleworkers to ensure their productivity and keep a good work-life balance. Telework seems to be a noteworthy work mode and deserves a better structural ground to assure workers' wellbeing and success.

KEYWORDS telework, pandemic, telework strategies, productivity, work-life balance, relationship with work collective

INTRODUCTION

À l'aube des années 2000, le télétravail est devenu pratique courante dans de nombreux milieux de travail. Le développement des technologies de l'information a graduellement transformé les modes et façons de travailler, sans compter les besoins qui en ont découlé. Depuis la pandémie de COVID-19, le télétravail s'est imposé chez la plupart des employeurs afin de respecter les mesures de confinement dictées par les gouvernements (Mehdi et Morissette, 2021). Cette modalité d'exercice professionnel, peu connue chez la plupart des travailleurs, est devenue quasi omniprésente en raison de ce contexte particulier. En retour,

elle interroge et apporte son lot de défis, notamment sur la santé des travailleurs et leur fonctionnement au travail. Pour répondre à ces défis, la mise en place de stratégies efficaces pourrait être bénéfique aux télétravailleurs.

Tout d'abord, il nous semble important de définir la notion de télétravail et ses particularités. Le télétravail est défini selon 3 composantes : 1) le lieu de travail est à distance de l'entreprise de rattachement ; 2) la temporalité (travail à temps plein ou à temps partiel) ; 3) l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (Corbière et coll, 1994). Basé sur une revue de littérature, Corbière et collaborateurs (1994) ont établi une typologie du télétravail dont les 5 principaux modes sont : Télétravail à domicile à temps plein, Télépendulaire (partie du travail au domicile et l'autre dans l'entreprise), Télétravail nomade (en déplacement comme les représentants commerciaux), Télécentres (bureaux délocalisés dans les banlieues ou régions rurales) et *Groupware/Collectique* (p. ex. chercheurs, responsables de projets). Près d'un quart de siècle plus tard, Vayre (2019) stipule, dans sa revue de littérature, que les deux premiers modes de télétravail sont les plus répandus : Télétravail à domicile à temps plein et Télépendulaire. D'ailleurs, un peu après le début de la pandémie, ces 2 modes de télétravail se sont ancrés dans la vie professionnelle des télétravailleurs canadiens (Massé, 2021).

De nombreux avantages liés au télétravail ont été relevés dans la littérature, En effet, il est possible de noter la diminution des interruptions des activités professionnelles, l'efficacité dans le travail accompli et la qualité du travail (Gajendran et Harrison, 2007). Un examen de la portée effectué en 2022 précise d'ailleurs que le rendement au travail est la variable qui bénéficierait davantage du télétravail (Elbaz et coll., 2022) De ce fait, la réalisation de son travail peut être améliorée grâce à la diminution des changements ou transferts fréquents entre le milieu de travail et le milieu domestique, et le fait de pouvoir travailler dans un milieu confortable (Palumbo, 2020). De plus, on ne peut ignorer les impacts positifs du télétravail en termes de transport, puisque les télétravailleurs ne se voient plus dans l'obligation de se déplacer pour travailler (Vayre, 2019 ; Ghislieri et coll., 2021 ; Mehdi et Morissette, 2021).

En revanche, le télétravail peut aussi causer des inconvénients chez les travailleurs. En ce sens, plusieurs éléments liés au télétravail sont considérés comme ayant des effets négatifs sur la charge mentale de travail et le stress chez les individus (Morissette et coll., 2021). Vayre

(2019) précise à ce propos qu'en échappant à certaines contraintes comme le temps de transport et les interruptions en milieu de travail, « le télétravailleur est amené à travailler sans limites » et du coup risque d'être surchargé et voir sa santé affaiblie. L'usage des technologies est un outil essentiel et efficace en mode télétravail, mais la mise en place de limites spatiales entre la vie professionnelle et la vie domestique reste parfois un défi pour les télétravailleurs (Piszczek, 2021). D'ailleurs, ce paradoxe de gain de temps soulève des questionnements face à la vie privée des télétravailleurs, menacée par cette hyperconnectivité (Hajli et coll, 2015). En bref, le télétravail, bien qu'il puisse apporter des bénéfices en termes de productivité, soulève des enjeux par rapport aux limites temporelles et spatiales du travail qui sont beaucoup moins présentes que dans un contexte traditionnel. Ces enjeux entraînent du même coup des retombées sans équivoque sur la santé et la vie privée des télétravailleurs (Suh et Lee, 2011).

Puisque le télétravail implique que la personne soit à distance de l'entreprise de rattachement, ce mode de travail soulève, comme nous l'avons évoqué, un enjeu de taille sur le plan de la conciliation vie professionnelle-vie personnelle. En raison de la pandémie, la vaste majorité des télétravailleurs ont dû effectuer leurs tâches professionnelles à leur domicile, faute d'autres options en raison des mesures de confinement, comme la fermeture des cafés, des bibliothèques et autres lieux publics où traditionnellement il était possible de s'installer pour travailler. Ceci fait en sorte que les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle sont beaucoup plus floues et donc plus difficiles à délimiter (Schur et coll., 2020). En ce sens, les responsabilités familiales peuvent avoir un impact sur la perception de conflit entre la vie personnelle et la vie professionnelle, (Allen et coll., 2015 ; Delanoeije et coll., 2019 ; Perrone et coll., 2006 ; Solis, 2017). Par exemple, le membre de la famille qui est sous le mode télétravail peut être davantage celui qui doit faire les courses, des tâches ménagères et autres, ce qui peut augmenter en retour les risques de déséquilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (Allen et coll., 2015). De ce fait, les télétravailleurs vont également rapporter qu'ils vivent une plus grande pression devant les sollicitations à leur égard, qu'elles soient de nature professionnelle ou familiale (Golden et coll., 2006 ; Ortar, 2009 ; Tietze et Musson, 2005 ; Elbaz et coll., 2022), Le manque de frontières entre la vie domestique et la vie professionnelle peut donc rajouter une source de stress ou une charge mentale de travail supplémentaire chez le télétravailleur.

La pandémie a toutefois augmenté la fréquence du télétravail et transformé la façon dont le télétravail est réalisé. En effet, près d'un tiers (32 %) des Canadiens âgés de 15 à 69 ans ont travaillé la majorité du temps en télétravail depuis le début de la pandémie, comparativement à seulement 4 % des travailleurs du même âge en 2016 (Mehdi et Morissette, 2021). Dans une enquête effectuée par Statistiques Canada, 19 % des personnes sondées affirment que le besoin de prendre soin d'un enfant ou d'un autre membre de la famille est une barrière significative à la productivité en télétravail (Mehdi et Morissette, 2021). Une autre barrière entraînée par l'arrivée précipitée de la pandémie est reliée aux enjeux de l'espace de travail. Dans une étude américaine, 26 % des télétravailleurs exerçaient leur activité dans la chambre à coucher, et 24 % dans ce même espace, mais partagé avec une autre personne. C'est donc environ la moitié des télétravailleurs qui n'ont pas accès à une pièce dédiée uniquement au télétravail (Bloom, 2020). Le besoin de s'adapter à ces environnements peut provoquer davantage d'interruption interrôles (vie personnelle vs vie professionnelle), ce qui peut entraîner des conflits d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Allen et coll., 2015, Juchnowicz et Kinowska, 2021). Le télétravail en pandémie a affecté un grand nombre de secteurs de travail, y compris le domaine de la santé. Toutefois, bien que les personnes travaillant dans ce domaine aient dû faire face aux risques de contamination de COVID-19, il reste un grand nombre d'employés qui ont dû se tourner vers le télétravail. Les travailleurs les plus touchés occupent des postes de type « col blanc » (ressources humaines, service de la paie). Les nombreux enjeux du télétravail mentionnés plus tôt, additionnés aux enjeux de stress supplémentaire en raison du fait qu'ils travaillent dans un secteur fortement sollicité par la pandémie en font une population particulière (Ghislieri et coll., 2021).

Le télétravail est devenu monnaie courante depuis mars 2020 dans de nombreux pays. Les travailleurs ont dû adopter le télétravail sans pour autant prendre connaissance des stratégies ou des moyens leur permettant de s'approprier ce mode d'exercice professionnel. Certains chercheurs se sont intéressés aux stratégies efficaces à déployer en mode télétravail. C'est le cas des travaux de Golden et collègues (2021), qui ont relevé différentes stratégies en se basant sur le concept de conciliation vie personnelle et vie professionnelle. On y retrouve par exemple des stratégies physiques comme l'espace dédié au télétravail, des stratégies comportementales comme de vérifier périodiquement ses messages professionnels, et des stratégies temporelles comme

l'organisation des blocs de travail (Golden et coll., 2021). Le but de l'utilisation de ces stratégies serait notamment de répondre aux exigences organisationnelles et d'interagir efficacement avec le collectif de travail (collègues et supérieur immédiat) ; le tout en conciliant au mieux leur vie professionnelle et vie personnelle. Toutefois, cette étude se base sur des données recueillies avant la pandémie de COVID-19. Dans la présente étude québécoise, il s'agit de documenter les stratégies utilisées par les télétravailleurs durant la période de la pandémie de COVID-19. Plus particulièrement, cette étude vise à sonder les télétravailleurs sur leurs stratégies gagnantes en télétravail afin de : 1) favoriser leur conciliation travail-vie personnelle (et vice-versa) et leur productivité en mode télétravail ; et 2) favoriser leur relation avec leur supérieur immédiat et leurs collègues.

MÉTHODE

Instrumentation

Le sondage en ligne, composé de 4 sections, permettait de recueillir de manière anonyme les réponses des participants. Dans la première section, on compte le formulaire de consentement abrégé, La deuxième comprend les variables sociodémographiques, soit l'âge, le sexe, le type d'emploi, les heures de travail/semaine, les date et durée du télétravail (choisi ou exigé), le nombre et type de personnes à charge au domicile, l'espace dédié au télétravail.

Une troisième section est relative à des questionnaires sur la satisfaction vis-à-vis du télétravail, la santé générale et la charge mentale de travail. En ce qui concerne cette section, seule la satisfaction à l'égard du télétravail sera traitée dans le cadre de cet article.

Satisfaction générale vis-à-vis du télétravail

Les participants devaient indiquer sur une échelle de 0 = Aucune satisfaction à 10 = Satisfaction très élevée, leur satisfaction envers le télétravail.

Dans la quatrième et dernière section, des questions à développement concernant les stratégies adoptées par les participants en mode télétravail leur étaient posées. Les questions se basent sur le fait que les travailleurs sont limités sur le plan temporel pour réaliser des activités dans une journée. Alors, nous partons du principe qu'il faudra choisir entre l'activité d'une sphère et d'une autre, puisqu'il y a des limites

temporelles pour réaliser des activités dans une seule et même journée. Après une brève mise en contexte sur le télétravail, la consigne était comme suit : « Nous souhaiterions connaître les stratégies que vous avez utilisées et que vous considérez comme gagnantes en mode télétravail. Ces stratégies renvoient à des actions, des attitudes que vous avez pu adopter ou encore des moyens que vous avez utilisés lors du contexte de la pandémie, sous le mode télétravail. »

En contexte de pandémie, sous le mode télétravail : « 1 – Quelles stratégies gagnantes avez-vous mises en place/adoptées pour que vos activités domestiques n'empiètent pas sur votre activité professionnelle ? » ; « 2 – Quelles stratégies gagnantes avez-vous mises en place/adoptées pour que votre activité professionnelle n'empiète pas sur vos activités domestiques ? » ; « 3 – Quelles stratégies gagnantes avez-vous mises en place/adoptées pour maintenir votre productivité au travail ? » ; « 4 – Quelles stratégies gagnantes avez-vous mises en place/adoptées pour conserver une relation de travail efficace avec vos collègues ? » ; « 5 – Quelles stratégies gagnantes avez-vous mises en place/adoptées pour conserver une relation de travail efficace avec votre supérieur immédiat ? »

Procédure

Deux collectes de données ont été effectuées en ligne avec l'utilisation de LimeSurvey, et ce, de février à juin 2021. Plus précisément, la collecte de données s'est faite à deux moments distincts pour la population de télétravailleurs provenant de la population générale et celle relative au secteur de la santé. Les participants de la population générale ont signé un formulaire de consentement approuvé par le comité éthique de l'UQAM, tandis que les participants d'un grand centre de santé ont signé un formulaire de consentement approuvé par leur comité éthique (CIUSSS-EMTL). Notre choix de recherche qualitative, de nature descriptive interprétative, s'est basé sur le fait que ce type de recherche permet d'explorer et de dépeindre de façon cohérente des sujets d'actualité dans la société, comme le télétravail. Il met également en valeur la subjectivité humaine et permet l'apport de connaissances pertinentes liées au domaine du télétravail (Gallagher et Marceau, 2020).

Tableau 1

Données sociodémographiques des 2 échantillons

	Échantillon « population générale »	**Échantillon du secteur de la santé**
Participants (*n*)	*n* = 318	*n* = 406
Âge	*M* = 39,4 ans Min = 21 ans Max = 67 ans	*M* = 42,4 ans Min = 22 ans Max = 71 ans
Genre	*F* = 76,7 % *H* = 22,3 % Autre = 0,9 %	*F* = 82,8 % *M* = 17,0 % Autre = 0,2 %
Type d'emploi	Télétravail uniquement = 68,6 %	Télétravail uniquement = 29,8 %
Nombre d'heures par semaine en télétravail	*M* = 33 h Min = 3 h Max = 55 h	*M* = 24,4 h Min = 3 h Max = 45 h
Nombre d'heures par semaine en présentiel	*M* = 4 h Min = 0 h Max = 45 h	*M* = 11,4 h Min = 0 h Max = 56 h
Nombre de personnes à charge	Aucune = 35,8 % 1-2 personnes = 45,6 % + de 2 personnes = 18,6 %	Aucune = 38,4 % 1-2 personnes = 48,5 % + de 2 personnes = 13,1 %

Échantillons

En ce qui concerne la population générale, le recrutement s'est fait principalement via les plateformes Facebook et LinkedIn, ce qui en fait un échantillon de convenance. Au total, 878 personnes ont consulté le sondage et parmi elles, 327 (37 %) ont répondu au sondage en ligne via LimeSurvey. Pour éviter d'avoir des participants du secteur de la santé dans l'échantillon « population générale », nous avons retiré 9 participants ayant indiqué occuper un poste dans le domaine de la santé. L'échantillon final pour la « population générale » est donc composé de 318 personnes. Ensuite, une deuxième collecte de données a été effectuée auprès de salariés en télétravail d'un grand centre universitaire de santé et de services sociaux dans la région de Montréal. Le recrutement de la « population du secteur de la santé » s'est réalisé de 2 façons, soit par un courriel envoyé à tous les salariés ayant déclaré être en télétravail, soit par une invitation à participer dans une infolettre envoyée à tous les salariés du grand centre de santé. Au final, 760 ont consulté le sondage et parmi elles, 405 (53 %) personnes du secteur de la santé ont répondu au sondage en ligne via LimeSurvey.

Analyse des résultats sur les stratégies gagnantes

Basée sur l'analyse descriptive interprétative (Gallagher, 2020), la codification du verbatim – les réponses aux questions relatives aux stratégies mises en place en mode télétravail (voir questions et mesures ci-dessus) – a été effectuée à partir des études empiriques sur lesquelles les auteurs s'appuient pour approcher cette problématique (typologie de stratégies et mesures, Basile et Beauregard, 2016). Après avoir consulté le verbatim, 2 membres de l'équipe ont créé un cahier de codes communs avec le logiciel Excel. À partir de ce cahier, les codeurs (A,L,L, et M,C) ont procédé de façon indépendante à la codification des verbatim de l'ensemble des propos recueillis (LimeSurvey). L'objectif était de conserver toutes les stratégies mentionnées par les participants en les articulant sous de grandes catégories (p. ex. physiques, temporelles; Basile et Beauregard, 2016). La codification indépendante des verbatim s'est effectuée auprès des 100 premiers participants pour chacune des questions, afin de vérifier l'accord interjuge, qui a été effectué pour chaque verbatim et de façon globale. En cas de divergences, celles-ci ont fait systématiquement l'objet de discussion entre les deux codeurs (A,L,L et M,C). Un très bon accord interjuge de 0,91 a été obtenu et a permis de compléter l'analyse descriptive interprétative.

Catégories et stratégies gagnantes

En raison de la similarité de certaines questions, mais aussi des réponses obtenues, nous avons décidé d'analyser les verbatim des 3 premières questions qualitatives ensemble. Ces 3 questions sont: « Quelles stratégies gagnantes avez-vous mises en place/adoptées pour que vos activités domestiques n'empiètent pas sur votre activité professionnelle ? » (Q1); « Quelles stratégies gagnantes avez-vous mises en place/adoptées pour que votre activité professionnelle n'empiète pas sur vos activités domestiques ? » (Q2); « Quelles stratégies gagnantes avez-vous mises en place/adoptées pour maintenir votre productivité au travail ? » (Q3). En d'autres termes, nous avons décidé de jumeler les réponses de ces 3 questions sachant que les réponses données par les participants étaient similaires. Dans une approche écologique, cela a permis d'utiliser les mêmes catégories et les mêmes codes. Pour les 2 questions suivantes soit: « Quelles stratégies gagnantes avez-vous mises en place/adoptées pour conserver une relation de travail efficace avec vos collègues ? » (Q4); « Quelles stratégies gagnantes avez-vous mises en place/adoptées pour conserver une relation de travail efficace

avec votre supérieur immédiat ? » (Q5), nous avons décidé d'analyser les verbatim ensemble puisqu'il s'agit du collectif de travail. Il y a donc 2 groupes de codes de verbatim regroupés pour les 5 grandes questions de stratégies gagnantes.

RÉSULTATS

À la suite de l'analyse des données sur la satisfaction à l'égard du télétravail, nous avons observé que les participants des 2 échantillons semblent assez satisfaits à l'égard du télétravail. L'échantillon « population générale » présente une moyenne de 7,59, ET = 2,17, et l'échantillon du secteur de la santé présente une moyenne de 8,74, ET = 1,62. À la suite d'un test *T*, la différence entre les 2 échantillons est toutefois significative, $t = -8{,}09$, $p < 0{,}01$, bien qu'elle reste assez élevée et similaire entre les 2 échantillons. Ensuite, à l'issue de l'analyse thématique des verbatim des questions qualitatives, nous avons relevé une myriade de codes représentant différentes stratégies utilisées par les participants en télétravail. Le premier constat est que le pourcentage d'occurrences des catégories de stratégies est semblable dans les 2 échantillons étudiés, « échantillon population générale » et « échantillon du secteur de la santé ». Nous allons par conséquent, pour chaque catégorie de stratégies, présenter le pourcentage des occurrences des 2 échantillons ensemble. Dans la mesure où l'on note toutefois des différences de moyennes d'occurrences, nous les préciserons.

Les 72 stratégies relevées lors de l'analyse thématique des trois premières questions (Q1, Q2 et Q3) sont regroupées en 12 catégories selon le type de stratégie. La catégorie de stratégies qui est revenue avec une plus grande occurrence pour les 2 premières questions (Q1 et Q2) était celle qui concerne la « structure/routine » (21,7 % Q1, 28,2 % Q2). La stratégie la plus saillante de cette catégorie est : « Établir une structure/routine/horaire de travail fixe » quel que soit l'échantillon étudié.

Pour la Q1, la deuxième catégorie de stratégies concerne « l'espace pour travailler » (19,2 %) et les 2 suivantes ayant un pourcentage presque identique sont l'« utilisation des pauses et autres périodes temporelles » (13,7 %) et l'« organisation du travail/activités » (13,5 %). Les stratégies les plus saillantes liées à ces 3 catégories de stratégies sont « Créer un espace ou pièce fermée pour travailler (motivant, similaire au bureau, etc,) » et « Effectuer des activités domestiques (cuisiner, lavage, balayage, repassage, etc,) pendant l'heure du midi ou les pauses

professionnelles ». Les autres stratégies ont été mentionnées moins fréquemment (moins de 9 %).

Pour la Q2, la deuxième catégorie de stratégies concerne la « séparation claire des 2 types d'activités » (25,3 %) et la troisième est celle relative à « l'espace pour travailler » (11,1 %). Les stratégies les plus saillantes liées à ces 2 catégories de stratégies sont « Éteindre les ordinateurs, téléphones (ou masquer numéro personnel), filtrer les notifications et applications liées au travail ou aux activités domestiques, cacher numéro personnel, ne pas consulter les réseaux sociaux » et « Créer un espace ou pièce fermée pour travailler (motivant, similaire au bureau, etc,) ». Les autres stratégies ont été mentionnées moins fréquemment (moins de 10 %).

À propos de la troisième question (Q3), la catégorie de stratégies qui présente la plus grande occurrence est celle liée à « l'organisation du travail/activités » (21,4 %), suivie par la catégorie intitulée « matériel ou bruit blanc pour travailler » (11,4 %) et la troisième est relative à la « structure/routine » (10,2 %), Les stratégies les plus saillantes liées à ces 3 catégories de stratégies sont « Créer un espace ou pièce fermée pour travailler (motivant, similaire au bureau, etc,) » (4,7 % pour l'échantillon population générale et 9,6 % pour l'échantillon du secteur de la santé), « Faire des listes de tâches précises et des objectifs pour la journée ou la semaine de travail » (8 % pour les deux échantillons), et « Prendre des pauses pour se reposer, grignoter, rester en silence, mieux se concentrer, prendre l'air, bouger, etc, » (9,8 % pour l'échantillon population générale et 5,0 % pour l'échantillon du secteur de la santé).

Bien que les autres stratégies aient été mentionnées à une moindre fréquence (< 4 %), elles peuvent aussi présenter un certain intérêt comme la stratégie « Changer de vêtements lorsque le travail est fini ». Un autre exemple est la stratégie « Créer des occasions d'échanges avec l'équipe de travail pour briser l'isolement et stimuler la productivité (remplacer les discussions de corridor) », mentionnée dans la Q3.

Pour les 2 dernières questions (Q4 et Q5), concernant la relation entre les collègues de travail et le supérieur de proximité, nous avons relevé 41 stratégies, lesquelles sont regroupées en 5 grandes catégories. Les catégories de stratégies les plus souvent nommées sont celles sur « l'aisance dans l'utilisation des technologies pour le travail simultané » (entre 44 et 48 % selon les échantillons), sur les « horaires, espaces et réunions » (entre 23 et 29 % selon les échantillons) et sur la « posture à adopter lors des échanges » (23 % pour la Q4). Les autres catégories de stratégies ont été nommées à une moins grande occurrence, inférieure

à 15 %. Parmi les stratégies les plus saillantes de ces catégories de stratégies en termes d'occurrence, on note pour les Q4 et Q5 : « Utiliser un ou plusieurs canaux de communication : Courriel, Slack, Teams, FaceTime, WhatsApp, Google Meet, Messenger, téléphone, texto, etc., pour contacter SI ou collègues » (entre 30 et 50 % selon les questions, avec 10 et 9 % de plus pour l'échantillon du secteur de la santé), la deuxième était « Rencontres régulières (p. ex. 1 fois sem,) avec l'équipe et le supérieur immédiat » (entre 10 et 35 % selon les questions, avec 10 et 17 % de plus pour l'échantillon population générale).

Pour la Q4, la troisième était « Faire des rencontres vidéo plus "informelles" (p. ex. Zoom café, 5 à 7) » (entre 8 et 10 % pour les 2 échantillons). Les autres stratégies ont été mentionnées moins fréquemment (occurrence inférieure à 7 %). Bien que les autres stratégies aient été mentionnées à une fréquence inférieure à 8 %, elles peuvent aussi présenter un certain intérêt en raison de leur originalité, comme la stratégie « Commencer les échanges par le comment ça va, l'informel, l'humour ».

DISCUSSION

Depuis une vingtaine d'années, le télétravail est devenu pratique courante avec l'explosion des techniques des télécommunications. Dans le contexte de confinement lié à la pandémie de COVID-19, le télétravail a pris une place prédominante dans le monde du travail. Plusieurs chercheurs se sont penchés sur le télétravail en contexte de pandémie (Allen et coll., 2021 ; Campo et coll., 2021). Toutefois, il ne semble pas y avoir d'études réalisées dans un contexte québécois sur les éléments qui permettent aux télétravailleurs de réaliser leur travail de manière optimale dans ce contexte. Cette étude de nature qualitative visait à mieux saisir les stratégies utilisées par les télétravailleurs durant la période de pandémie de COVID-19. Dans les prochaines lignes, nous discuterons des résultats relatifs à la satisfaction vis-à-vis du télétravail, aux catégories de stratégies liées aux questions de conciliation vie professionnelle – vie domestique (Q1 et Q2) et productivité au travail (Q3), pour ensuite aborder celles concernant la relation avec le collectif de travail (Q4 et Q5). Puis, nous terminerons avec les sections relatives aux limites de cette étude et les pistes de recherche futures.

Pour ce qui est des résultats par rapport à la satisfaction envers le télétravail, la moyenne de scores est élevée pour les deux échantillons, soit entre 7,6 et 8,7 sur un maximum de 10 (satisfaction très élevée).

Ces résultats nous indiquent que malgré les circonstances exceptionnelles entourant l'obligation du mode de télétravail pour plusieurs, les personnes semblent apprécier le télétravail de manière générale. Nous pouvons par conséquent faire l'hypothèse que les stratégies mentionnées par les participants ont pu leur permettre de faire face aux exigences liées au mode du télétravail de façon adéquate.

En ce qui concerne les stratégies gagnantes relevées par les participants (Q1 à Q3), celles qui présentent une plus grande occurrence sont reliées aux concepts de routine et de structure ainsi qu'à l'organisation des tâches de travail et des activités domestiques. Le fait d'adopter le télétravail renvoie pour plusieurs au manque de repères professionnels qui exige de faire preuve d'une plus grande rigueur face à leur emploi du temps. On y décèle aussi l'idée de la constance, de l'utilisation d'outils qui permettent de s'organiser, tels les agendas, les applications, les listes tâches. Ces résultats sont soutenus par le besoin des participants d'établir des listes de tâches précises et des objectifs pour la journée ou la semaine de travail. Ces deux stratégies concordent avec les travaux de Vayre (2019) qui stipule qu'une gestion efficace et une bonne organisation du télétravail permettent de mieux concilier les divers rôles du travailleur et la priorisation de ses activités. D'ailleurs, l'étude de Müller et Niessen (2019) présente le concept de « leadership de soi », soit le processus d'auto-influence par lequel des individus accomplissent leur autonomie et leur motivation nécessaires pour réussir leur activité. Leur étude suggère un lien significatif entre le leadership de soi et le télétravail. En effet, les télétravailleurs doivent faire davantage preuve de leadership de soi lors des journées de télétravail que lors des journées en présence (Müller et Niessen 2019). Le leadership de soi se manifestait, entre autres, par la présence d'organisation des tâches, comme des listes de tâches et des buts précis durant la journée de télétravail. C'est ainsi que l'organisation, grâce à l'utilisation d'outils, semble être une stratégie efficace qui renforce le leadership de soi en télétravail.

Les catégories de stratégies qui portent sur l'espace pour travailler ainsi que l'utilisation de bruits blancs pour mieux se concentrer, faisant référence à l'importance de l'environnement de travail physique, sont aussi souvent nommées par les participants. Ces résultats corroborent ceux de l'enquête de Statistique Canada, dans laquelle près de 10 % des participants affirment qu'un espace de travail inadéquat est l'une des barrières à leur productivité (Mehdi et Morissette, 2021). Dans cette veine, une étude réalisée par Allen et collègues (2021) a démontré que le fait d'avoir un espace fermé dédié au télétravail était associé à une plus

grande conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les travaux de Golden (2021) soutiennent également nos résultats selon lesquels les télétravailleurs peuvent utiliser des marqueurs physiques comme un bureau fermé et un éclairage similaire à celui du bureau au travail. Cela permet de créer un espace plus propice au travail et ainsi délimiter davantage la vie professionnelle de la vie personnelle (Golden 2021). En d'autres mots, un environnement de travail adapté semble être un facteur clé pour œuvrer en mode télétravail.

Une autre des catégories de stratégies mentionnées fréquemment dans les 3 premières questions est celle concernant la séparation claire entre les activités professionnelles et les activités domestiques. L'idée d'effectuer des activités domestiques pendant l'heure du midi ou les pauses professionnelles, ainsi que de prendre des pauses pour se reposer, sont 2 stratégies en lien avec la temporalité entre les activités professionnelles et domestiques. Les limites entre ces 2 sphères de vie du télétravailleur sont beaucoup plus fragiles et nébuleuses. Ces résultats viennent donc soutenir l'importance de marquer de manière claire et bien délimitée la différence entre ces 2 types d'activités afin de réduire l'ambiguïté des rôles du travailleur et d'autres rôles de nature domestique. Ces stratégies sont également reconnues pour réduire les effets négatifs de l'ambiguïté des rôles comme la pression et le stress (Solis, 2017 ; Schur et coll., 2020), Les résultats de la présente étude supportent aussi la littérature sur la conciliation vie personnelle/vie professionnelle en télétravail. Par exemple, les travaux de Campo et collègues (2021) soutiennent qu'en contexte de pandémie, le télétravail ne favorise pas en tout temps l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, comme démontré dans plusieurs études effectuées avant et pendant la pandémie de COVID-19 (Campo et coll., 2021 ; Elbaz et coll., 2022). C'est pourquoi l'usage de telles stratégies, réduisant l'ambiguïté des rôles et la pression ressentie, permettrait de favoriser cet équilibre,

Pour les questions relatives aux relations avec le collectif de travail (Q4 et Q5), la catégorie de stratégies qui présente la plus grande occurrence est celle sur l'aisance d'utilisation des différents canaux de communication en mode télétravail. Sans cette habileté d'utilisation des divers moyens de communication, le télétravailleur peut se sentir désemparé, voire vivre du stress, C'est pourquoi cette catégorie semble une composante essentielle au modèle théorique du technostress, Le technostress permet de comprendre comment les éléments technologiques du travail créent d'éventuels stresseurs et comment ces derniers

influencent la tension du télétravailleur en l'occurrence (Ayyagari et coll., 2011 ; Tarafdar et coll., 2011), Le technostress englobe ainsi des aspects physiques comme une fatigue relative à l'utilisation parfois accrue de la technologie et de ses divers moyens de communication (p. ex. Teams, Zoom), En ce qui concerne les retombées psychologiques, l'un des principes de base du modèle de technostress explique que le télétravailleur peut ressentir une détresse psychologique ou une charge mentale de travail plus élevée s'il perçoit un décalage entre ses capacités (p. ex. connaissances, compétences, énergie) et les exigences organisationnelles provenant de son environnement de travail (Lei and Ngai, 2014). On perçoit donc l'application de ce modèle théorique dans le contexte du télétravail, notamment en relevant l'importance d'avoir une aisance avec les technologies et ainsi éviter toutes sortes d'effets négatifs physiologiques et psychologiques (Suh et Lee, 2017). De plus, l'utilisation des technologies de l'information étant essentielle au télétravail, il n'est pas surprenant qu'elle se retrouve en tête des stratégies gagnantes, et soutient le résultat de l'étude de Dandalt (2022), dans laquelle les gestionnaires mentionnent les difficultés rencontrées lorsque les technologies font défaut. L'auteur fait aussi mention de la redondance des communications en télétravail, mettant donc en évidence l'importance de bien maîtriser les différents canaux de communication en situation de télétravail (Dandalt, 2022). Eu égard à ces constats, il y a aussi une concordance avec les points soulignés dans l'étude de Piszczek (2017), dans laquelle l'usage de la technologie pouvait être perçu comme un outil bénéfique à l'implantation et au contrôle de frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle chez les télétravailleurs (Piszczek 2017).

La deuxième catégorie avec la plus grande occurrence pour les 2 dernières questions (Q4 et Q5) est celle relative aux horaires, aux espaces et réunions, une catégorie similaire à celles relevées fréquemment dans les 3 premières questions sur la conciliation famille-travail. La stratégie la plus fréquemment mise en place par les participants est celle qui suggère d'entretenir des rencontres régulières avec l'équipe et le supérieur immédiat. Comme la littérature l'a démontré à maintes reprises, l'organisation du travail, que ce soit par le biais de plages horaires et de réunions régulières avec les collègues et le gestionnaire, permet de diminuer l'ambiguïté entre les activités liées à la vie professionnelle et celles inhérentes à la vie personnelle (Solis, 2017 ; Schur et coll., 2020). Qui plus est, cette stratégie a l'avantage de compenser le sentiment d'isolement provoqué par cette séparation physique entre le

télétravailleur, ses collègues et son gestionnaire (Golden et coll., 2008). La troisième catégorie avec la plus grande occurrence était celle sur la posture à adopter lors des échanges, qui est également liée à la stratégie qui propose la tenue de suivis réguliers et d'échéanciers à respecter. Cette stratégie concorde avec la littérature sur le sujet, l'étude de Golden et collègues (2008) stipulant que les suivis de travail réguliers permettent une relation de confiance entre collègues et gestionnaires et diminuent le sentiment d'isolement (Golden et coll., 2008). Ces facteurs sont d'ailleurs importants dans une culture organisationnelle qui met de l'avant l'implantation pérenne du télétravail (Galvez et coll., 2011).

L'un des avantages principaux des analyses qualitatives est qu'il est possible non seulement de relever les éléments mentionnés le plus souvent, mais également de déceler des commentaires uniques. Par exemple, la stratégie concernant le changement de vêtements après le travail est originale et intéressante, tout en faisant référence au concept de segmentation de la littérature dans l'équilibre travail-famille, où la définition des rôles est importante pour assurer notamment une séparation claire entre le rôle de travailleur et les autres rôles que l'employé peut jouer (Ashforth et coll., 2000). Pour les stratégies concernant la mise en valeur des discussions informelles (Q3) et l'humour (Q4 et Q5), on peut y voir une autre facette de l'importance d'avoir des communications saines avec son entourage professionnel, tel que vu précédemment (Golden et coll., 2008).

En général, les stratégies les plus fréquentes sont les mêmes pour l'échantillon du secteur de la santé que celui de la « population générale », bien que dans certains cas, des écarts d'occurrence étaient présents. Par exemple, la stratégie concernant la tenue de rencontres entre l'employé, les collègues et le gestionnaire présentait une occurrence moindre pour l'échantillon du secteur de la santé, Il est possible de croire que les employés du domaine de la santé ont des ressources et un fonctionnement différent, lorsque comparés aux autres secteurs d'activité. À cet effet, il faut savoir que les centres de santé au Québec ont fait face à une réforme majeure dans les dernières années, laquelle a eu des impacts significatifs sur l'organisation des services en raison de l'abolition de plus de 1000 postes de gestionnaires (Archambault, 2015 ; Gentile, 2016). Cette réforme a donc impacté les relations de travail entre gestionnaires et employés du secteur de la santé, ayant du même coup des répercussions dans le contexte de télétravail. Qui plus est, il faut noter que les employés des départements administratifs du secteur de la santé font face à des défis uniques. Leur milieu de

travail est soumis à des défis de taille, comme le fait de devoir assurer le bien-être des employés avec des moyens limités en raison des différentes réformes gouvernementales (Kilroy et coll., 2016). En bref, nos résultats concordent favorablement avec ce que présente la littérature actuelle sur le sujet du télétravail. Toutefois, notre étude va plus loin en creusant les stratégies, donc ce qui fonctionne, versus la tendance à simplement se concentrer sur les conséquences négatives. De ce fait, nous avons pu relever des stratégies concrètes et opérationnelles, qui pourront être utilisées par de nombreuses personnes, sous forme de guide de stratégies déjà testées, en mode télétravail.

Limites de l'étude et pistes futures

Notre étude comporte quelques limites qu'il convient de soulever. Tout d'abord, c'est une étude effectuée en ligne, un grand nombre de personnes consultait le sondage sans nécessairement y répondre. Ce pourcentage élevé peut faire émerger aussi l'hypothèse que lors de la consultation du sondage, la personne se rendait compte qu'elle ne correspondait pas au profil de télétravailleur. Aussi, le fait que le sondage soit géré en ligne, de manière autonome, par les participants, implique qu'il n'était pas possible de s'assurer de leur compréhension des questions, ce qui a pu aussi engendrer des erreurs dans leurs réponses, quoique ces dernières ont pu être traitées et écartées dans l'analyse du verbatim. De plus, il est important de noter que nos 2 échantillons ont une forte proportion de femmes. Bien que nos analyses n'aient pas indiqué de différences entre les sexes sur la variable de satisfaction au travail, il reste que nos résultats peuvent comporter ce biais, limitant du même coup leur généralisation aux hommes qui sont en télétravail. Enfin, sur le plan de l'analyse des données qualitatives, malgré un accord interjuge élevé (0,91), il se peut qu'il y ait eu des erreurs d'interprétation des verbatim. Nonobstant toutes ces limites, le sondage a pu être réalisé en moins d'un semestre auprès de 2 populations, avec des échantillons conséquents : près de 700 personnes. Comme pistes de recherche futures, il serait judicieux d'étudier les aménagements essentiels que l'organisation devrait fournir à ses employés en mode télétravail, puisque les conditions de ce mode de travail sont particulières et nécessitent un encadrement et des ressources adéquates. Par exemple, l'employeur pourrait fournir du matériel informatique propice à l'exécution des tâches ou des formations sur l'organisation du temps et des tâches en télétravail. Il pourrait également offrir un montant supplémentaire afin de permettre aux travailleurs de s'acheter

un mobilier adéquat pour se créer un espace dédié au télétravail ; ce qui permettrait en retour de favoriser la productivité ainsi que les relations entre collègues et avec le supérieur immédiat, comme suggéré dans notre étude. Une autre piste possible serait d'étudier les liens entre le télétravail et le burnout, ainsi que les stratégies d'adaptation et de prévention dans une telle situation, en faisant des liens avec les modèles théoriques mentionnés précédemment (p. ex. technostress). Finalement, il serait aussi pertinent d'étudier l'application de ces résultats après la pandémie afin de documenter quelles stratégies sont plus susceptibles d'être maintenues par les télétravailleurs.

CONCLUSION

Pour conclure, cette étude a mis en lumière des stratégies concrètes et gagnantes, utilisées par des travailleurs en mode télétravail pour concilier leur vie professionnelle-vie personnelle et vice-versa, favoriser leur productivité au travail, et enfin améliorer leur relation avec leurs collègues et leur supérieur immédiat. Les stratégies les plus saillantes touchent aux notions de structure/routine, d'organisation des activités, de séparation claire entre la vie personnelle et la vie professionnelle, d'un espace dédié au travail, de l'aisance avec les technologies de communication, et de la tenue de réunions de travail régulières. Ces diverses stratégies adoptées en mode télétravail concordent généralement avec la littérature existante sur le télétravail et ses enjeux. Les circonstances exceptionnelles de la pandémie de COVID-19 ont poussé des millions de personnes vers un mode de travail inconnu, qui ont fait preuve de créativité en usant de stratégies perçues comme efficaces pour garder la tête hors de l'eau et ainsi avoir un équilibre sain entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Toutes ces stratégies sont disponibles pour l'employé qui est en mode de télétravail et il peut en faire usage comme un guide systématique éprouvé.

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. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J. et Gray, C. E. (2021). Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, *70*(1), 60-84. https://doi.org/10.1111/apps.12300

Archambault, H. (2015, mars 31). Réforme loi 10 : Des centaines de cadres quittent pour la retraite, constate l'AGESSS. *Le Journal de Montréal*. https://www.journaldemontreal.com/2015/03/31/reforme-loi-10-des-centaines-de-cadres-quittent-pour-la-retraite-constate-lagesss

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. et Fugate, M. (2000). All in a day's work : boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review, 25*(3), 472-491.

Ayyagari, R., Grover, V. et Purvi, R. (2011), « Technostress : technological antecedents and implications ». *MIS Quarterly*, *35*(4), 831-858.

Basile, K. A. et Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework : How effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, *15*(3), 106-111. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-03-2016-0024/full/html

Bloom, N. (2020). "How Working from Home Works Out". *Policy Brief*, Stanford Institute for Economic Policy Research.

Campo, A. M. D. V., Avolio, B. et Carlier, S. I. (2021). The relationship between telework, job performance, work–life balance and family supportive supervisor behaviours in the context of COVID-19. *Global Business Review*, 1-19. https://doi.org/10.1177/09721509211049918

Corbière, M., Fages, D. et Salvagnac, V. Réflexions sur les aspects théoriques et empiriques relatives au télétravail. (Tome II, Mémoire de DESS, Université de Toulouse le Mirail, 1994)

Dandalt, E. (2021). Managers and telework in public sector organizations during a crisis. *Journal of Management & Organization, 27*(6), 1169-1182. doi:10.1017/jmo.2022.1

Delanoeije, J., Verbruggen, M. et Germeys, L. (2019). Boundary role transitions : A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*. https://doi.org/10.1177/0018726718823071

Elbaz, S., Richards, J. B. et Provost Savard, Y. (2022). Teleworking and Work–Life Balance During the COVID-19 Pandemic : A Scoping Review. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*. Advance online publication. http://dx.doi.org/10.1037/cap0000330

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), 1524-1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

Gallagher, F. et Marceau, M. (2020). La recherche descriptive interprétative : Exploration du concept de la validité en tant qu'impératif social dans le contexte de l'évaluation des apprentissages en pédagogie des sciences de la santé. Dans M. Corbière et N. Larivière (Eds.), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (2ème, pp. 5-39). Presses de l'Université du Québec.

Gálvez, A., Martínez, M. J. et Pérez, C. (2011). Telework and work-life balance : Some dimensions for organisational change. *Journal of Workplace Rights, 16*(3-4).

Gentile, D. (2016, mars 16). *Québec a presque atteint son objectif d'éliminer 1300 cadres dans le réseau de la santé*. Radio-Canada.ca. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/770774/objectif-reduction-cadres-sante-1140-sur-1300

Ghislieri, C., Molino, M., Dolce, V., Sanseverino, D. et Presutti, M. (2021). Work-family conflict during the Covid-19 pandemic : teleworking of administrative and technical staff in healthcare. An Italian study. *La Medicina del lavoro, 112*(3), 229.

Golden, T. D., Veiga, J. F. et Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions : does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter ? *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1412.

Juchnowicz, M. et Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic. *Information*, *12*(8), 293, 1-13. https://doi.org/10.3390/info12080293

Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J. et Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout : The mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal*, *26*(4), 408-424. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12112

Lei, C. F. et Ngai, E.W. (2014), "The double-edge nature of technostress on work performance : a research model and research agenda", *Proceedings of 35th International Conference on Information Systems, Auckland, December 11-14.*

Massé, I. (2021). Analyse de Statistique Canada : Pas tous égaux face au télétravail. Recupéré le 22 décembre 2021 de https://www.lapresse.ca/affaires/2021-08-05/analyse-de-statistique-canada/pas-tous-egaux-face-au-teletravail.php

Mehdi, T. et Morissette, R. (2021). Working from home : Productivity and preferences. Recupéré le 21 décembre 2021 de https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-eng.htm

Morissette, R., Deng, Z. et Messacar, D.(2021). Travail à domicile : répercussions possibles sur le transport en commun et les émissions de gaz à effet de serre. Recupéré le 21 décembre 2021 de https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021004/article/00005-fra.htm

Müller, T. et Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(8), 883-898. https://doi.org/10.1002/job.2371

Ortar, N. (2009). Entre choix de vie et gestion des contraintes : télétravailler à la campagne. Flux, *78*, 49-57. https://doi.org/10.3917/flux.078.0049

Palumbo, R. (2020). Let me go to the office ! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, *33*(6-7), 771-790. https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150

Perrone, K. M., Ægisdóttir, S., Webb, L. K. et Blalock, R. H. (2006). Work-Family Interface : Commitment, Conflict, Coping, and Satisfaction. *Journal of Career Development*, *32*(3), 286-300. https://doi.org/10.1177/0894845305283002

Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries : Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(4), 592-611.

Schur, L.A., Ameri, M. & Kruse, D. (2020). Telework After COVID : A "Silver Lining" for Workers with Disabilities ? *J Occup Rehabil, 30*, 521-536. https://doi.org/10.1007/s10926-020-09936-5

Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, *26*(1), 21-34. https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002

Suh, A. et Lee, J. (2017). “Understanding teleworkers’ technostress and its influence on job satisfaction.” *Internet Research, 27*(1), 140-159. https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/IntR-06-2015-0181

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S. et Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side : examining antecedents and consequences of technostress. *Communications of the ACM*, *54*(9), 113-120.

Tietze, S. et Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship : a case of mutual adjustment ? *Organization Studies, 26*(9), 1331-1352.

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

ANNEXE

TABLEAU 2

Occurrences des stratégies et des catégories de stratégies des questions 1-2-3

	OCCURRENCES (%)								
	Question 1 (stratégies vie perso - vie pro)			Question 2 (stratégies vie pro - vie perso)			Question 3 (stratégies - productivité)		
	POP GEN	CIUSSS	TOTAL	POP GEN	CIUSSS	TOTAL	POP GEN	CIUSSS	TOTAL
STRUCTURE/ROUTINE			21,7*			28,2			10,2
Établir une structure/routine/horaire de travail fixe	19,3	20,1	19,7	20,7	28,9	25,2	8,7	8,6	8,6
Porter une tenue vestimentaire identique à celle du bureau/s'habiller complètement, ou temps de préparation (coiffer, habiller) avant de travailler	1,6	1,7	1,7	1,2	0,2	0,6	2,5	0,7	1,5
Ranger son bureau tous les jours (p. ex. tiroirs prévus à cet effet)	.	0,6	0,3	1,4	3,2	2,4	.	0,1	0,1
ESPACE POUR TRAVAILLER			19,2			11,1			9,6
Créer un espace ou pièce fermée pour travailler (motivant, similaire au bureau, etc.)	15,4	18,5	17,2	11,1	10,4	10,7	4,7	9,6	7,4
Faire du télétravail quand il n'y a personne à la maison (p. ex. enfants à l'école ou à la garderie)	1,4	1,4	1,4	0,4	0,2	0,3	0,4	,	0,2
Changer de lieu de télétravail fréquemment	0,2	0,1	0,2	0,2	.	0,1	0,4	0,9	0,6
Louer un logement supplémentaire ou encore déménager pour plus d'espace	0,2	0,3	0,2	.	.	.	.	.	.
Avoir accès à de la lumière naturelle	.	0,3	0,2	.	0,2	0,1	0,7	1,3	1,0
Diffuser des huiles essentielles ou luminothérapie	.	.	.	.	.	.	0,5	0,1	0,3
ORGANISATION DU TRAVAIL/ACTIVITÉS			13,5			3,7			21,4
Planifier/faire les tâches ménagères (repas, ménage, etc.) hors des heures de travail régulières (avant de commencer la journée, le soir, fin de semaine, etc.)	8,9	9,7	9,3	1,2	1,1	1,1	0,2	0,3	0,2
Utiliser des applications/agenda/listes/techniques pour organiser le travail ou les tâches domestiques	1,4	1,7	1,6	1,4	1,3	1,3	4,9	6,2	5,6
Faire des listes de tâches précises et des objectifs pour la journée ou la semaine de travail	0,8	1,9	1,4	0,6	0,3	0,4	8,0	8,2	8,1

Se donner des échéanciers pour les tâches de travail, et les réviser régulièrement	0,2	0,1	0,2	.	0,2	0,1	3,8	3,3	3,5
Organiser les tâches de travail selon leur degré de difficulté, gestion des priorités	0,2	0,7	0,5	0,4	0,5	0,4	1,4	2,7	2,2
Sélectionner les tâches selon que l'on est en mode télétravail ou en présentiel	.	0,6	0,3	.	.	.	1,1	1,6	1,4
Choisir les activités pour le télétravail (p. ex. rencontre Teams)	.	0,1	0,1	0,2	.	0,1	.	.	.
Adopter la technique SMART	.	0,1	0,1	0,0	0,2	0,1	0,2	.	0,1
Numériser/informatiser tout le travail (documents scannés, suite Office partagée en ligne, courriel, etc.) au lieu d'avoir des cahiers/cartables à domicile	.	.	.	.	0,2	0,1	0,4	0,4	0,4
UTILISATION DES PAUSES ET AUTRES PÉRIODES TEMPORELLES			12,5			5,2			7,5
Effectuer des activités domestiques (cuisiner, lavage, balayage, repassage, etc.) pendant l'heure du midi ou les pauses professionnelles	9,3	10,8	10,2	1,2	1,4	1,3	0,2	0,6	0,4
Prendre des pauses pour se reposer, grignoter, rester en silence, mieux se concentrer, prendre l'air, bouger, etc.	2,2	2,5	2,3	4,9	3,0	3,9	9,8	5,0	7,1
GESTION DU TEMPS POUR LES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES/ DOMESTIQUES			8,7			8,0			8,2
Faire une séparation nette entre le télétravail/vie domestique dans le temps	1,8	1,4	1,6	1,8	0,8	1,2	0,4	0,3	0,3
Rendre l'horaire souple : commencer plus tôt ou finir plus tard (ex, travailler en soirée quand enfants dorment) ; reporter/remettre à plus tard le temps de travail utilisé pour faire quelque chose de personnel	3,1	1,7	2,3	2,3	2,4	2,4	2,4	1,3	1,8
Bloquer des plages horaires pour des tâches spécifiques (p. ex. travail sans meetings, répondre aux courriels)	3,0	1,3	2,0	2,1	0,3	1,1	2,0	1,9	1,9
Économiser le temps de transport (congestion, horaire transport en commun, difficulté accrue de stationnement) pour assouplir horaire de travail	0,8	1,4	1,2		2,6	1,4	0,4	3,2	1,9
Moduler les tâches selon le moment de la journée et l'occupation de la maison par d'autres membres de la famille	0,8	0,1	0,4	0,2	0,2	0,2	0,7	1,4	1,1

Utiliser un minuteur ou une horloge pour ne pas empiéter sur le temps des autres activités	0,6	0,6	0,6	.	1,1	0,6	0,2	0,1	0,2
Avoir un nouvel horaire qui permet de profiter entièrement du week-end	0,6	0,3	0,4	1,0	.	0,4	.	.	.
Faire une activité hors travail à heure précise (p. ex. 17 h 30) pour éviter de dépasser les heures de travail	0,2	0,0	0,1	0,2	0,5	0,4	0,2	.	0,1
Adopter la méthode POMODORO/FLORA (plante qui meurt si on ne respecte pas ses engagements dans le temps défini) pour éviter de passer à d'autres activités	0,2	0,1	0,2	.	0,2	0,1	1,1	0,4	0,7
Noter son temps de travail supplémentaire au fur et à mesure	.	.	.	.	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2
IMPLICATION DES MEMBRES DE L'ENTOURAGE ET D'AUTRES PROFESSIONNELS			6,7			1,6			1,4
Séparer/partager les activités domestiques/travail ainsi que la charge de travail avec le conjoint/les enfants	2,0	1,9	1,9	0,2	.	0,1	.	.	.
Utiliser des services additionnels (p. ex. traiteur, gardienne, tutorat, ménage)	1,8	0,4	1,0	.	.	.	0,4	.	0,2
Instaurer des règles à la maison pour enfants et conjoints	1,6	2,7	2,2	.	0,2	0,1	0,2	0,4	0,3
Communiquer avec l'entourage (p. ex. voisins, collègues) concernant les règles du télétravail	0,6	0,9	0,7	0,2	0,2	0,2	.	0,4	0,2
Occuper les enfants	0,4	.	0,2	.	.	.	.	.	.
Afficher à la porte d'entrée pas disponible, car en télétravail (conférence téléphonique surtout)	0,2	0,4	0,3	.	.	.	.	.	.
Briser l'isolement avec les membres de la famille pendant le dîner/pauses	0,2	.	0,1	.	0,2	0,1	0,2	.	0,1
Soutien/encouragements des membres de l'entourage (p. ex. rappel du conjoint que la journée de travail est finie)	.	0,1	0,1	0,6	1,0	0,8	0,5	0,3	0,4
Se coller à un horaire de travail similaire à celui du conjoint (temps de pause et de travail)	.	0,1	0,1	0,2	0,5	0,4	.	.	.
Voir un psychologue	.	.	.	.	.	.	0,4	.	0,2

MATÉRIEL OU BRUIT BLANC POUR TRAVAILLER			3,3			0,8			11,4
Se procurer du matériel ou ajouter des bruits blancs pour s'isoler/éliminer les bruits de fond/se concentrer (écouteurs, bouchon, musique, télévision, etc.)	2,8	1,3	1,9	0,2	0,3	0,3	6,9	5,0	5,8
S'équiper d'outils pour travailler efficacement (bonne connexion internet, livres du travail, formations, nouvel ordinateur, 1 écran de plus, une ligne téléphonique pour travail, une chaise ergonomique, un casque d'écoute, etc.)	1,6	1,3	1,4	0,4	0,6	0,5	4,2	6,7	5,6
SÉPARATION CLAIRE DES DEUX TYPES D'ACTIVITÉS			2,5			25,3			2,2
Éteindre les ordinateurs, téléphones (ou masquer numéro personnel), filtrer les notifications et applications liées au travail ou aux activités domestiques, cacher numéro personnel, ne pas consulter les réseaux sociaux	3,0	1,3	2,0	16,4	13,9	15,0	2,2	1,6	1,8
Utiliser du matériel pour distinguer les deux types de tâches (p. ex. 2 ordis, 2 téléphones) ou changer de sonnerie pour téléphone selon type d'appel	0,4	0,3	0,3	1,9	0,6	1,2	.	0,1	0,1
Ne pas se connecter hors des quarts de travail	0,2	0,1	0,2	3,5	4,6	4,1	0,7	.	0,3
Mettre le matériel professionnel/personnel dans un endroit difficile d'accès (p. ex. chambre d'enfant) ou mettre matériel hors de la vue	.	.	.	6,0	4,0	4,9	.	.	.
ACTIVITÉS DE TRANSITION ENTRE LE TRAVAIL ET LES ACTIVITÉS DOMESTIQUES			1,8			3,6			4,6
Faire des activités de loisir (yoga, marche)	1,2	0,6	0,8	2,5	1,4	1,9	3,1	1,6	2,2
Effectuer des activités physiques	0,8	1,0	0,9	1,0	1,9	1,5	2,9	2,0	2,4
Changer de vêtements lorsque le travail est fini	.	0,1	0,1	.	0,3	0,2	.	.	.
MOYENS POUR FOCUS SUR LE TRAVAIL ET RÉCUPÉRER SON ÉNERGIE			1,4			2,1			5,8
Être stimulé/passionné/investi/discipliné	0,8	1,4	1,2	0,4	1,6	1,1	1,1	3,0	2,2
Mettre son cellulaire de côté ou l'éteindre	0,2	0,1	0,2	0,6	1,1	0,9	0,5	0,9	0,7
Alterner tâches (domestiques et travail) pour une meilleure efficacité ou se dégourdir	0,2	.	0,1	.	.	.	.	0,1	0,1

Consommer des boissons énergisantes	.	.	.	0,2	.	0,1	0,4	0,9	0,6
Changer de position lors des heures de travail (assis-debout)	.	.	.	.	0,2	0,1	1,3	0,9	1,0
Avoir une salle d'entraînement dans le bureau/faire de l'exercice en travaillant	.	.	.	.	.	.	0,2	.	0,1
Faire des siestes	.	.	.	.	.	.	0,4	.	0,2
Avoir une bonne hygiène de vie ou de sommeil/dormir davantage avant de travailler	.	.	.	.	.	.	0,5	1,1	0,9
ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SOI, DE SES CAPACITÉS			1,3			1,0			0,7
Avoir une grande tolérance pour le désordre à la maison, lâcher prise	1,6	0,7	1,1	0,4	.	0,2	.	.	.
Prendre du temps pour soi (*self-care*), respecter ses limites	0,2	.	0,1	1,2	.	0,5	0,5	.	0,2
Prendre des congés/vacances quand nécessaires	.	0,1	0,1	.	.	.	0,2	.	0,1
Faire de la pleine conscience/méditation	.	0,1	0,1	.	0,3	0,2	0,7	.	0,3
Accepter que la productivité ne soit pas toujours au rendez-vous	.	.	.	0,2	.	0,1	0,2	.	0,1
COMMUNICATION AVEC COLLÈGUES ET SUPÉRIEUR IMMÉDIAT			0,7			1,8			1,4
Communiquer ses besoins/attentes/inquiétudes aux supérieurs/collègues	0,2	.	0,1	0,4	0,3	0,4	1,1	0,7	0,9
Centraliser et privilégier certains moyens de communication avec les collègues afin de diminuer les distractions/être plus efficace (Teams, courriels, téléphone, etc.)	0,2	0,6	0,4	0,2	0,3	0,3	1,3	2,6	2,0
Planifier des rencontres régulières avec les collègues/SI	.	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	2,4	2,0	2,2
Diviser de façon équilibrée les effectifs de l'équipe en mode télétravail et présentiel	.	0,1	0,1	.	.	.	.	.	.
Prendre une entente avec le SI/collègues de ne pas faire d'heures supplémentaires	.	.	.	1,4	.	0,6	.	.	.
Informer les collègues de l'horaire de travail (dispo et pas dispo)	.	.	.	0,2	0,5	0,4	0,2	0,1	0,2
Créer des occasions d'échanges avec l'équipe de travail pour briser l'isolement et stimuler la productivité (remplacer les discussions de corridor)	.	.	.	.	.	.	3,1	1,1	2,0
Inviter les collègues à trouver des solutions par eux-mêmes afin d'éviter les interruptions	.	.	.	.	.	.	.	0,1	0,1

Avoir recours à des messages directs, parfois sans ambages (p. ex. expression de mécontentement) lorsque contacté en dehors des heures de travail	.	.	.	0,2	.	0,1	.	.	.
Partager les listes de tâches, d'objectifs de travail avec les collègues	.	.	.	.	.	.	0,2	0,6	0,4
NON ADMISSIBLE									
Le chevauchement n'est pas un problème/Pas de stratégie/Échec à en trouver/Pas de réponse	8,3	5,3	6,6	9,2	6,5	7,7	9,2	9,3	9,3

LÉGENDE : * Ces pourcentages renvoient à la moyenne des occurrences pour cette catégorie des 2 populations confondues, pour les 3 questions

Note : les cases vides correspondent à des valeurs de 0 %

TABLEAU 3

Occurrences des stratégies et des catégories de stratégies des questions 4 et 5

	OCCURRENCES (%)					
	Question 4 (relation avec collègues)			Question 5 (relation avec supérieur immédiat [SI])		
	POP GEN	CIUSSS	TOTAL	POP GEN	CIUSSS	TOTAL
AISANCE DANS L'UTILISATION DES TECHNOS POUR TRAVAIL SIMULTANÉ			47,9*			44,4
Utiliser un ou plusieurs canaux de communication : Courriel, Slack, Teams, FaceTime, WhatsApp, Google Meet, Messenger, téléphone, texto pour contacter SI ou collègues	38,5	48,9	44,2	30,2	39,8	35,8
Kick off meetings virtuels le matin	2,0	0,5	1,2	0,7	0,2	0,4
Selon la nature du contenu : courriel pour des infos nécessitant plus d'explications ou demandes particulières, texto pour des éléments factuels (temps sup., etc.)	1,0	0,5	0,7	0,2	0,6	0,5
Statutaires réguliers et constants	0,6	2,0	1,4	2,9	7,9	5,8
Selon le degré d'urgence : en ordre décroissant : texto, tél., courriel et Teams pour réunion	0,2	.	0,1	0,5	1,8	1,2
Courriel de suivis faisant un résumé des choses à faire ou valider	.	0,3	0,2	0,2	0,5	0,4
Les rencontres virtuelles sont plus faciles à ajuster qu'en présentiel lorsqu'il y a des imprévus (pas de déplacement)	.	0,3	0,2	.	0,2	0,1
Ne pas hésiter à utiliser les plateformes de communication pour dire ce qui a été fait (être *chatty*)	.	.	.	0,2	0,2	0,2
Message dans les titres de courriel permettant un meilleur suivi	.	.	.	.	0,2	0,1
HORAIRES, ESPACES ET RÉUNIONS			23,0			29,2
Rencontres régulières (p. ex. 1 fois sem,) avec l'équipe et le SI	21,3	11,0	15,6	33,2	16,1	23,2
Alternance entre télétravail et présentiel	1,6	9,3	5,9	0,9	2,6	1,9
Être au bureau en même temps que SI ou collègues	1,0	0,7	0,8	0,7	4,5	2,9
Bloquer des plages horaires pour discuter et constance des échanges	0,2	0,2	0,2	.	0,5	0,3
Respects des horaires travail (p. ex. dîner, pas de contact après 16 h). Quand la journée est terminée, elle est terminée	.	0,7	0,4	.	1,0	0,6
Révision de l'horaire de télétravail régulièrement	.	0,2	0,1	.	0,6	0,4
POSTURE A ADOPTER DANS LES ÉCHANGES			22,8			13,0
Faire des rencontres vidéo plus « informelles » (p. ex. Zoom café, 5 à 7)	9,1	7,8	8,4	1,1	0,6	0,8
Dans Teams ou Zoom, ouvrir les caméras	6,9	5,3	6,0	2,7	3,1	2,9

Commencer les échanges par le comment ça va, l'informel, l'humour	5,5	2,0	3,6	1,6	0,5	0,9
Clavardage en ligne régulièrement pour se dire un simple bonjour,	1,4	2,8	2,2	0,7	.	0,3
Faire preuve de courtoisie, d'ouverture dans les échanges Teams ou messages courriel, être à l'écoute mutuellement	1,0	0,8	0,9	0,5	0,6	0,6
Faire un suivi régulier de l'échéancier/avancement des travaux	1,0	0,5	0,7	5,6	2,6	3,9
Communication par le sourire et la relation de confiance	0,4	0,3	0,4	1,8	0,6	1,1
Accumuler le plus de points possibles à traiter avant de contacter le SI pour éviter de le submerger/se refréner d'envoyer trop de mémos	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Utilisation des émoticônes pour désamorcer certains états	0,2	0,2	0,2	0,5	0,3	0,4
Être respectueux, factuel, à l'écoute des consignes	.	0,2	0,1	.	0,5	0,3
Proposer son point de vue, des solutions, et tenir informer le SI de ce qui se passe à son travail	.	0,2	0,1	0,7	0,8	0,8
Se relire avant d'envoyer un texte (texto ou courriel) pour être sûr de la lisibilité du message	.	.	.	0,2	0,2	0,2
Fournir au SI ou collègues la liste des tâches hebdomadaire (charge de travail)	.	.	.	0,7	0,6	0,7
TRANSPARENCE DES ÉCHANGES			1,9			2,4
Discussions franches, communication authentique, partager comment on se sent, lui indiquer son état de santé psychologique	0,6	0,8	0,7	1,6	0,3	0,8
Informer son SI des difficultés rencontrées et obstacles rencontrés en contexte de télétravail et pandémie	0,6	0,3	0,5	0,7	1,0	0,8
Nommer régulièrement au SI ou collègues ses bons coups et défis ainsi que son stress	0,6	.	0,3	0,5	0,2	0,3
Partager avec le SI ou collègues ses inquiétudes, frustrations et questionnements selon le mode de communication (p. ex. Chat sur Teams)	0,2	0,7	0,5	0,2	0,6	0,5
ATTITUDES DU GESTIONNAIRE : DISPONIBILITÉ, ENTENTE COMMUNE, INTÉRÊT DE SA PART			0,2			4,5
Le SI à portée de main (p. ex. avoir le numéro de téléphone perso du SI pour me permettre de le joindre en tout temps, appels impromptus si nécessaire)	.	0,2	0,1	.	2,4	1,4
SI s'intéresse à ce que fait le salarié	.	0,2	0,1	.	0,3	0,2
Demander à son SI comment le contacter selon les besoins particuliers	.	.	.	0,2	.	0,1
Réponse du SI à mes textos, courriels, etc., dans de brefs délais	.	.	.	0,2	0,6	0,5
SI disponible quelques minutes par jour pour prendre le pouls	.	.	.	.	0,2	0,1

Avoir des objectifs clairs et bien définis de la part du SI, valider les attentes	.	.	.	0,9	1,0	0,9
Transmission par le SI des notes et démarches à suivre à jour	.	.	.	.	0,2	0,1
Discuter de son travail avec son SI pour éviter qu'il n'empiète sur les activités domestiques. Toutefois, ne pas faire de demandes exagérées au SI pour adapter les conditions de travail et faciliter la conciliation vie familiale-vie professionnelle	.	.	.	.	0,3	0,2
Poser les questions au SI et demander conseils/orientation vs Développer son autonomie et débrouillardise	.	.	.	1,1	1,0	1,0
NON ADMISSIBLE						
N/A = la chimie a disparu, car il n'y a plus de contact de proximité	5,9	2,8	4,2	8,6	4,8	6,4

LÉGENDE : * Ces pourcentages renvoient à la moyenne des occurrences pour cette catégorie des 2 populations confondues, pour les 2 questions

Note : les cases vides correspondent à des valeurs de 0 %