

**HEC MONTRÉAL**

**Quels sont les impacts du télétravail, en contexte de pandémie mondiale, sur  
la qualité de vie au travail des cadres ?**

**par**

**Léanne Samson**

**Estelle Morin**

**HEC Montréal**

**Directrice de recherche**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation développement organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Janvier 2023

© Léanne Samson, 2023

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2021-4362

**Titre du projet de recherche :** Enquête sur l'expérience de confinement en France

**Chercheur principal :**

Estelle Morin, professeur titulaire  
Département de management, HEC Montréal

**Cochercheurs :**

Hayat El-Mouda; Leanne Samson; Laurent Falque

**Date d'approbation du projet :** 12 mars 2021

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 12 mars 2021

**Date d'échéance du certificat :** 01 mars 2022

---



Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal

## Formulaire E

### COLLECTE DE DONNÉES AUX ÉTATS-UNIS ET ARTICLE 8.3 DE LA POLITIQUE DES TROIS CONSEILS

#### L'enquête sur l'expérience de confinement

#### Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Estelle M. Morin, Ph.D.

#### Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, membres de l'équipe de recherche réalisant le projet de recherche mentionné ci-dessus,

- A. Attestons avoir pris connaissance de l'article 8.3 de la politique des trois Conseils concernant la collecte de données à l'étranger;**
- B. Nous engageons à satisfaire aux exigences en matière d'éthique de la France quant à la recherche et à la collecte de données.**

| Prénom et nom du chercheur | Signature   | Date (jj / mm / aaaa) |
|----------------------------|---|-----------------------|
| Estelle M. Morin           |  | 25/02/2021            |
| Laurent Falque             |  | 25/02/2021            |
| Hayat El Mouda             |  | 25/02/2021            |
| Léanne Samson              |  | 25/02/2021            |

## Formulaire F

### ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

#### L'enquête sur l'expérience de confinement


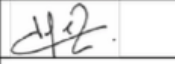

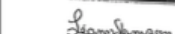
Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

**Chercheur principal : Estelle M. Morin, Ph. D.**

Conditions de l'engagement :

Nous soussignés qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci — dessus, nous engageons formellement :

1. À assurer la protection, la sécurité et la confidentialité des données que nous recueillerons auprès des participants ou de celles concernant des sujets humains qui seront consultées dans des banques de données ;
2. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participants, l'identité des personnes concernées par les données consultées concernant des sujets humains et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données ;
3. À ne pas divulguer de renseignements obtenus auprès des participants ou de données identificatoires consultées concernant des sujets humains sans l'accord des personnes concernées, ou sans l'approbation du CER de HEC Montréal ou à moins que requis par la loi ;
4. À ne pas utiliser les données recueillies ou consultées dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles approuvées pour le présent projet par le Comité d'éthique de recherche de HEC.

| Prénom et nom du chercheur | Signature   | Date (jj / mm / aaaa) |
|----------------------------|---|-----------------------|
| Estelle M. Morin           |  | 25/02/2021            |
| Laurent Falque             |  | 25/02/2021            |
| Hayat El Mouda             |  | 25/02/2021            |
| Léanne Samson              |  | 25/02/2021            |

## Résumé

Dans ce mémoire, nous souhaitons faire le point sur l'expérience de travail de cadres et dirigeants d'entreprises en contexte de crise sanitaire et de confinement. Plus particulièrement, nous analyserons les répercussions de ce contexte qui dure depuis plus de deux (2) ans sur leur travail, leur pratique de management et sur leur qualité de vie au travail. Il est primordial de s'intéresser à la qualité de vie au travail des cadres si on souhaite, par la suite, s'intéresser à celle des employés. Nous souhaitons nous attarder à la question suivante : *Quels sont les impacts du télétravail, en contexte de pandémie mondiale, sur la qualité de vie au travail des cadres ?* Pour ce faire, une revue de littérature sur les différents concepts qui entourent notre question de recherche sera effectuée, nous présenterons la méthodologie utilisée pour faire notre étude, nous analyserons les données qui en ressortent et nous conclurons sur les retombées les plus importantes à mettre en lumière.

Principalement, nous avons trouvé que malgré le manque de contact humain, l'excédent de temps passé devant un écran, les relations interpersonnelles moins intéressantes et l'équilibre au travail ébranlé, les émotions positives prédominent tout de même les émotions négatives. En effet, malgré le télétravail en contexte de pandémie mondiale de la Covid-19, les cadres des entreprises ont un bien-être psychologique supérieur à une détresse psychologique. Ceux-ci se sont sentis intéressés par leur travail et ils ont le sentiment qu'ils avaient un contrôle sur leurs décisions. Le sens de leur travail a accru puisqu'ils ont dû agir concrètement sur la réorganisation du travail des membres de leurs équipes. Contrairement aux employés, la majorité des cadres n'ont pas subi un stress financier et n'ont pas craint de perdre leur emploi.

**Mots clés :** Bien-être ; Qualité de vie au travail ; Cadres ; Pandémie ; Covid-19 ; Télétravail ; Gestion à distance ; Performance au travail.

**Méthodes de recherche :** Recherche quantitative

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>REMERCIEMENTS</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>CHAPITRE 1 : Introduction</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>1.1 Le contexte</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>1.2 La problématique</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>1.3 Notre recherche</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>CHAPITRE 2 : La revue de la littérature</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>2.1 Le travail</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>2.1.1 Les composantes de la qualité de vie au travail</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>2.1.2 Lien entre la qualité de vie au travail et rétention du personnel</b> .....   | <b>18</b> |
| <b>2.2 Historique du télétravail</b> .....   | <b>19</b> |
| <b>2.2.1 Les avantages du télétravail</b> .....  | <b>20</b> |
| <b>2.2.2 Les inconvénients du télétravail</b> .....  | <b>20</b> |
| <b>2.2.3 Les impacts du télétravail (en contexte de pandémie mondiale de la Covid-19) sur la qualité de vie au travail</b> ..... | <b>22</b> |
| <b>2.3 La charge allostatique</b> .....  | <b>23</b> |
| <b>2.4 Technostress et télépression</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>CHAPITRE 3 : La méthodologie</b> .....  | <b>28</b> |
| <b>3.1 Devis de recherche</b> .....  | <b>28</b> |
| <b>3.2 La procédure</b> .....  | <b>29</b> |
| <b>3.3 L'échantillon</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>CHAPITRE 4 : Présentation des données et d'analyse des résultats</b> .....  | <b>38</b> |
| <b>4.1. Qualité de vie au travail</b> .....  | <b>39</b> |
| <b>4.2. Sens au travail</b> .....  | <b>46</b> |
| <b>4.3. Engagement au travail</b> .....  | <b>52</b> |
| <b>4.5. L'état psychologique</b> .....   | <b>55</b> |
| <b>CHAPITRE 5 : Conclusion</b> .....   | <b>59</b> |
| <b>5.2. Les éléments les plus importants</b> .....   | <b>60</b> |
| <b>5.4. Les limites</b> .....  | <b>62</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>5.5. Les pistes de recherches pour le futur.....</i> | <i>62</i> |
| <i>BIBLIOGRAPHIE.....</i>                               | <i>i</i>  |
| <i>ANNEXES.....</i>                                     | <i>ix</i> |
| <i>ANNEXE 1 – COURRIEL D’INVITATION.....</i>            | <i>ix</i> |
| <i>ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE.....</i>                    | <i>x</i>  |

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier les personnes qui m'ont donné les différents outils nécessaires dans l'accomplissement de mon mémoire. Premièrement, ma directrice de recherche, madame Estelle Morin, qui fut une des professeurs ayant le plus marqué mon parcours académique à ce jour. Votre vision de la vie, votre ouverture d'esprit et votre générosité envers vos étudiants ont rendu mon cheminement plus doux et agréable. Deuxièmement, mon conjoint Samuel, qui a été un fidèle partenaire de discussions en lien avec ce mémoire. Merci pour ton support inconditionnel. Et finalement ma mère, Nathalie, qui nous a quittés quelques semaines avant le début de ma maîtrise, à l'été 2020. Chaque jour, tu me donnes l'inspiration et la détermination de continuer à avancer et je te porte précieusement dans mon cœur à chacun d'eux. Ta douceur continue de me transporter à travers le temps. Je suis convaincue que tu serais fière de moi et cela m'a aidé à poursuivre mon cheminement universitaire.



# CHAPITRE 1 : Introduction

## 1.1 Le contexte

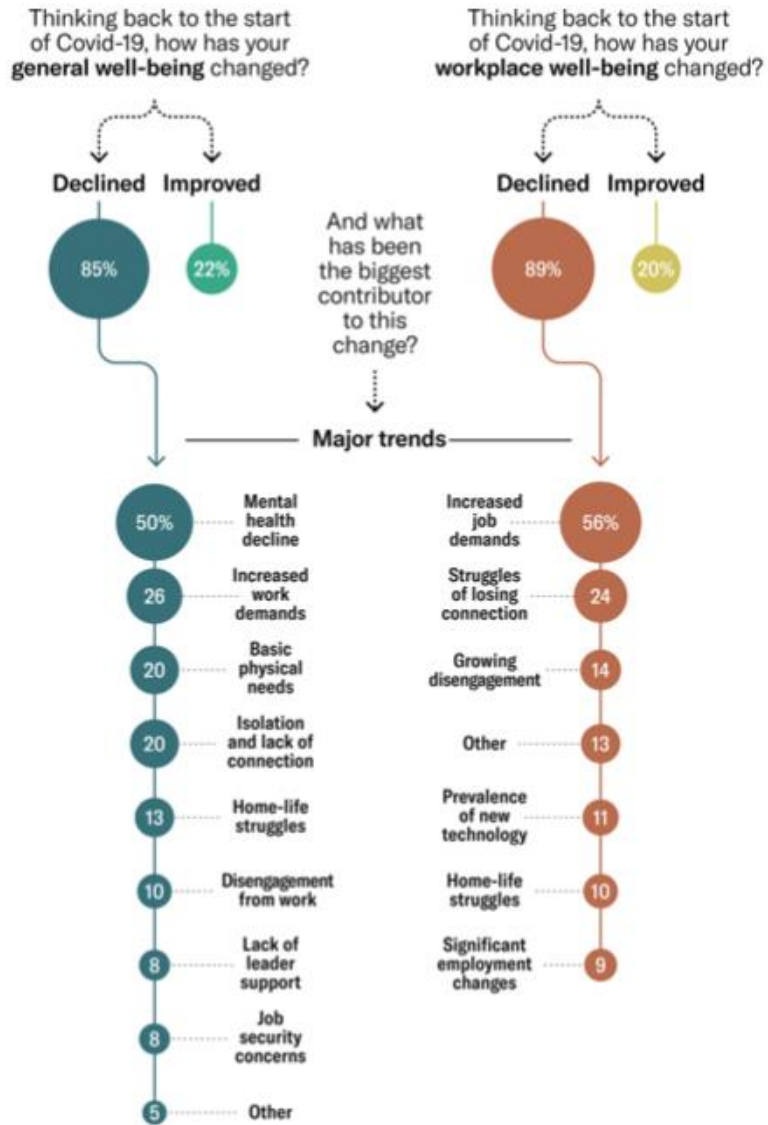
Le 27 février 2020, le premier cas de la Covid-19 fut déclaré au Québec. Le 11 mars 2020, les mesures de la santé publique du Québec incitent au télétravail, dans la mesure du possible. Le 13 mars 2020, l'urgence sanitaire est déclarée. Fermetures de plusieurs lieux publics, interdictions de rassemblements, mesures de distanciation physique... les Québécois sont appelés à limiter leurs déplacements au maximum. Le 16 mars 2020, les garderies et les écoles sont fermées. Le 18 mars 2020, on rapporte le premier cas de décès de la Covid-19 au Québec. Le 24 mars 2020, il a la fermeture de tous les services à l'exception des services essentiels. Le 4 avril 2020, le territoire du Québec est déclaré comme ayant de la transmission communautaire (Institut National de Santé Publique du Québec, 2021). Les dates et les changements concernant les mesures de la santé publique et les événements épidémiologiques ne cessent de s'allonger. L'état d'urgence sanitaire a pris fin le 1er juin 2022 au Québec, soit plus de deux ans plus tard. Qui n'a pas été affecté par cette pandémie mondiale de la Covid-19, de quelconque façon ?

La pandémie mondiale de la Covid-19 a impacté la vie de chaque humain, de façons différentes certes, mais l'impact sociétal est grand. Au cours de l'histoire, nous avons survécu à toutes sortes de révolutions puisque nous sommes des êtres résilients. Toutefois, l'humain est un être social et les relations et interactions sociales sont nécessaires à son existence. La pandémie mondiale de la Covid-19 et les mesures de confinement ont posé un défi important aux interactions interpersonnelles qui, avec les mesures de distanciation sociale et l'isolement, ont gravement affecté ces relations sociales. À partir de l'existence humaine, ces connexions, interactions et relations sociales sont devenues partie intégrante de notre vie. Ainsi, l'absence d'un tel lien conduit à des états stressants de solitude, d'anxiété, de dépression, de troubles mentaux, de risques pour la santé et de nombreux autres problèmes qui ont un impact sur la vie de l'individu et de la société collective dans son ensemble (Jaspreet S. and Jagandeep S, 2020). Ces humains, vivant ces conséquences négatives de la pandémie, travaillent dans nos milieux de travail. C'est pourquoi il est important, voire primordial, de s'arrêter et de réfléchir aux impacts que la pandémie a eus et continue d'avoir sur les employés et les cadres.

## 1.2 La problématique

Le monde du travail n'a pas été épargné des nombreux impacts de cette pandémie mondiale et il a lui aussi été impacté. En effet, la pandémie a contraint une grande partie de la main-d'œuvre du pays à travailler à distance. Compte tenu de la nécessité d'une distanciation sociale, la capacité de poursuivre des fonctions commerciales essentielles grâce à des modalités de travail à distance efficaces a joué un rôle clé dans les efforts déployés pour faire face à la crise sanitaire mondiale et des millions de travailleurs continuent de travailler à distance alors que la pandémie persiste à être une menace pour la santé publique. Cependant, de nombreuses organisations n'étaient pas préparées à accueillir ce changement et manquaient également de connaissances sur les meilleures pratiques en matière de promotion de la productivité et le bien-être de la main-d'œuvre dans le cadre de ces arrangements (Shockley et coll., 2020). Comme les entreprises, les employés ont dû faire preuve d'adaptation et de flexibilité dans leur changement de routine au quotidien. Si les employés étaient déstabilisés, de leur côté, les cadres devaient rassurer leurs équipes de travail en montrant l'exemple dans un esprit d'ouverture et d'optimisme. Est-ce que les cadres étaient prêts à faire face à ce drastique changement dans leur façon de diriger une équipe de travail ? Une transition adéquate est-elle essentielle afin de maintenir une bonne qualité de vie au travail ? L'une des études d'Estelle Morin, Psychologue et Professeur titulaire du département de management de HEC Montréal, réalisées en France arrive à la conclusion que les personnes-cadres sont deux fois plus nombreuses que les personnes non-cadres à avoir des signes de détresse psychologique (Morin et Falque, 2021). Cette situation inhabituelle a permis aux cadres de prendre conscience de la valeur du travail tout comme celle des relations humaines, authentiques et conviviales. En les privant des contacts directs et physiques, ils ont ressenti vivement le besoin de relation. C'est un besoin primaire, comme la soif, la faim, le sommeil. Il ne s'agit pas, ici, de relations mondaines ou superficielles, mais bel et bien de relations qui donnent lieu au sentiment d'appartenance et qui donnent envie de participer à un projet commun (Morin et Falque, 2020).

## Major Well-Being Trends at a Glance



(Campbell et Gavette, 2021)

### 1.3 Notre recherche

Dans ce mémoire, nous souhaitons faire le point sur l'expérience de travail de cadres et dirigeants d'entreprises en contexte de crise sanitaire et de confinement. Plus particulièrement, nous analyserons les répercussions de ce contexte qui dure depuis plus de deux ans sur leur travail, leur pratique de management et sur leur qualité de vie au travail. Il est primordial de s'intéresser à la qualité de vie au travail des cadres si on souhaite, par la suite, s'intéresser à celle des employés. Nous souhaitons nous pencher sur la question suivante : *Quels sont les impacts du télétravail, en contexte de pandémie mondiale, sur la qualité de vie au travail des cadres ?* Pour ce faire, une revue de littérature sur les différents concepts qui entourent notre question de recherche sera effectuée, nous présenterons la méthodologie utilisée pour faire notre étude, nous analyserons les données qui en ressortent et nous conclurons sur les retombées les plus importantes à mettre en lumière. Les données recueillies nous ont permis de trouver des difficultés dans les pratiques de management et nous avons été en mesure d'évaluer et comparer les cadres qui étaient confinés en télétravail versus ceux qui ne l'étaient pas en termes de qualité de vie au travail, de l'engagement, de santé et de bien-être psychologique.

Principalement, nous avons trouvé que malgré le manque de contact humain, l'excédent de temps passé devant un écran, les relations interpersonnelles moins intéressantes et l'équilibre au travail ébranlé, les émotions positives prédominent tout de même les émotions négatives. En effet, malgré le télétravail en contexte de pandémie mondiale de la Covid-19, les cadres des entreprises ont un bien-être psychologique supérieur à une détresse psychologique. Ceux-ci se sont sentis intéressés par leur travail et ils ont le sentiment qu'ils avaient un contrôle sur leurs décisions. Le sens de leur travail a accru puisqu'ils ont dû agir concrètement sur la réorganisation du travail des membres de leurs équipes. Contrairement aux employés, la majorité des cadres n'ont pas subi un stress financier et n'ont pas craint de perdre leur emploi.

## CHAPITRE 2 : La revue de la littérature

« *Le travail éloigne de nous trois grands maux : l'ennui, le vice et le besoin.* » — Voltaire

Le présent chapitre a pour objectif d'explorer les différents thèmes qui composent la question de recherche afin de faire le point sur l'état des connaissances accumulées sur notre question de recherche. *Quels sont les impacts du télétravail, en contexte de pandémie mondiale, sur la qualité de vie au travail des cadres ?*

La première partie du chapitre présente les principales caractéristiques de la qualité de vie au travail. Plusieurs concepts définissent la qualité de vie au travail, ce qui peut parfois porter à confusion. Tout d'abord, qu'est-ce que le travail et pourquoi travaillons-nous ? Nous allons faire le point et apporter les nuances nécessaires à une bonne compréhension de ce qu'est la qualité de vie au travail et ses différentes composantes. Dans ce chapitre, nous ferons également un lien entre les différentes composantes de la qualité de vie au travail et l'engagement du personnel.

La deuxième partie du chapitre présente l'historique du télétravail avec ses avantages et ses inconvénients qui perdurent. Évidemment, nous allons aborder les impacts du télétravail et les impacts d'un télétravail dit forcé en contexte de pandémie mondiale sur la qualité de vie au travail. On distingue le télétravail avant le début de la pandémie mondiale de la Covid-19 et le télétravail en contexte de pandémie, ce sont deux conditions différentes avec des conséquences respectives.

La troisième et la quatrième partie du chapitre mettront en lumière le concept de la charge allostatique et de nouveaux phénomènes tels que le technostress et la télépression seront abordés. En effet, ces nouveaux phénomènes qui auront fait émergence particulièrement lors de la pandémie mondiale de la Covid-19 sont intéressants à analyser et doivent être pris en compte lorsque nous analysons la qualité de vie au travail, dans ce contexte particulier.

### 2.1 Le travail

La qualité de vie au travail n'est pas un concept nouveau dans les entreprises. Le monde du travail a connu plusieurs révolutions qui ont changé les façons de travailler au fil des années. Au 18<sup>e</sup>

siècle, beaucoup d'emplois ont été créés grâce au développement du secteur manufacturier où les exigences sont principalement physiques : ce sont des emplois manuels qui nécessitent peu de connaissances préalables, mais une grande capacité d'attention et d'adaptation au rythme des machines. Depuis, le travail a beaucoup évolué. Avec le développement des technologies intelligentes, les exigences sont de plus en plus élevées en matière de connaissances, de compétences et d'adaptabilité. La mondialisation de la production dans les pays en développement a permis de réduire les coûts, entraînant le développement d'économie de services dans les pays développés, ces secteurs étant beaucoup plus propices au télétravail. Ce changement majeur dans la nature de l'emploi est en corrélation avec l'automatisation, l'intelligence artificielle, la suppression des emplois à caractère procédural ainsi que la complexification des emplois (Blustein et coll., 2018).

En dépit de ces évolutions du travail manuel vers le travail de la connaissance, le sens même du travail demeure. En 1993, Hillman portait les propos suivants sur le travail :

« Je veux simplement parler du travail comme d'un plaisir, comme d'une gratification instinctuelle au lieu d'en parler comme d'un droit, "le droit au travail", ou comme d'une nécessité économique, ou comme un devoir social, ou comme une pénitence imposée à Adam après qu'il eut été chassé du paradis terrestre. Les mains veulent faire des choses et l'esprit aime à s'y appliquer. Le travail est vital, irréductible à quelque autre valeur. Nous ne travaillons pas pour ramasser le fruit de la cueillette, pour acquérir du pouvoir dans la tribu, pour acheter une nouvelle voiture, et ainsi de suite. Le travail a son propre but et apporte ses propres joies ; mais pour que cela roule, il faut avoir un fantasme à propos de notre travail, et les fantasmes économiques et sociologiques que nous avons développés sont complètement dysfonctionnels. Il n'y a pas à s'étonner de l'énorme problème de productivité et de qualité qui existe dans le monde du travail en Occident. Nous ne sommes pas censés vouloir cesser de travailler. C'est comme vouloir ne pas manger, vouloir ne pas faire l'amour. C'est de l'infirmité instinctuelle ! Et c'est la faute de la psychologie ; elle ne s'occupe pas assez de l'instinct du travail. » (Hillman, 1993, p.218-219)

### **2.1.1 Les composantes de la qualité de vie au travail**

Pourquoi travaillons-nous ? Kaplan et Tausky répondent à cette question avec quatre (4) fonctions. La première, la fonction morale qui est de contribuer à quelque chose. La deuxième, la fonction expressive qui est de s'accomplir, de se réaliser, de laisser sa marque. La troisième, la fonction structurante, qui est de s'occuper, tout simplement. Finalement, la quatrième, la fonction

utilitaire qui est d'améliorer sa qualité de vie (Kaplan & Tausky, 1974). Le travail occupe une place importante dans la vie d'une personne, d'abord parce qu'il représente une valeur, mais aussi parce qu'il occupe une grande partie du temps quotidien. Il est donc tout à fait logique de soutenir que l'humain va tenter de bénéficier le plus du travail en termes d'accomplissement personnel tout en voulant améliorer ses possibilités et conditions de vie à l'extérieur du travail.

Par conséquent, il est désuet de penser qu'une qualité de vie au travail est synonyme uniquement d'une absence de blessure ou d'une maladie. En effet, la santé n'est pas seulement l'absence de maladie ou de handicap, mais aussi un état de bien-être physique, mental et social (Organisation Mondiale de la Santé, 1948). Décortiquons les trois (3) aspects de santé que nous venons de présenter par l'Organisation Mondiale de la Santé. Premièrement, le bien-être physique. Malgré le fait que nous sommes désormais plutôt axés sur un travail intellectuel que physique, le bien-être physique reste évidemment au cœur d'une qualité de vie. Il se définit dans les questions de sécurité dans l'environnement physique de travail. C'est ladite absence de blessure en milieu de travail. Ce sont notamment les troubles musculosquelettiques (TMS), qui affectent les articulations, les muscles, les tendons, les ligaments, les cartilages et les nerfs. Les lésions musculosquelettiques sont les plus fréquentes dans tous les milieux de travail (CNESST, 2022). Deuxièmement, le mental. La santé mentale n'est pas simplement l'absence de troubles mentaux. Elle se définit comme un état de bien-être dans lequel chaque personne réalise son potentiel fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive et peut apporter sa contribution à la communauté. Dans cet aspect, nous référons donc aux capacités et aux ressources individuelles, qui diffèrent d'un travailleur à l'autre. Nous faisons tous face différemment aux obstacles de la vie, car nous possédons un bagage et des ressources différentes. Troisièmement, le social. Il est intéressant d'inclure cet aspect dans une définition de qualité de vie au travail, car il peut ne pas être instinctif dans la matière. La psychologie de la théorie du travail suggère que le travail décent mène à un travail significatif en partie en aidant les travailleurs à satisfaire leurs besoins de connexion sociale (Allan, Blake A., 2020).

Un élément pertinent à ajouter au concept de qualité de vie au travail est tout ce qui concerne l'environnement hors travail du travailleur. Même si nous parlons de qualité de vie dite « *au travail* », ce facteur externe vient grandement influencer l'environnement de travail. En effet, le

bien-être est l'expérience positive du travail et la présence de conditions constructives au travail et au-delà de celui-ci qui permettent aux personnes de s'épanouir et de réaliser leur plein potentiel. Par conséquent, la maison, la communauté et la société, c'est-à-dire tout ce qui est au-delà du milieu de travail qui peut exercer une influence sur le bien-être des personnes, sont des éléments à considérer dans la qualité de vie au travail.



*\*Le bien-être au travail : le cadre proposé par NIOSH (Chari et coll., 2018, p.590)*

La Norme Nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail a indiqué treize caractéristiques qui définit la qualité de vie au travail. Les caractéristiques sont les suivantes : la clarté des attentes de la direction, la participation et l'influence (les procédures décisionnelles), la gestion de la charge de travail, les exigences mentales du travail, la culture organisationnelle, la politesse et le respect, la croissance et le perfectionnement, les pratiques de reconnaissance et de récompenses, le soutien psychologique et social, la protection de la sécurité psychologique, la protection de l'intégrité physique, l'engagement au travail ainsi que l'équilibre travail – vie privée (Government of Canada, s. d.). L'équilibre travail et vie privée n'est pas nouveau dans la littérature et il est de plus en plus important dans les entreprises d'aujourd'hui.



Effectivement, il existe une forte corrélation entre le travail et la vie privée. L'humain portant le chapeau du travailleur en entreprise porte également différents autres chapeaux dans sa vie personnelle, mais l'humain portant les différents chapeaux reste le même. Le concept de « *Job Crafting* » décrit les moyens que les employés prennent de manière proactive pour enrichir leur travail, repousser les limites des tâches, élever les exigences cognitives et relationnelles de leur emploi afin de trouver plus de sens à leur travail définissent le « *Job Crafting* » comme un comportement "quotidien" (Demerouti E., Hewett R., Haun V., De Gieter S., Rodriguez-Sanchez A. & Skakon J., 2020). En effet, le concept consiste à adapter les tâches afin que les responsabilités correspondent mieux aux qualités et aux intérêts de l'employé. Par conséquent, l'employé s'attelle à la tâche avec plaisir et celui-ci deviendra meilleur dans son travail. Cela aura également des conséquences positives pour l'entreprise, car la qualité et l'efficacité du travail s'amélioreront (Robert Half, 2019). Petrou et Bakker (2016) ont été les premiers à suggérer que les individus ne se contentent pas d'effectuer leur travail, mais qu'ils le font aussi dans d'autres domaines de la vie. Ils ont introduit le « *Home Crafting* » défini comme la poursuite proactive d'activités de loisir visant à fixer des objectifs, à établir des liens humains, à apprendre et à se développer personnellement. Les individus remodelent les limites de leur temps de loisir en termes de tâches (c'est-à-dire en recherchant de nouveaux défis) et de relations (par exemple en établissant des relations nouvelles et inspirantes) (Demerouti E., Hewett R., Haun V., De Gieter S., Rodriguez-Sanchez A. & Skakon J., 2020). Comme pour le « *Job Crafting* », le « *Home Crafting* » se définit comme les changements que les employés apportent pour équilibrer leurs exigences et ressources à domicile avec leurs capacités et besoins personnels, afin de faire l'expérience d'un sens et de créer ou de rétablir l'adéquation personne-environnement (Wrzesniewski et Dutton, 2001). (Demerouti E., Hewett R., Haun V., De Gieter S., Rodriguez-Sanchez A. & Skakon J., 2020).

Les chercheurs ont proposé plusieurs mécanismes pour expliquer les liens entre les expériences et les comportements dans les domaines du travail et de la maison (Edwards et Rothbard, 2000). Premièrement, les expériences professionnelles et familiales peuvent être liées de manière positive lorsque l'affect, les valeurs, les compétences ou les comportements sont transférés d'un domaine à l'autre, créant ainsi des similitudes entre les deux domaines. Par exemple, Sanz-Vergel et coll. (2012) ont constaté que les stratégies de régulation des émotions quotidiennes utilisées au

travail se transfèrent au domaine domestique. Ces liens décrivent les processus de débordement. Deuxièmement, les expériences au travail et à la maison peuvent être liées négativement, car les employés peuvent essayer de surmonter l'insatisfaction de leurs besoins dans un domaine de la vie en s'impliquant davantage dans des activités particulières dans l'autre domaine de la vie (Edwards et Rothbard, 2000). Ainsi, les expériences indésirables dans un domaine sont corrigées lorsque les individus recherchent des expériences contrastées dans l'autre domaine. Par exemple, dans l'étude d'Evans et Bartolomé (1986), les cadres qui ont connu une déception au travail ont compensé en recherchant un épanouissement à la maison. Ces liens renvoient à la compensation (Demerouti E., Hewett R., Haun V., De Gieter S., Rodriguez-Sanchez A. & Skakon J., 2020).

### **2.1.2 Lien entre la qualité de vie au travail et rétention du personnel**

La rémunération n'est pas le principal facteur d'engagement ou de maintien dans les entreprises (Steriner S., Cropley M., Simonds L. & Heron R.M.D., 2020). Bien que cette affirmation ne soit pas nouvelle dans la littérature, il est important de se rappeler l'importance de ce postulat de base. Un emploi qui offre un travail et des conditions de travail qui sont bénéfiques pour l'employé, surtout en termes de bien-être physique et psychologique, va stimuler son engagement autant envers son travail qu'envers l'organisation. En effet, la perception des conditions de travail a un effet sur l'engagement des employés. Il y a un lien puissant entre les perceptions des conditions de travail, le sens du travail et l'intention de quitter son emploi (Arnoux-Nicolas et coll., 2016). Qu'est-ce que l'engagement au travail ? C'est un état de bien-être ressenti au travail, caractérisé par la vigueur (un haut niveau d'énergie et de résilience, une volonté à investir des efforts dans son travail et de persévérer en dépit des difficultés), le dévouement (une forte implication dans son travail, un sentiment d'importance, d'enthousiasme, de fierté et de défi) et l'absorption (une pleine concentration à son travail et du plaisir à l'accomplir, une perception que le temps file rapidement et une difficulté à se détacher de son travail) (Schaufeli et Bakker, 2003).

Qu'en est-il de la performance ? Il y aurait un lien entre l'état de santé général et la performance. Il semble exister un lien très clair entre le bien-être psychologique et la performance; cette relation semble plus forte avec la performance associée au travail qu'avec la performance associée au contexte, par exemple la fatigue et anxiété. Il y aurait un lien entre la santé physique et la

performance, mais ce lien est faible. Il y aurait un lien entre les habitudes de vie et la performance, mais ce lien est faible, sauf pour le sommeil (Ford et coll., 2011). Bien que le télétravail ait plusieurs aspects positifs tels qu'une flexibilité d'horaire, une réduction des déplacements et des coûts reliés à ceux-ci ainsi qu'un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée, le télétravail forcé durant la pandémie a quant à lui probablement nuit à la performance des individus. Le niveau de stress a augmenté considérablement et l'activité physique en général a diminué causant une détérioration de l'état de santé physique et psychologique chez la population. En effet, il a été étudié que de hauts niveaux de stress étaient majoritairement associés avec les personnes plus jeunes, les femmes, les personnes ayant peu d'éducation, les célibataires, les personnes ayant plus d'enfants et celles qui vivent dans des régions dans lesquelles la Covid-19 a été une situation plus sévère (Kowal et coll., 2020).

## **2.2 Historique du télétravail**

Tout d'abord, qu'est-ce que le télétravail ? Le télétravail fait référence au travail à domicile ou à partir d'un domicile pendant (au moins une partie) des heures de travail contractuelles des employés. Dans la plupart des cas, les technologies de l'information ou de la communication sont utilisées pour interagir avec d'autres personnes à l'intérieur et à l'extérieur du bureau central (Allen et coll. 2015a). Selon la Convention (numéro 177) et la Recommandation (numéro 184) de l'Organisation internationale du travail de 1996, le télétravail est défini comme "*le travail effectué par une personne ... (i) à son domicile ou dans un autre local de son choix, autre que le lieu de travail de l'employeur ; (ii) contre rémunération ; (iii) qui aboutit à un produit ou à un service spécifié par l'employeur, indépendamment de celui qui fournit l'équipement, les matériaux ou les autres intrants utilisés*" (International Labour Office, 2021). Contrairement à la conception conventionnelle du lieu de travail, les salariés décrivent leur espace de travail, matérialisé par des appareils mobiles, d'une manière très spécifique et adaptée, tant dans sa matérialité que dans sa signification, à chacun de leurs besoins et tendances propres, ainsi qu'à leurs préférences individuelles en matière de "délimitation floue" de cet espace avec les espaces domestiques et de loisir (Davis L. B., 2020).

### **2.2.1 Les avantages du télétravail**

Les études qui prônent les avantages du télétravail ont proposé les résultats positifs suivants au niveau organisationnel et individuel. Premièrement, l'adoption du télétravail peut accroître la productivité organisationnelle grâce à l'amélioration de la flexibilité organisationnelle, à l'augmentation de la productivité des employés, à l'utilisation d'employés talentueux provenant de l'extérieur de la zone géographique immédiate et à la réduction des coûts de santé grâce à l'utilisation du télétravail au lieu des congés de maladie. Deuxièmement, le télétravail, en tant que type de régime de travail, peut être utilisé comme un outil de recrutement et de maintien d'une main-d'œuvre de qualité (Park S. and Cho Y.J., 2020). Troisièmement, le télétravail peut accroître l'engagement organisationnel, car les employés se sentent plus engagés envers l'organisation lorsqu'ils sont autorisés à travailler de manière plus flexible par rapport à un environnement de travail traditionnel dans un bureau (Harker Martin, B., & MacDonnell, R., 2012). Quatrièmement, le télétravail aide les employés à équilibrer leur travail et leur famille en leur faisant gagner du temps sur les trajets domicile-travail et en leur offrant la possibilité de travailler à domicile ou depuis des installations satellites régionales (Berberat et coll., 2021).

Enfin, les télétravailleurs affichent généralement un taux d'absentéisme plus faible, car ils peuvent continuer à travailler à domicile même lorsqu'ils sont malades et subissent un niveau de stress moins élevé parce qu'ils gèrent leur propre horaire de travail (Snyder, K., 2012).

### **2.2.2 Les inconvénients du télétravail**

En revanche, d'autres études affirment que, malgré les avantages bien connus de l'adoption du télétravail, la mise en œuvre du télétravail peut poser des problèmes. Tout d'abord, le télétravail étant généralement considéré comme un type davantage professionnel, le fait de se voir refuser un tel avantage peut être perçu comme un traitement injuste, entraînant un mécontentement et une intention de rotation accrue chez les non-télétravailleurs (Mahler, J. 2012). Comme l'ont révélé les récents entretiens de groupe menés par le Government Accountability Office et l'Office of Personnel Management des États-Unis, on observe souvent une résistance des cadres à l'adoption du télétravail et des problèmes liés à l'équité dans l'éligibilité au télétravail (Caillier, J. 2013). Deuxièmement, le télétravail peut nuire au travail d'équipe, car les télétravailleurs peuvent

ne pas être présents lors d'occasions où tous les membres de l'équipe doivent se réunir en équipe pour partager des idées et résoudre des problèmes (Pérez et coll., 2004). Troisièmement, les télétravailleurs peuvent éprouver un sentiment d'isolement en communiquant moins et en ayant moins de contacts avec leurs superviseurs et leurs collègues. En outre, plus les employés télétravaillent, plus ils peuvent se sentir isolés au travail parce qu'ils ne peuvent pas participer aux interactions sociales (par exemple, les commérages au bureau, les informations lors des réunions, les interactions informelles, etc.) entre collègues. Enfin, quelques études concluent que les télétravailleurs, en général, présentent des différences mineures en termes de motivation et de satisfaction professionnelle par rapport aux non-télétravailleurs (Morganson, V. J., & all, 2010). Contrairement aux études qui affirment que le télétravail peut être utilisé comme un outil pour retenir les travailleurs de qualité, des facteurs tels que la satisfaction au travail, les possibilités de promotion et de développement professionnel ont un impact plus important sur les intentions de rotation que le télétravail. De plus, Golden et Veiga (2005), en analysant les données de trois cent vingt et un employés, ont trouvé une association positive entre les heures de télétravail et la satisfaction au travail, indiquant que le télétravail ne conduit pas toujours à une plus grande satisfaction au travail.

Le contexte social est important pour qu'un employé trouve son travail significatif. En effet, avec la tendance à un travail hybride plus flexible qui est appelée à se poursuivre après la pandémie mondiale de la Covid-19, l'accès aux signaux sociaux est limité ou plus difficile à transférer et à traduire. Par conséquent, les organisations doivent mettre en place une infrastructure de soutien et d'habilitation, telle que l'utilisation de fonctions de communication interpersonnelle dans les systèmes informatiques et le coaching en ligne, qui peuvent aider les travailleurs à transférer, prêter attention et traduire des indices significatifs dans un environnement distant ou virtuel (Lysova et coll., 2022).

| <b>Effets positifs et négatifs attendus du télétravail</b> |   |  |
|--|---|--|
|  | <b>Effets positifs du télétravail</b>   | <b>Effets négatifs du télétravail</b>  |
| <b>Autonomie</b>   | Une planification du travail et des méthodes de travail plus personnalisées   | On redoute une surveillance électronique redoublée   |
| <b>Équilibre travail - famille</b>                         | Flexibilité dans l'enchaînement des tâches privées et professionnelles au cours de la journée   | Perméabilité de la frontière entre travail et famille : interruptions du travail et intrusions du travail dans la vie privée |
| <b>Capital social</b>                                      | Soulager de l'impact toxique des conflits et tensions interpersonnels éventuels   | Appauvrissement des relations interpersonnelles entre collègues et diminution de l'identité au travail                       |
| <b>Perspective d'évolution dans l'entreprise</b>           | Égaliser le terrain de jeu en gommant les aspects informels de la concurrence entre travailleurs  | Moindre visibilité des dynamiques de promotion   |
| <b>Temps de trajet domicile - travail</b>                  | Temps de trajets réduits, sachant qu'au-delà de trente minutes, ces derniers exercent un impact négatif sur la santé et le bien-être subjectif des travailleurs |  |

*Gueguen, G., & Senik, C. (2022)*

Nous pouvons observer des gains de court terme tels qu'un meilleur équilibre travail et famille et une réduction du temps de trajet entre le domicile et le travail. En contrepartie, à long terme, nous pourrions observer une incidence négative sur la progression de carrière à la suite d'un appauvrissement des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise et une visibilité moindre des dynamiques de promotions.

### **2.2.3 Les impacts du télétravail (en contexte de pandémie mondiale de la Covid-19) sur la qualité de vie au travail**

Nous l'avons discuté précédemment, un aspect de la qualité de vie au travail est la socialisation. Pour la plupart des travailleurs québécois, étant en télétravail forcé depuis quelques années, pouvons-nous assouvir complètement ce besoin désormais ? Il est évident que les télétravailleurs passent moins de temps au bureau et participent à moins de réunions formelles et informelles avec leurs collègues (par exemple, leurs subordonnés et leurs superviseurs) que ceux qui travaillent au physiquement au bureau. Par conséquent, ces comportements créent des problèmes,

notamment l'isolement au travail et l'entrave au travail d'équipe en réduisant le temps d'interaction.

De plus, l'augmentation de la fréquence du télétravail entraîne indirectement une baisse de la satisfaction de la vie professionnelle et de l'engagement affectif envers l'entreprise. En effet, il y a une dégradation de leur satisfaction vis-à-vis l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Guilbert et coll., 2022).

### **2.3 La charge allostatique**

En mars 2020, en l'instant de quelques jours, le monde du travail se voyait bousculer sans (ou presque) avertissement. Les bureaux se sont désertés et les maisons se sont remplies. Le lundi, certains gestionnaires ne croyaient pas au télétravail et le vendredi, ils commencèrent à gérer leur équipe à distance, et ce, pour une durée indéterminée. Pour une majorité d'entre nous, vivre en contexte de pandémie mondiale de la Covid-19 était une première expérience. Certains travailleurs ont perdu leurs emplois, en lien ou non avec la pandémie, et d'autres ont débuté dans de nouveaux postes. Peu importe la situation respective, les travailleurs avaient et ont toujours à ce jour un dénominateur commun : la charge allostatique. La charge allostatique est le prix que l'organisme (le corps et le cerveau) paie pour la suractivité chronique, l'inactivité ou le dysfonctionnement des systèmes physiologiques qui sont normalement impliqués dans l'adaptation.

$$CA = f(E_o \times E_g)$$

La charge allostatique (CA) est une fonction de l'interaction des demandes d'énergie pour s'adapter aux situations ( $E_o$ ) et de l'énergie dont dispose l'individu pour y répondre ( $E_g$ ).

$$E_i = E_g - E_e$$

La quantité d'énergie à puiser dans son environnement ( $E_i$ ) doit pouvoir tenir compte de ces réserves ( $E_e$ ) (McEwen et Wingfield, 2010).

Avec la pandémie mondiale de la Covid-19 qui s'étale dans le temps depuis maintenant plus de deux ans, cette charge allostatique devient critique. Les demandes d'énergie pour s'adapter aux

multiples changements dans la façon de travailler continue de croître tandis que l'énergie que les cadres et les travailleurs disposent pour répondre à ceux-ci diminuent. Cette charge allostatique peut nous amener à mieux comprendre la détresse psychologique chez les employés et les cadres. En effet, le recours généralisé au télétravail durant la pandémie de la Covid-19 a créé un contexte de travail spécifique, qui a influencé la santé psychologique et la performance des employés. Le travail dans ce contexte a engendré des demandes additionnelles telles que l'interdépendance et l'isolement professionnel. Par conséquent, ces demandes ont eu des effets négatifs sur la performance en télétravail, et ce, en augmentant la fréquence du stress perçu (Registre et coll., 2022).

#### **2.4 Technostress et télépression**

La pandémie de COVID-19 a provoqué un boom des vidéoconférences privées et professionnelles au début des années 2020 qui a suscité des débats publics et universitaires controversés sur ses avantages et ses inconvénients. L'une des principales préoccupations a été le phénomène de la fatigue de la vidéoconférence (Döring et coll., 2022). Avant la pandémie, les concepts de technostress et de télépression (Richardson, K. M., 2017), étaient étudiés. Concernant le technostress, l'idée que la technologie peut causer du stress n'est certainement pas une nouveauté. Le terme de technostress a en fait été inventé en 1984 par le psychologue clinicien Craig Brod, qui l'a décrit comme une maladie moderne causée par l'incapacité d'une personne à faire face ou à gérer sainement les technologies de communication de l'information (Richardson, K. M., 2017). Les technologies de l'information et de la communication (TIC) deviennent rapidement des outils organisationnels indispensables. Bien que les avantages de ces technologies aient été claironnés, des recherches récentes ont examiné les pressions uniques qui peuvent être introduites par le biais d'une construction appelée télépression sur le lieu de travail, définie comme un besoin et une préoccupation de répondre rapidement aux TIC (par exemple, le courrier électronique) (Richardson, K. M., 2017). Les TIC basées sur les messages, comme le courrier électronique et les messages textes, peuvent accroître la souplesse et la commodité de réponse aux demandes liées au travail et faciliter la collaboration des équipes au-delà des obstacles géographiques et autres obstacles à l'accessibilité. Toutefois, les travailleurs qui utilisent les TIC au travail ressentent également le besoin d'être connectés en permanence au travail, ce qui peut



avoir des effets négatifs sur la santé et le bien-être des travailleurs de diverses manières (B. Olson-Buchanan J., R. Bosweell W. & J. Morgan T., 2016). Par exemple, l'utilisation des TIC à des fins professionnelles à domicile a été liée à des rapports plus nombreux de conflits entre le travail et la vie privée, d'épuisement et de mauvaise qualité de sommeil (Alecia M. Santuzzi and Larissa Barber, 2018).

Cette réalité est encore plus puissante en contexte d'un télétravail forcé dû à une pandémie mondiale, car certaines entreprises n'étaient pas encore préparées à un tel mode de fonctionnement et les limites entre la vie privée et le travail n'étaient pas clairement établies. En effet, la flexibilité des TIC pour le travail peut encourager des comportements qui nuisent au bien-être des employés. Le fait de pouvoir se connecter au travail depuis n'importe quel endroit et à n'importe quel moment peut amener les employés à croire qu'ils sont censés le faire. Il est important de noter que les employés peuvent ressentir une pression pour rester connectés technologiquement au travail et prêts à réagir à des moments où ils peuvent avoir besoin de faire une pause dans leur travail (Alecia M. Santuzzi and Larissa Barber, 2018). En effet, lors de la première étude des deux chercheurs, Falque et Morin en 2020, trente-deux pourcent des participants utilisaient déjà beaucoup plus que d'habitude un ordinateur ou un téléphone intelligent. Avec le télétravail en contexte de pandémie mondiale, les questions de vie privée et de surveillance informatique ont également fait surface. Des logiciels de surveillance à distance ont émergé et certains employés peuvent douter de la sincérité des démarches de leur employeur à ce niveau (Lindebaum et coll., 2022).

Le concept de la fatigue du Zoom a également été étudié au cours des dernières années. En effet, les réunions s'enchaînent les unes après les autres puisque le temps de déplacement entre celles-ci n'existe plus en télétravail. Lorsque nous avons une discussion avec une autre personne en présentiel, nous nous concentrons uniquement sur notre interlocuteur. Toutefois, lorsque nous avons une discussion en virtuelle, en plus de voir notre interlocuteur, nous voyons notre propre personne. Il est généralement admis que l'utilisation d'une plateforme vidéo est plus exigeante sur le plan psychologique qu'un contact en présentiel, pour un certain nombre de raisons, notamment un besoin accru de concentration et l'expérience nouvelle d'une très grande proximité d'images faciales et parfois d'une banque de visages. Il a été rapporté que les individus ont une capacité

réduite à interpréter le langage corporel et les indices, des difficultés à détecter l'humour et l'ironie et des difficultés à se détendre dans un environnement naturel (Williams, 2021).

Chose certaine, les cadres et les employés perçoivent les limites spatio-temporelles de leur travail comme ayant changé à l'ère numérique (Hassard & Morris, 2022). Si les cadres et dirigeants ainsi que les départements des ressources humaines n'ont pas suffisamment formalisé la mise en place du télétravail et que la communication et la formalisation ont été insuffisantes pour une prévention efficace des risques, alors l'évolution des conditions de travail a abouti à des situations nouvelles de stress, d'augmentation de la charge de travail, d'hyperconnectivité et d'isolement (Diard et coll., 2022).

En effet, 43,9% des répondants à l'étude ont mentionné utiliser beaucoup plus que d'habitude un ordinateur ou un téléphone intelligent.

|          |   | <b>Technologie</b> |             | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|---|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
|          |   | Fréquence          | Pourcentage |                    |                    |
| Valide   | 1 Mon téléphone vient en remplacement du contact physique, mais avec un usage habituel de l'ordinateur. | 40                 | 13,0        | 17,4               | 17,4               |
|          | 2 J'utilise beaucoup plus que d'habitude un ordinateur ou un smartphone.                                | 101                | 32,9        | 43,9               | 61,3               |
|          | 3 Cela ne change pas mes habitudes de téléphone ou d'utilisation d'un ordinateur ou d'un smartphone.    | 89                 | 29,0        | 38,7               | 100,0              |
|          | Total   | 230                | 74,9        | 100,0              |                    |
| Manquant | 999   | 77                 | 25,1        |                    |                    |
| Total    |   | 307                | 100,0       |                    |                    |

### **3. La problématique de recherche**

Nous ne pouvons pas comparer la qualité de vie au travail dans un contexte de télétravail sans confinement et la qualité de vie au travail dans un contexte de télétravail en confinement dû à une pandémie mondiale. Nous souhaitons analyser comment le télétravail en contexte de confinement à affecter la qualité de vie au travail des cadres dans les entreprises ainsi que de connaître l'opinion des cadres sur les répercussions dans leur travail, sur les pratiques de management et sur leur bien-être.

## **CHAPITRE 3 : La méthodologie**

*« Le travail fait le bonheur, il est compagnon de la vertu, du repos, de l'abondance. »*

*- Jacques-Henri Bernardin de Saint-Pierre*

Les données analysées dans ce mémoire proviennent d'une étude dirigée par monsieur Laurent Falque, Titulaire de la Chaire d'enseignement et de recherche Sens et Travail de l'ICAM – Site de Lille en France et de madame Estelle Morin, Psychologue et Professeur titulaire du département de management de HEC Montréal, au Québec. Cette étude quantitative a pour objectif principal d'explorer les différentes répercussions de la crise sanitaire et du confinement dans le travail, les pratiques de management et le bien-être de cadres français.

Afin d'assurer la conformité de cette étude, le comité d'éthique de la recherche de l'université HEC Montréal a statué que la collecte de données liées à la présente étude satisfaisait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. L'équipe de recherche a également signé un engagement de confidentialité ainsi qu'un formulaire sur la collecte de données aux États-Unis et l'article 8.3 de la politique des trois conseils concernant la collecte de données à l'étranger.

Ce présent chapitre a pour objectif de présenter le devis de recherche, la procédure de collecte de données ainsi que l'échantillon utilisé.

### **3.1 Devis de recherche**

Du 26 mars au 30 avril 2020, monsieur Falque et madame Morin débutaient une étude pour contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'éthique des modèles, des pratiques et des stratégies de gouvernance, dans un contexte européen. Cette étude exclusive a été réalisée par l'ICAM, HEC Montréal et le Think Thank Synopia (le laboratoire des gouvernances). Indépendant et non partisan, reconnu d'intérêt général, le Think Thank Synopia, créé en 2012, effectue des analyses sur les enjeux de gouvernance, et élabore des propositions concrètes à destination des décideurs afin d'améliorer la gouvernance publique, la gouvernance des entreprises et les enjeux de cohésion, en France et en Europe (Synopia, 2022).

À cette première étape, le Think Thank Synopia a invité les membres de son réseau à remplir un questionnaire. Neuf questions ouvertes étaient posées et mille six cent quatre-vingt-cinq (1685) personnes y ont répondu. Tous les répondants étaient des cadres et dirigeants de leur organisation. Leurs organisations étaient tant au privé, au public et du monde associatif. Les résultats de cette recherche ont démontré que pour la majorité, 67%, l'intérêt pour leur travail n'avait pas changé. À contrario, 13% ont réalisé la valeur et l'utilité de leur travail et 20% ont pensé l'inverse (Morin et Falque, 2020).

Un an plus tard, les deux (2) chercheurs ont effectué un suivi de cette étude. Le suivi de l'étude a pour objectif de faire le point sur l'expérience de la crise sanitaire et de confinement, une année après le premier confinement en France. Plus particulièrement, l'objectif est de connaître l'opinion des participants sur les répercussions dans leur travail, sur les pratiques de management et sur leur bien-être.

### **3.2 La procédure**

Nous avons relancé neuf cent trente-sept (937) participants qui ont accepté de collaborer à nouveau à cette étude en laissant leur adresse courriel, lors de la première étude, en avril 2020. La relance s'est faite le 20 mars 2021, par un courriel d'invitation à répondre au deuxième questionnaire de l'étude (Annexe 1). La participation à cette étude était totalement volontaire et nous avons assuré aux participants la confidentialité stricte des réponses. Avec l'outil sécurisé Qualitrics HEC Montréal, le fournisseur de collecte de données en ligne s'est engagé à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers. Les participants étaient complètement libres de remplir le questionnaire et ils pouvaient y mettre fin à tout moment. S'ils décidaient de le reprendre, la page s'ouvrait exactement à l'endroit où ils étaient rendus. Il n'y avait aucune limite de temps pour remplir le questionnaire, bien que nous leur eussions fourni une estimation d'une quinzaine de minutes au maximum pour le remplir. Nous avons demandé aux participants de répondre aux questions sans hésitation, car ce sont les premières impressions qui donnent généralement les meilleurs résultats.

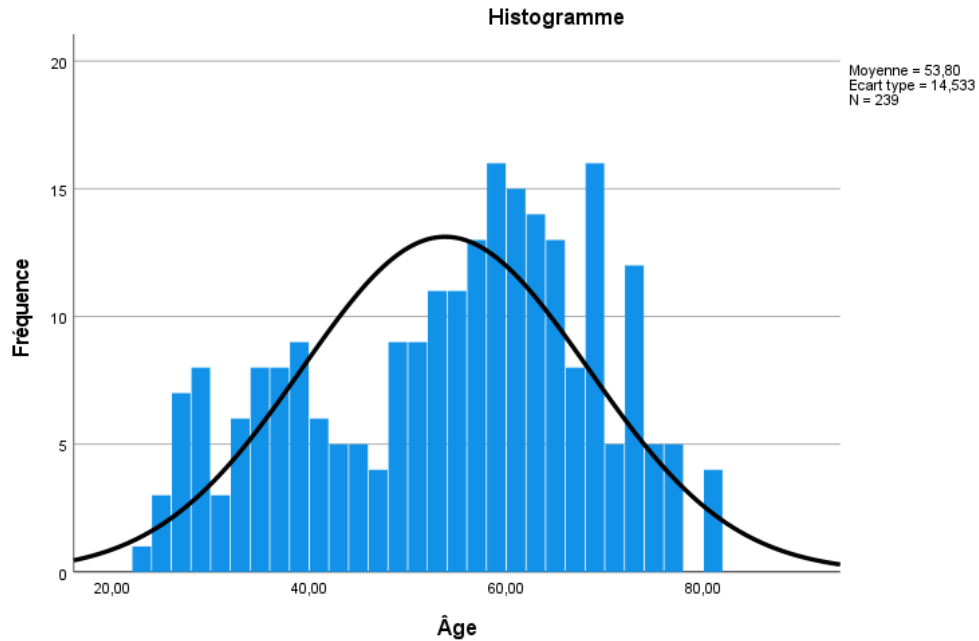
Le questionnaire comprenait quatre parties (Annexe 2). La première (1<sup>ère</sup>) partie concernait les répercussions de la crise sanitaire et de l'expérience de confinement sur la vie professionnelle. La deuxième (2<sup>e</sup>) partie concernait plus spécifiquement le travail et la troisième (3<sup>e</sup>) partie, le bien-être au travail. Concernant la quatrième (4<sup>e</sup>) partie, ce fut des renseignements personnels à remplir afin de pouvoir décrire l'ensemble des personnes qui ont participé à cette étude. Il y avait un total de vingt-cinq (20) questions. Sauf une question ouverte, les réponses aux questions étaient à choix multiples, avec une échelle de mesure.

### 3.3 L'échantillon

Les participants à notre enquête sont tous membres du groupe Think Thank Synopia, qui fut créé en 2012. Les membres de ce groupe sont de hauts fonctionnaires civils, des responsables militaires, des dirigeants d'entreprises, des intellectuels, des jeunes actifs et des étudiants. Au total, trois-cent-quatre (304) personnes ont répondu à notre questionnaire.

|        |              | Genre     |             |
|--------|--------------|-----------|-------------|
|        |              | 2021      |             |
|        |              | Fréquence | Pourcentage |
| Valide | 1 une femme. | 123       | 40,5        |
|        | 2 un homme.  | 181       | 59,5        |
|        | Total        | 304       | 100,0       |

Nous pouvons observer deux (2) groupes de répondants en fonction de l'âge, ce qui constitue un groupe bimodal. Le premier (1<sup>er</sup>) groupe est âgé de vingt (20) à cinquante (50) ans et le deuxième (2) groupe est âgé de cinquante (50) à quatre-vingts (80) ans.



Les participants à notre enquête sont principalement des cadres supérieurs, soit vingt-sept virgule sept pour cent (27,7%) et ils font partie du Think Thnak Synopia. Par conséquent, il n'est pas surprenant de voir que soixante-dix-sept virgule quatre pour cent (77,4 %) de nos répondants possèdent un Niveau I + d'éducation. Également, les participants à notre enquête travaillent depuis, en moyenne, une trentaine d'années.

De prime abord, on observe facilement une différence entre notre échantillon qui présente un haut niveau de scolarisation, près de trois décennies d'expérience en moyenne et des fonctions importantes au sein de leur entreprise et la population occidentale générale qui possèdent en moyenne moins de ressources pour faire face aux nombreux changements qu'a occasionnés la pandémie sur l'organisation du travail. En effet, les groupes négligés (c'est-à-dire les femmes, les jeunes, les célibataires, les personnes ayant des enfants et les personnes ayant un faible niveau d'éducation) peuvent être particulièrement susceptibles de subir des niveaux élevés de stress et de voir leur bien-être psychologique compromis (Kowal et coll., 2020).

### Position occupée dans la hiérarchie de l'entreprise

|          |   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide   | 1 Entrepreneur ou propriétaire-actionnaire de l'entreprise  | 32        | 10,4        | 13,4               | 13,4               |
|          | 2 Le poste de direction générale, comme salarié(e)  | 19        | 6,2         | 8,0                | 21,4               |
|          | 3 Un poste de cadre supérieur (c.-à-d. vous relevez directement du directeur général de votre entité)                   | 66        | 21,5        | 27,7               | 49,2               |
|          | 4 Un poste de cadre intermédiaire   | 37        | 12,1        | 15,5               | 64,7               |
|          | 5 Un poste de cadre de premier niveau (c.-à-d. les personnes qui relèvent de vous n'ont pas de fonction d'encadrement)  | 18        | 5,9         | 7,6                | 72,3               |
|          | 6 Un poste de chef de projets (c.-à-d. vous faites travailler ensemble des personnes appartenant à différentes équipes) | 21        | 6,8         | 8,8                | 81,1               |
|          | 7 Un poste sans responsabilité d'encadrement  | 45        | 14,7        | 18,9               | 100,0              |
|          | Total   | 238       | 77,5        | 100,0              |                    |
| Manquant | 999   | 69        | 22,5        |                    |                    |
| Total    |   | 307       | 100,0       |                    |                    |



|          |  | <b>Niveau d'éducation</b> |             | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|--|---------------------------|-------------|--------------------|--------------------|
|          |  | Fréquence                 | Pourcentage |                    |                    |
| Valide   | 2 Niveau VI (collège, BEPC)                                      | 1                         | ,3          | ,4                 | ,4                 |
|          | 3 Niveau V (CAP, BEP)  | 3                         | 1,0         | 1,3                | 1,7                |
|          | 4 Niveau IV (BAC, BP, BT, BTM, etc.)                             | 1                         | ,3          | ,4                 | 2,1                |
|          | 5 Niveau III (Bac +2 : BTS, DUT, DEUP, etc.)                     | 15                        | 4,9         | 6,3                | 8,4                |
|          | 6 Niveau II (Bac +3, licence)                                    | 16                        | 5,2         | 6,7                | 15,1               |
|          | 7 Niveau I (Bac +4, maîtrise, MST, MSG)                          | 18                        | 5,9         | 7,5                | 22,6               |
|          | 8 Niveau I + (Bac +5 et plus, DEA, DESS, master, doctorat, etc.) | 185                       | 60,3        | 77,4               | 100,0              |
|          | Total  | 239                       | 77,9        | 100,0              |                    |
| Manquant | 999  | 68                        | 22,1        |                    |                    |
| Total    |  | 307                       | 100,0       |                    |                    |

### Années d'expérience de travail

|   | N   | Min  | Max   | Moyenne | Écart type |
|---|-----|------|-------|---------|------------|
| Q24_1 Depuis combien d'années travaillez-vous ?                       | 239 | 2,00 | 50,00 | 29,6067 | 13,82742   |
| Q24_2 Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre entreprise ? | 239 | ,00  | 50,00 | 16,1632 | 14,35748   |
| Q24_3 Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre poste ?      | 239 | ,00  | 50,00 | 9,4226  | 10,77039   |
| N valide (liste)  | 239 |      |       |         |            |

Il y a 69,3% des participants qui ont des fonctions d'encadrement ou de chef de projet dans le cadre de leur travail.

### Fonctions d'encadrement ou de chef de projet

|          |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide   | 1 Oui | 181       | 59,0        | 69,3               | 69,3               |
|          | 2 Non | 80        | 26,1        | 30,7               | 100,0              |
|          | Total | 261       | 85,0        | 100,0              |                    |
| Manquant | 999   | 46        | 15,0        |                    |                    |
| Total    |       | 307       | 100,0       |                    |                    |

De plus, 64,9% des participants occupent un emploi à temps plein.

### Situation par rapport à l'emploi

|        |  | 2021      |             | 2020      |             |
|--------|--|-----------|-------------|-----------|-------------|
|        |  | Fréquence | Pourcentage | Fréquence | Pourcentage |
| Valide | 1 À temps plein.   | 189       | 64,9        | 144       | 48,3        |
|        | (2020) À temps plein au début, puis sans doute moins après, voire plus du tout |           |             | 49        | 16,4        |
|        | 2 À temps partiel.   | 42        | 14,4        | 65        | 21,8        |
|        | (2020) À temps partiel au début et de plus en plus, maintenant                 |           |             |           | 9,4         |
|        | 3 Au chômage, en recherche d'emploi.   | 13        | 4,5         | 4,5       | 4,0         |
|        | 4 À la retraite.   | 47        | 16,2        |           |             |
|        | Total  | 291       | 100,0       | 298       | 100,0       |

Comme notre étude porte sur les impacts du télétravail en contexte de pandémie mondiale de la Covid-19, nous avons ciblé des répondants qui ont vécu plus d'une période de confinement. En effet, deux cent soixante (260) participants, soit quatre-vingt-cinq pour cent (85%) ont vécu plus d'une période de confinement durant l'année 2021.

### Plus d'une période de confinement

|          |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide   | 1 Oui | 260       | 84,7        | 89,0               | 89,0               |
|          | 2 Non | 32        | 10,4        | 11,0               | 100,0              |
|          | Total | 292       | 95,1        | 100,0              |                    |
| Manquant | 999   | 15        | 4,9         |                    |                    |
| Total    |       | 307       | 100,0       |                    |                    |

Durant la deuxième (2<sup>e</sup>) période de confinement, nous pouvons observer une augmentation du nombre de cadres travaillant à leur lieu de travail habituel. Il existe un mode hybride de travail, soit entre le lieu de travail habituel et au domicile. La pandémie mondiale de la Covid-19 aura certainement accéléré l'adoption de ce mode de travail dans les entreprises, et celui-ci restera certainement intégré au sein des entreprises au Québec.

### Endroits travaillés durant les périodes de confinement

|        |   | 2021 (plusieurs) |             | 2020 (une seule) |             |
|--------|---|------------------|-------------|------------------|-------------|
|        |   | Fréquence        | Pourcentage | Fréquence        | Pourcentage |
| Valide | 1 À votre lieu de travail habituel.               | 165              | 53,7        | 50               | 16,8        |
|        | 2 Ailleurs que d'habitude, sauf à votre domicile. | 10               | 3,3         | 7                | 2,3         |
|        | 3. À votre domicile.                              | 207              | 67,4        | 229              | 76,8        |
|        | 4. Vous ne pouvez pas travailler.                 | 5                | 1,6         | 12               | 4,0         |
|        | Total   | 304              | 100,0       | 298              | 100,0       |

Toutefois, ce mode de travail hybride apporte son lot de changements et de difficultés puisqu'avant la pandémie mondiale de la Covid-19, le télétravail n'était pas un mode de travail très utilisé. En effet, en 2020, lors du premier (1<sup>er</sup>) confinement, plus de la moitié des répondants n'avait jamais exercé le télétravail.

### Expérience de télétravail avant la pandémie

|        |   | 2021      |             | 2020      |             |
|--------|---|-----------|-------------|-----------|-------------|
|        |   | Fréquence | Pourcentage | Fréquence | Pourcentage |
| Valide | 1 Oui, un ou plusieurs jours par semaine. | 51        | 17,5        | 43        | 14,5        |
|        | 2 Oui, à certaines occasions.             | 89        | 30,6        | 95        | 32,1        |
|        | 3. Non, jamais.                           | 151       | 51,9        | 158       | 53,4        |
|        | Total                                     | 291       | 100,0       | 296       | 100,0       |

En conclusion, trois cent quatre participants (304) du groupe Synopia formant deux groupes d'âge, soit de vingt (20) à cinquante (50) ans et de cinquante (50) à quatre-vingts (80) ans, sont des cadres et ont expérimenté le télétravail et le mode hybride de télétravail au cours de la pandémie mondiale de la Covid-19.

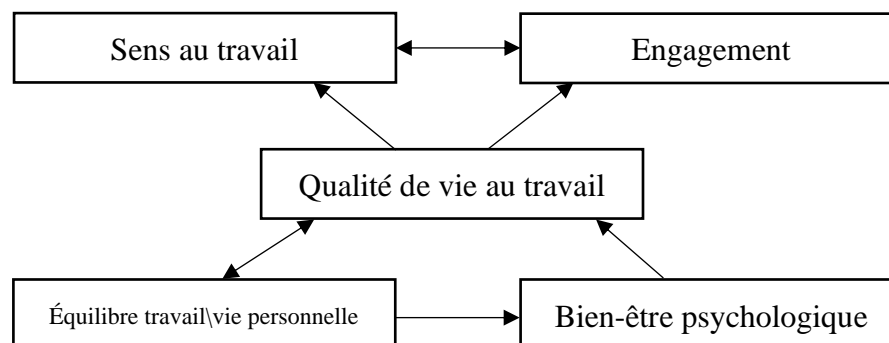
Le prochain chapitre porte sur la présentation des données et de l'analyse des résultats obtenus quant à la qualité de vie au travail des cadres en télétravail en contexte de pandémie.

## CHAPITRE 4 : Présentation des données et d'analyse des résultats

*« Tu peux t'épuiser au travail, tu peux même t'y tuer, mais tant qu'il n'est pas mêlé d'amour, il est inutile. Travailler sans amour est un esclavage ».*

*- Mère Teresa*

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats des analyses statistiques que nous avons réalisés ainsi que positionner les résultats par rapport aux autres études effectuées sur le sujet. Au long de ce chapitre, nous allons faire référence à quelques reprises à la première enquête sur le confinement qui a lieu en deux mille vingt. De ce fait, nous pourrons comparer l'évolution chez les participants des enquêtes, puisque ce sont les mêmes qui ont décidé de répondre une deuxième fois à notre enquête. Nous allons analyser les quatre sphères suivantes : La qualité de vie, le sens au travail, l'engagement, l'équilibre travail et vie personnelle ainsi que le bien-être psychologique des participants. Nous avons mis en relations ces concepts afin d'en ressortir les implications entre eux. La qualité de vie au travail est au cœur du schéma. Les employés ont un sens au travail lorsque les organisations prônent une qualité de vie au travail (Morin, 2008). Le sens au travail et l'engagement sont intimement liés. En effet, lorsque l'employé a un sens au travail, il est engagé et lorsqu'il est engagé, il a un sens à son travail. La qualité de vie au travail apporte un équilibre travail et vie personnelle, ce qui apporte un bien-être psychologique. Toutefois, le bien-être psychologique n'apporte pas automatiquement un équilibre travail et vie personnelle et une qualité de vie au travail n'apporte pas automatiquement un bien-être psychologique.



#### **4.1. Qualité de vie au travail**

Les personnes qui ont participé à l'enquête l'an dernier, en deux mille vingt (2020), ont rapporté plusieurs difficultés qui nuisaient à leur qualité de vie au travail. Les énoncés sont affichés à la personne qui remplit le questionnaire, dans un ordre aléatoire. Dans le tableau suivant, ils sont affichés en ordre décroissant d'importance. Nous pouvons observer que le manque de contact humain ainsi que le temps passé devant un écran sont en haut de la liste, soit les difficultés les plus importantes. La difficulté se plaçant en troisième (3<sup>e</sup>) position, soit le manque d'activités physiques ou sportives a été observé de façon généralisée tant en Europe qu'en Asie dû au style de vie sédentaire que le travail en contexte de pandémie mondiale a apporté. La difficulté la moins importante, soit l'insécurité financière, est probablement due au fait que nos participants sont pour la plupart des cadres et des chefs d'entreprise. Par conséquent, leur stabilité financière n'a pas été affectée puisque ceux-ci étaient essentiels dans leurs entreprises et leur emploi était moins propice à une mise à pied, un licenciement ou un congédiement.

### Difficultés nuisant à la qualité de vie au travail

|   | N   | Min | Max | Moyenne | Écart type |
|---|-----|-----|-----|---------|------------|
| Q6_5 Le manque de contact humain                                | 280 | 1   | 5   | 3,39    | 1,207      |
| Q6_3 Le temps passé devant un écran                             | 280 | 1   | 5   | 3,14    | 1,232      |
| Q6_9 Le manque d'activités physiques ou sportives               | 281 | 1   | 5   | 2,85    | 1,328      |
| Q6_14 Le manque de visibilité sur l'avenir                      | 281 | 1   | 5   | 2,79    | 1,276      |
| Q6_4 Le sentiment d'isolement                                   | 281 | 1   | 5   | 2,68    | 1,238      |
| Q6_11 La monotonie du quotidien                                 | 280 | 1   | 5   | 2,68    | 1,260      |
| Q6_8 Le manque de séparation entre le travail et le non-travail | 279 | 1   | 5   | 2,57    | 1,253      |
| Q6_18 La charge de travail                                      | 281 | 1   | 5   | 2,57    | 1,343      |
| Q6_1 Le nombre d'heures de travail                              | 279 | 1   | 5   | 2,48    | 1,335      |
| Q6_12 Le manque d'efficacité des réunions                       | 280 | 1   | 5   | 2,45    | 1,128      |
| Q6_16 Le manque d'empathie                                      | 279 | 1   | 5   | 2,32    | 1,227      |
| Q6_15 Le manque de clarté dans la direction                     | 278 | 1   | 5   | 2,29    | 1,251      |
| Q6_6 Le manque de rétroaction sur les activités                 | 275 | 1   | 5   | 2,27    | 1,125      |
| Q6_13 Les problèmes de réseau internet                          | 280 | 1   | 5   | 2,23    | 1,145      |
| Q6_2 L'utilisation des technologies de collaboration à distance | 281 | 1   | 5   | 2,11    | 1,112      |
| Q6_19 Les problèmes de sommeil                                  | 281 | 1   | 5   | 2,09    | 1,229      |
| Q6_7 La peur du virus   | 281 | 1   | 5   | 2,01    | 1,066      |
| Q6_17 Le manque de soutien du management                        | 281 | 1   | 5   | 1,99    | 1,189      |
| Q6_20 La surveillance des activités                             | 279 | 1   | 5   | 1,73    | 1,062      |
| Q6_10 L'insécurité du revenu                                    | 280 | 1   | 5   | 1,58    | 1,030      |
| N valide (liste)  | 263 |     |     |         |            |

Avec seulement le manque de contact humain et le temps passé devant un écran qui ont une moyenne supérieure à trois (3) sur cinq (5), il est légitime de conclure que l'impact sur les cadres faisant partie de l'étude a été somme toute limité. Ces deux (2) enjeux sont des conséquences directes de l'isolement forcé par les mesures sanitaires afin de contenir la propagation du virus. En effet, le travail à distance a engendré des demandes additionnelles telles que l'interdépendance des tâches et l'isolement professionnel. Ces demandes ont eu des effets négatifs sur la performance en télétravail en augmentant la fréquence du stress perçu (Registre et coll., 2022).

Au cours des confinements survenus durant la pandémie mondiale de la Covid-19, les cadres n'ont pas eu d'autres choix de réinventer lors des pratiques de management. En effet, le travail tel que nous l'avons connu avant cette pandémie n'est plus le même (Loni B. Davis, 2013). Le tableau suivant représente une liste de vingt (20) modifications dans les pratiques de management



qui ont été signalées comme importantes par des participants à la première enquête, en deux mille vingt (2020). Les énoncés sont affichés en ordre aléatoire à la personne qui remplit le questionnaire. Entre parenthèses sont présenté le pourcentage de réponses (sur le nombre valide). Il est intéressant d'observer que la majorité des suggestions de modifications envisagées se concentre sur l'optimisation et l'efficacité de l'organisation du travail. La suggestion la plus proposée fut la demande de pouvoir travailler à distance à l'occasion, et elle a été adoptée à 53,7%. En effet, comme les employés effectuent leur travail depuis plus de deux (2) ans en travail à distance, il serait difficile de ramener les employés en permanence sur les lieux du bureau en disant que le mode de travail hybride ne fonctionne pas (Ng et coll., 2022). C'est un travail commun, c'est-à-dire que les employés doivent démontrer leur efficacité en travail à distance et les cadres doivent offrir les outils aux employés pour favoriser cette organisation du travail. La suggestion la moins proposée fut la demande de pouvoir se concentrer sur une tâche, et elle a été adoptée à 20,8%. Cette suggestion varie selon la situation familiale de l'employé et du cadre. En travail à distance, nous pouvons penser qu'il est plus facile de se concentrer à une tâche puisque nous avons moins de distraction informelle du bureau. Toutefois, si l'employé ou le cadre a des enfants, les distractions peuvent devenir nombreuses. Cela est variable en fonction des situations personnelles de chaque employé. Cette nécessité de repenser le travail aura fort probablement des conséquences qui perdureront à long terme avec plusieurs emplois de bureau qui ne nécessiteront plus une présence à temps plein au bureau. De plus, une emphase sera mise afin de diminuer les effets négatifs tels que l'isolement, le temps passé en réunion de téléconférence, la séparation entre la vie privée et le travail ainsi que les enjeux potentiels de communication lorsqu'une équipe travail en mode hybride.

| <b>Modifications envisagées (numéro de l'énoncé)</b>  | <b>Proposée (1)</b> | <b>Non proposée (2)</b> | <b>Adoptée (3)</b> | <b>Non adoptée (4)</b> |
|---|---------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|
| Pouvoir travailler à distance à l'occasion (1)  | 91 (29,6)           | 16 (5,2)                | 165 (53,7)         | 9 (2,9)                |
| Investir dans les ressources informatiques (équipements et applications) (2)                                | 68 (22,1)           | 61 (19,9)               | 115 (37,5)         | 27 (8,8)               |
| Développer les méthodes de travail collaboratif (3)   | 63 (20,5)           | 79 (35,7)               | 98 (31,9)          | 26 (8,5)               |
| Développer la capacité des collaborateurs à utiliser des technologies d'information et de communication (4) | 68 (22,1)           | 65 (21,2)               | 121 (39,4)         | 19 (6,2)               |
| Pouvoir travailler dans le calme, à l'abri des interruptions (5)  | 41 (13,4)           | 109 (35,5)              | 115 (24,4)         | 31 (10,1)              |
| Avoir du temps pour réfléchir, approfondir un dossier ou prendre un recul (6)                               | 39 (12,7)           | 116 (37,8)              | 65 (21,2)          | 33 (10,7)              |
| Pouvoir se concentrer sur une tâche (7)   | 32 (10,4)           | 123 (40,1)              | 64 (20,8)          | 32 (10,4)              |
| Mieux gérer les déplacements : s'en tenir aux essentiels (8)  | 79 (25,7)           | 41 (13,4)               | 146 (47,6)         | 13 (4,2)               |
| Mieux gérer le temps de travail (9)   | 38 (12,4)           | 117 (38,1)              | 58 (18,9)          | 40 (13,0)              |
| Promouvoir l'équilibre travail - non-travail (10)   | 41 (13,4)           | 117 (38,1)              | 57 (18,6)          | 37 (12,1)              |
| Donner de la flexibilité dans l'organisation du travail (11)  | 71 (23,1)           | 63 (20,5)               | 123 (40,1)         | 16 (5,2)               |
| Promouvoir le travail en équipe (12)  | 51 (16,6)           | 98 (31,9)               | 81 (26,4)          | 28 (9,1)               |
| Faire participer les collaborateurs à la prise de décision (13)   | 51 (16,6)           | 102 (33,2)              | 78 (25,4)          | 29 (9,4)               |
| Donner de l'autonomie aux collaborateurs (14)   | 67 (21,8)           | 65 (21,2)               | 118 (38,4)         | 19 (6,2)               |
| Faire régulièrement le point sur les activités en cours (15)  | 72 (23,5)           | 63 (20,5)               | 116 (37,8)         | 17 (5,5)               |
| Faire le suivi des activités (16)   | 48 (15,6)           | 94 (30,6)               | 92 (30,0)          | 20 (6,5)               |
| Clarifier la direction à suivre (17)  | 53 (17,3)           | 108 (35,2)              | 59 (19,2)          | 33 (10,7)              |
| Mieux préparer les réunions (18)  | 39 (12,7)           | 119 (38,8)              | 65 (21,2)          | 32 (10,4)              |
| Mieux gérer les réunions (19)   | 53 (17,3)           | 98 (31,9)               | 74 (24,1)          | 30 (9,8)               |
| Faire les réunions de suivi en visioconférences (20)  | 72 (23,5)           | 36 (11,7)               | 156 (50,8)         | 7 (2,3)                |

Nous avons voulu savoir s'il y avait d'autres modifications que les participants avaient proposées dans la façon de travailler, pour eux personnellement ou pour leurs collaborateurs. Les participants ont ajouté plusieurs modifications qui apparaissent dans la liste précédente. Nous les rapportons néanmoins comme ils les ont enregistrées. Une modification intéressante est la suivante : « *En plus des points réguliers sur les activités de chaque membre de mon équipe, j'ai proposé que toutes les deux semaines un ou plusieurs membres présentent son travail de façon complète avec une contextualisation afin de faciliter la compréhension du projet (souvent rapidement présenté et peu suivi par l'ensemble du groupe dû aux réunions trop longues) et l'entraide.* » En travail à distance, les cadres ont moins de moments informels afin de discuter des projets de leurs employés. En effet, une méthode d'intervention en développement organisationnel qui se nomme le codéveloppement est une pratique fort intéressante à appliquer en contexte de télétravail. Un groupe de codéveloppement professionnel est un espace collaboratif d'apprentissage constitué de six (6) à huit (8) personnes, d'origine disciplinaire variée ou non, qui proviennent de la même organisation ou de divers milieux, et qui s'entraident selon des valeurs, des principes et une méthodologie spécifique pour améliorer, voire renouveler, leurs pratiques individuelles et collectives (Association québécoise du codéveloppement professionnel – AQCP). Le coaching par les pairs, qui est défini comme une relation d'aide qui facilite l'apprentissage et le développement mutuels pour accomplir des tâches ou des objectifs spécifiques, est très bénéfique en organisation. Toutefois, pour que le codéveloppement soit plus efficace, les participants doivent établir des relations et des connexions de haute qualité en se concentrant à la fois sur le contenu et le processus (Parker P., Wasserman I., Kram K. E. & Hall D. T., 2015). Le tableau ci-dessous fait référence aux modifications que les participants ont proposées dans la façon de travailler, pour eux personnellement ou pour leurs collaborateurs.

|  |
|--|
| Déclarer les heures d'engagées au travail et de départ, pour limiter les rencontres personnelles dans les transports et sur le lieu de travail.  |
| La flexibilité dans l'équilibre présentiel/télétravail là où notre entreprise souhaitait des jours fixes dans la semaine.  |
| Délégation des responsabilités.  |
| Tenir une routine via un journal de bord personnel et professionnel – habitude prise en tant que marin. Cela aide à prendre du recul et vaincre la monotonie.  |
| Création d'un espace de travail à mon domicile.  |
| Créer des réunions festives.   |
| Meilleur partage des tâches.   |
| Échanger plus sur un réseau interne.   |
| Échange bihebdomadaire informel.   |
| Répartition du travail.  |
| Être plus participatif dans les prises de décision.  |
| Disposer d'un tableau blanc numérique.   |
| Stand up meeting digital.  |
| Redéfinir les priorités : planifier différemment les activités et réduire son temps à l'écran.   |
| Visioconférence une fois par semaine pour faire le point et l'anticipation.  |
| Management visuel en distanciel.   |
| Réunion partagée avec serveur type Zoom, starleaf permettant des réunions internationales et régionales.   |
| Mettre en place un management collaboratif.  |
| Proposer des rendez-vous de point de situation globale.  |
| Travailler de façon hybride (présentiel et à distance).  |
| Modifier les actions prioritaires.   |
| Mieux mesurer la charge de travail donne plus d'autonomie dans l'organisation de la journée obligatoirement réalisée en présentiel (chez nous, c'est le lundi. J'ai proposé que l'heure de démarrage après le weekend soit plus souple). |
| Systématiser les visioconférences et les comptes rendus.   |
| Essayer à minimum de travailler une fois par semaine et réduire la durée du temps de travail.  |
| Modulation du travail en fonction des besoins des collaborateurs.  |
| Prendre du temps en journée pour faire du sport (jusqu'à une journée complète).  |
| Organisation de moments de rencontres pour refaire le point et reprendre contact en réel. Réunions téléphoniques : l'écran et le visio ne sont pas toujours nécessaires.   |
| Télétravail pour la gestion de projets.  |
| Télétravail, mais pas accepté.   |
| Plus de flexibilité.   |
| Pouvoir faire évoluer mes heures de travail si besoin et s'il n'y a pas de conflit avec des réunions prévues. Il m'arrive de moins travailler en début d'après-midi, quitte à travailler plus tard.                                      |
| Se relayer sur missions stressantes.   |
| Réunions plus fréquentes sur des sujets précis.  |
| Changement des horaires d'ouverture au public.   |

|   |
|---|
| Mettre la caméra a minima en début de réunion, la mettre lors des prises de paroles, éviter d'enchaîner les réunions sans break minimum.  |
| Créer des moments de convivialité.  |
| Pilotage par des instances courtes, préparées et suivies.   |
| Plus tenir compte des contraintes familiales et des enfants de chacun pour adapter présence, horaires et missions...  |
| Informatisation des processus.  |
| Télétravail à temps plein.  |
| Agenda partagé.   |
| Double écran à domicile.  |
| Aménagement du nombre de jours de télétravail.  |
| Refus d'assurer des formations à distance.  |
| Tayloriser le travail pour faciliter l'exercice du télétravail.   |
| Une rencontre bimensuelle.  |
| Formation de collaborateurs, transmissions de savoirs.  |
| Modification de procédures.   |
| Prévention.   |
| Gérer une souplesse présentielle/télétravail. Ce nouvel équilibre a accru l'efficacité et la productivité.  |
| Monter en compétences sur l'utilisation des outils numériques.  |
| En plus des points réguliers sur les activités de chaque membre de mon équipe, j'ai proposé que toutes les deux semaines un ou plusieurs membres présentent son travail de façon complète avec une contextualisation afin de faciliter la compréhension du projet (souvent rapidement présenté et peu suivi par l'ensemble du groupe dû aux réunions trop longues) et l'entraide. |
| Définir les heures ou les collaborateurs (sauf urgences) peuvent m'appeler.   |
| Réunions en visioconférence.  |
| Un soutien moral.   |

L'humanisation du travail et un équilibre entre le télétravail et le travail en présentiel sont préconisés dans les recommandations. La qualité au travail est intimement liée avec l'humanisation du travail puisque l'absence ou le manque de connexion humaine est l'un des enjeux les plus importants. Les employés veulent côtoyer leurs collègues, être impliqués et au courant des tâches ainsi que du progrès de l'équipe. La majorité des recommandations ont un objectif commun soit de réformer le travail en tirant profit des avantages du télétravail tout en minimisant les effets négatifs. À titre d'exemples, afin de contrer le manque de contact humain et les temps passés devant l'écran qui ont été identifiés comme les deux plus grands enjeux, les répondants ont proposé des solutions telles que :

- Réunions plus fréquentes sur des sujets précis
- Échange bihebdomadaire informel
- Mettre la caméra a minima en début de réunion, la mettre lors des prises de paroles et éviter d'enchaîner les réunions sans pause minimum
- La flexibilité dans l'équilibre présentiel/télétravail là où notre entreprise souhaitait des jours fixes dans la semaine
- L'organisation de moments de rencontres pour faire le point et reprendre contact en réel. Réunions téléphoniques : l'écran et le visio ne sont pas toujours nécessaires.

La transition rapide vers un mode de travail hybride a certes causé des défis importants à court terme, mais aura également présenté une opportunité de moduler l'organisation du travail afin d'augmenter la qualité de vie au travail.

#### **4.2. Sens au travail**

Malgré les difficultés rencontrées au cours du télétravail en contexte de pandémie mondiale de la Covid-19, les participants à l'enquête ont trouvé un sens à leur travail avec les cinq questions ayant un score moyen entre 4,85 et 5,18 sur 6,00. Comme les participants sont des cadres et dirigeants d'entreprise, ceux-ci ont été mobilisés dès le début de la pandémie au sein de leur organisation afin d'organiser le travail et gérer cette nouvelle réalité que personne n'avait fait face auparavant. Cela pourrait expliquer le sens retrouvé dans leur travail en télétravail en contexte de pandémie mondiale de la Covid-19.

Toutefois, les cadres et dirigeants ont un devoir important en termes de sens au travail auprès de leurs équipes de travail. En effet, de nouveaux liens avec les salariés sont à développer pour favoriser le sens au travail et des mesures doivent être mises en place. Il revient aux cadres et dirigeants de dresser le cadre du télétravail qui permet de favoriser le sens du travail des collaborateurs. La difficulté est que le sens au travail évolue et est différent pour chaque employé (Arnoux-Nicolas, 2022). Il y a un équilibre à trouver et c'est de la responsabilité des cadres et dirigeants de prévoir des temps de partage en présentiel et d'autres en télétravail, afin d'éviter de se retrouver au travail comme si nous étions en situation de télétravail.

### Sens au travail

|   | N   | Min | Max | Moyenne | Écart type |
|---|-----|-----|-----|---------|------------|
| Q13_1 J'attache beaucoup d'importance à mon travail.        | 261 | 1   | 6   | 5,18    | ,950       |
| Q13_4 Le travail que je fais en vaut la peine.              | 261 | 1   | 6   | 4,92    | 1,144      |
| Q13_6 Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs. | 261 | 1   | 6   | 4,92    | 1,117      |
| Q13_7 Je me sens fier(ère) du travail que je fais.          | 261 | 1   | 6   | 4,89    | 1,157      |
| Q13_9 Je trouve du sens dans mon travail.                   | 261 | 1   | 6   | 4,85    | 1,184      |
| N valide (liste)  | 261 |     |     |         |            |

5 énoncés,  $\alpha$  Cronbach = 0,924

### Statistiques

Sens du travail

|             |             |        |
|-------------|-------------|--------|
| N           | Valide      | 261    |
|             | Manquant    | 46     |
| Moyenne     |             | 4,9525 |
| Médiane     |             | 5,2000 |
| Écart type  |             | ,97549 |
| Minimum     |             | 1,00   |
| Maximum     |             | 6,00   |
| Percentiles | 33,33333333 | 4,8000 |
|             | 66,66666667 | 5,5333 |

Toutefois, nous pouvons remarquer une détérioration importante dans les relations interpersonnelles des cadres et dirigeants répondants à l'enquête. Lorsqu'on analyse les données recueillies de 2020 à 2021, il y a une baisse de 26,4% à 12,9% des participants qui trouvent leurs relations interpersonnelles plus intéressantes qu'avant la crise sanitaire et une augmentation de 20,3% à 39,9% de ceux qui trouvent leurs relations interpersonnelles sont moins intéressantes qu'avant la crise sanitaire. Les confinements prolongés dans le temps ont entraîné une diminution des contacts humains et rendu les échanges informels moins fréquents, ce qui a eu des conséquences négatives. En effet, une relation se résumant que par des contacts à distance via un écran d'ordinateur apporte une satisfaction moindre que lorsque les employés et les cadres se côtoyaient tous les jours sur les lieux du travail (Williams, 2021). Un simple geste tel qu'apporter

un café le matin à son collègue, échanger de façon informelle, ou bien être témoin des émotions de nos collègues n'existe plus en télétravail et cela affecte négativement la qualité de relations interpersonnelles.

La distanciation professionnelle est un réel problème. En effet, faire adhérer les employés à un projet ou une culture organisationnelle est devenu un exercice parfois complexe et le fait qu'ils ne viennent plus dans les bureaux des entreprises aussi fréquemment n'est pas de nature à améliorer les choses (Malenfer, 2022).

### L'intérêt des relations

|        |   | 2021      |             | 2020      |             |
|--------|---|-----------|-------------|-----------|-------------|
|        |   | Fréquence | Pourcentage | Fréquence | Pourcentage |
| Valide | 1 Ni plus ni moins intéressantes qu'avant la crise sanitaire. | 124       | 47,1        | 158       | 53,4        |
|        | 2 Plus intéressantes qu'avant la crise sanitaire.             | 34        | 12,9        | 78        | 26,4        |
|        | 3 Moins intéressantes qu'avant la crise sanitaire.            | 105       | 39,9        | 60        | 20,3        |
|        | Total   | 263       | 100,0       | 296       | 100,0       |

Nous avons demandé à quelle fréquence les participants avaient appliqué les pratiques de management du travail inscrites dans le tableau suivant avec leurs collaborateurs au cours de l'année qui s'est écoulée. Ces énoncés sont affichés dans un ordre aléatoire à la personne qui remplit le questionnaire. Ils sont aussi présentés sur deux pages, la moitié des énoncés de chaque ensemble de pratiques sur chacune. Ils sont présentés dans le tableau suivant dans l'ordre



décroissant de leur moyenne. Les six (6) premiers énoncés sont en lien avec les notions de santé et mieux-être au travail des employés et des collaborateurs.

### Les pratiques de management du travail

|  | N   | Min | Max | Moyenne | Écart type |
|--|-----|-----|-----|---------|------------|
| Q15_2_7 Donner la liberté d'organiser le travail de la façon la plus efficace possible             | 166 | 1   | 6   | 4,73    | 1,303      |
| Q15_2_11 Faciliter le partage des informations utiles pour l'accomplissement du travail            | 166 | 1   | 6   | 4,64    | 1,222      |
| Q15_1_3 Veiller sur la santé et la sécurité des personnes  | 174 | 1   | 6   | 4,55    | 1,480      |
| Q15_1_7 Leur offrir du soutien pour résoudre les problèmes qui concernent leur travail             | 174 | 1   | 6   | 4,51    | 1,220      |
| Q15_2_13 Reconnaître la qualité du travail accompli par les collaborateurs                         | 166 | 1   | 6   | 4,41    | 1,349      |
| Q15_2_4 Veiller sur le bien-être des collaborateurs  | 166 | 1   | 6   | 4,40    | 1,423      |
| Q15_2_14 Reconnaître la participation des collaborateurs à l'atteinte des objectifs                | 166 | 1   | 6   | 4,39    | 1,387      |
| Q15_2_3 S'assurer que les collaborateurs travaillent dans un climat de sécurité                    | 166 | 1   | 6   | 4,37    | 1,589      |
| Q15_1_11 Coordonner les efforts pour atteindre les objectifs                                       | 174 | 1   | 6   | 4,36    | 1,308      |
| Q15_1_5 Discuter ouvertement des opinions de chacun avant de prendre une décision qui les concerne | 174 | 1   | 6   | 4,34    | 1,280      |
| Q15_1_6 Leur confier des tâches qui mobilisent leurs talents                                       | 174 | 1   | 6   | 4,34    | 1,298      |
| Q15_2_10 Les aider à discuter ouvertement des problèmes pour les résoudre                          | 166 | 1   | 6   | 4,31    | 1,292      |
| Q15_2_2 Prendre le temps d'expliquer les raisons des décisions                                     | 166 | 1   | 6   | 4,29    | 1,312      |
| Q15_1_9 Leur donner des occasions de s'accomplir dans leur travail                                 | 174 | 1   | 6   | 4,25    | 1,331      |
| Q15_2_8 Déléguer le pouvoir pour réaliser les objectifs  | 166 | 1   | 6   | 4,25    | 1,350      |
| Q15_2_1 Prendre le temps d'expliquer à quoi va servir le travail                                   | 166 | 1   | 6   | 4,21    | 1,325      |
| Q15_1_4 S'assurer que le travail respecte la vie personnelle des collaborateurs                    | 174 | 1   | 6   | 4,13    | 1,595      |
| Q15_1_12 Animer des réunions pour faire le point sur les projets.                                  | 174 | 1   | 6   | 4,12    | 1,227      |

|  |     |   |   |      |       |
|--|-----|---|---|------|-------|
| Q15_2_12 Veiller à leur fournir les ressources matérielles nécessaires                               | 166 | 1 | 6 | 3,99 | 1,586 |
| Q15_2_6 Les encourager à expérimenter des solutions nouvelles, plus efficaces, pour faire le travail | 166 | 1 | 6 | 3,98 | 1,405 |
| Q15_1_1 Expliquer l'importance des objectifs à atteindre   | 174 | 1 | 6 | 3,97 | 1,393 |
| Q15_2_5 Solliciter les idées sur les façons de mieux faire le travail                                | 166 | 1 | 6 | 3,94 | 1,378 |
| Q15_1_2 Clarifier les résultats attendus   | 174 | 1 | 6 | 3,91 | 1,351 |
| Q15_2_9 Gérer les tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflit                                   | 166 | 1 | 6 | 3,63 | 1,612 |
| Q15_1_8 Les aider à analyser les écarts pour améliorer l'efficacité du travail                       | 174 | 1 | 6 | 3,56 | 1,476 |
| Q15_1_10 Faciliter l'accès à l'apprentissage pour accroître leur autonomie                           | 174 | 1 | 6 | 3,44 | 1,556 |
| N valide (liste)   | 166 |   |   |      |       |

Quatre (4) facteurs ont été identifiés par l'analyse factorielle. Ensemble, ils expliquent 59,4% de la variance totale des énoncés. Le premier (1<sup>er</sup>) facteur concerne l'utilité au travail. Il est important d'expliquer pourquoi nous effectuons une tâche. Parfois, en position de cadre ou dirigeants, nous savons pourquoi, mais nous ne transmettons pas l'information aux employés. En télétravail en contexte de pandémie mondiale de la Covid-19, il est primordial de prendre le temps d'expliquer la nature et les raisons pour lesquelles une tâche doit être effectuée afin de donner un sens aux employés. Le deuxième (2<sup>e</sup>) facteur concerne la qualité de vie au travail. Même en télétravail, il est nécessaire que les cadres et les dirigeants veillent à la santé et la sécurité de tous. Que ce soit l'éducation sur l'ergonomie au travail ou le droit à la déconnexion, c'est un devoir pour les cadres et les dirigeants de prendre des actions concrètes sur ce facteur. Le troisième (3<sup>e</sup>) facteur concerne l'autonomie et les compétences des employés. Dans la nouvelle réalité de l'organisation du travail à distance, la confiance et la reconnaissance envers les employés doivent faire partie de la culture organisationnelle. Finalement, le quatrième (4<sup>e</sup>) facteur concerne l'efficacité de l'équipe de travail. Les concepts de gestion et de supervision ont changé puisque les cadres ne voient plus leurs employés, outre à distance lors de réunions formelles. Par conséquent, les cadres doivent maintenant gérer leurs employés par l'atteinte des résultats. En effet, les cadres doivent fournir tous les outils nécessaires pour que leurs employés puissent atteindre les résultats et les employés peuvent gérer leur horaire de travail, tant que ceux-ci sont atteints.

|   |  |
|---|--|
| <p>Facteur 1.<br/>3 énoncés.<br/><math>\alpha</math> Cronbach : 0,816</p> <p><b>L'utilité au travail</b></p>                      | <p>Q15_2_1 Prendre le temps d'expliquer à quoi va servir le travail<br/>Q15_2_2 Prendre le temps d'expliquer les raisons des décisions<br/>Q15_2_7 Donner la liberté d'organiser le travail de la façon la plus efficace possible</p>  |
| <p>Facteur 2<br/>5 énoncés<br/><math>\alpha</math> Cronbach : 0,865</p> <p><b>La qualité de vie au travail</b></p>                | <p>Q15_1_3 Veiller sur la santé et la sécurité des personnes<br/>Q15_1_4 S'assurer que le travail respecte la vie personnelle des collaborateurs<br/>Q15_2_3 S'assurer que les collaborateurs travaillent dans un climat de sécurité<br/>Q15_2_4 Veiller sur le bien-être des collaborateurs<br/>Q15_2_12 Veiller à leur fournir les ressources matérielles nécessaires</p>  |
| <p>Facteur 3<br/>7 énoncés<br/><math>\alpha</math> Cronbach : 0,889</p> <p><b>L'autonomie et les compétences des employés</b></p> | <p>Q15_2_5 Solliciter les idées sur les façons de mieux faire le travail<br/>Q15_2_6 Les encourager à expérimenter des solutions nouvelles, plus efficaces, pour faire le travail<br/>Q15_2_8 Déléguer le pouvoir pour réaliser les objectifs<br/>Q15_2_10 Les aider à discuter ouvertement des problèmes pour les résoudre<br/>Q15_2_11 Faciliter le partage des informations utiles pour l'accomplissement du travail<br/>Q15_2_13 Reconnaître la qualité du travail accompli par les collaborateurs<br/>Q15_2_14 Reconnaître la participation des collaborateurs à l'atteinte des objectifs</p> |
| <p>Facteur 4<br/>6 énoncés<br/><math>\alpha</math> Cronbach : 0,870</p> <p><b>L'efficacité de l'équipe de travail</b></p>         | <p>Q15_1_1 Expliquer l'importance des objectifs à atteindre<br/>Q15_1_2 Clarifier les résultats attendus<br/>Q15_1_7 Leur offrir du soutien pour résoudre les problèmes qui concernent leur travail<br/>Q15_1_8 Les aider à analyser les écarts pour améliorer l'efficacité du travail<br/>Q15_1_11 Coordonner les efforts pour atteindre les objectifs<br/>Q15_1_12 Animer des réunions pour faire le point sur les projets</p>   |

### 4.3. Engagement au travail

L'indice de consistance  $\alpha$  de Cronbach de ces trois énoncés est bon, soit de 0,776. On observe que l'engagement des cadres est bon avec des moyennes allant de 4,57 à 5,10 sur un maximum de 6,00. Une multitude de facteurs externes compliquant l'adaptation à un mode de travail hybride peuvent avoir un impact négatif sur l'engagement au travail sans que le travail lui-même soit changé.

| Engagement au travail  |     |         |         |         |            |
|--|-----|---------|---------|---------|------------|
|  | N   | Minimum | Maximum | Moyenne | Écart type |
| Q16_1 Quand je travaille, je me sens plein d'énergie.                          | 246 | 1       | 6       | 4,57    | 1,126      |
| Q16_2 Je suis enthousiaste à propos de mon travail.                            | 246 | 1       | 6       | 4,57    | 1,262      |
| Q16_3 Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais. | 246 | 2       | 6       | 5,10    | ,989       |
| N valide (liste)   | 246 |         |         |         |            |

### Statistiques Engagement au travail

|             |             |        |
|-------------|-------------|--------|
| N           | Valide      | 246    |
|             | Manquant    | 61     |
| Moyenne     |             | 4,7425 |
| Médiane     |             | 5,0000 |
| Écart type  |             | ,94022 |
| Percentiles | 33,33333333 | 4,3333 |
|             | 66,66666667 | 5,3333 |

Nous avons voulu savoir ce qui stimule l'engagement des participants dans leur travail. Seize (16) motifs sont affichés dans un ordre aléatoire à la personne qui remplit le questionnaire. Ils sont présentés dans le tableau suivant dans l'ordre décroissant de leur moyenne. L'énoncé qui stimule le plus l'engagement des participants dans leur travail avec une moyenne de 5,16 sur 6

est la rectitude morale des pratiques de management. Vivre dans une pandémie mondiale depuis plus de deux (2) ans à amener les cadres à voir d'une nouvelle perspective la mission et les valeurs de leur entreprise.

|  | N   | Min | Max | Moyenne | Écart type |
|--|-----|-----|-----|---------|------------|
| Q17_10 La rectitude morale des pratiques de management                   | 244 | 1   | 6   | 5,16    | ,994       |
| Q17_9 Le bien-être au travail  | 244 | 1   | 6   | 5,00    | ,905       |
| Q17_5 La qualité des produits ou des services                            | 244 | 1   | 6   | 4,95    | 1,039      |
| Q17_4 La satisfaction de la clientèle                                    | 244 | 1   | 6   | 4,91    | 1,104      |
| Q17_8 Le développement personnel ou professionnel                        | 244 | 1   | 6   | 4,81    | 1,077      |
| Q17_13 La contribution de l'entreprise à la société                      | 244 | 1   | 6   | 4,73    | 1,211      |
| Q17_11 La reconnaissance des contributions individuelles                 | 244 | 1   | 6   | 4,67    | 1,155      |
| Q17_7 Le soutien à l'accomplissement du travail                          | 244 | 1   | 6   | 4,56    | 1,180      |
| Q17_2 La réputation de l'entreprise                                      | 244 | 1   | 6   | 4,52    | 1,255      |
| Q17_12 La justice sociale  | 244 | 1   | 6   | 4,51    | 1,365      |
| Q17_6 L'innovation (sociale, technologique ou organisationnelle)         | 244 | 1   | 6   | 4,34    | 1,284      |
| Q17_16 La protection de l'environnement                                  | 244 | 1   | 6   | 4,23    | 1,435      |
| Q17_14 Le partage des connaissances et du savoir-faire avec les citoyens | 244 | 1   | 6   | 4,21    | 1,551      |
| Q17_1 Le développement de l'entreprise                                   | 244 | 1   | 6   | 4,19    | 1,333      |
| Q17_3 La réussite financière de l'entreprise                             | 244 | 1   | 6   | 3,79    | 1,458      |
| Q17_15 Le développement régional   | 244 | 1   | 6   | 3,50    | 1,514      |
| N valide (liste)   | 244 |     |     |         |            |

Lorsqu'on analyse les résultats des questions ayant les plus hauts résultats, on constate que les cadres valorisent le travail au sein d'une entreprise productive qui contribue à la société, qui est dirigé par des gestionnaires compétents dans un environnement de travail favorisant le bien-être ainsi que leur développement professionnel.

#### 4.4. L'équilibre travail et vie personnelle

La crise sanitaire et l'expérience de confinement ont mis à l'épreuve les capacités d'adaptation de la population. Nous avons voulu savoir comment les participants se sentaient lorsqu'ils ont rempli le questionnaire. Nous leur avons demandé, en pensant à leur travail et aux activités qu'ils ont eues depuis trois mois, que pouvaient-ils nous dire ? Nous pouvons observer que l'équilibre entre le travail et la vie personnelle n'est pas encore complètement optimal. Cela est normal puisque les cadres et les employés sont encore en adaptation dans leur organisation du travail. Le fait de pouvoir travailler quand nous le souhaitons depuis deux (2) ans influence certainement ce manque d'équilibre présentement. Les cadres se sont habitués à cette façon de travailler et les attentes face à la disponibilité de ceux-ci n'ont pas diminué depuis le début de la pandémie mondiale de la Covid-19.

|  | N   | Min | Max | Moyenne | Écart type |
|--|-----|-----|-----|---------|------------|
| Q18_1 Actuellement, il y a un bon équilibre entre le temps que je passe pour le travail et le temps dont je dispose pour des activités personnelles. | 240 | 1   | 6   | 3,89    | 1,446      |
| Q18_2 J'ai de la difficulté à trouver un équilibre entre mon travail et mes activités personnelles.  | 240 | 1   | 6   | 3,30    | 1,542      |
| Q18_3 Je pense que l'équilibre entre les exigences de mon travail et celles de ma vie personnelle est acceptable.                                    | 239 | 1   | 6   | 4,21    | 1,179      |
| Q18_4 Dans l'ensemble, je trouve qu'il y a un équilibre entre mon travail et ma vie personnelle.   | 238 | 1   | 6   | 4,14    | 1,224      |
| N valide (liste)   | 238 |     |     |         |            |

Équilibre travail – non-travail : 4 énoncés,  $\alpha = 0,918$

Lorsqu'on compare la moyenne des quatre (4) énoncés à la question 18, ceux-ci se trouvent entre 3,30 et 4,21 soit des résultats inférieurs comparativement aux autres questions. L'équilibre entre les loisirs et le travail a toujours été un enjeu, et ce, même avant la pandémie. Les changements sur l'organisation du travail à court terme ont rendu plus difficile la séparation d'entre le travail et la vie privée avec plusieurs employés qui ont augmenté leur temps de connexion et leur charge de travail. À long terme, le travail hybride et une plus grande flexibilité d'horaire contribuera à améliorer cet équilibre entre le travail et la vie personnelle.

#### 4.5. L'état psychologique

Nous avons demandé aux participants, selon chaque état psychologique, à quelle fréquence ceux-ci se sont sentis comme cela. L'état le plus nommé a été « intéressé.e » et le moins nommé « nerveux.se ». Ces résultats peuvent être liés aux positions plus élevées dans la hiérarchie d'une entreprise que nos participants occupent. À ces niveaux, les participants étaient impliqués directement dans le changement et leur voix était entendue, ce qui pouvait rendre intéressant leur travail. Ils n'étaient pas inquiets de perdre leur emploi puisque leur position diminuait la probabilité que ceux-ci le perdent.

#### États psychologiques

|                      | N   | Min | Max | Moyenne | Écart type |
|----------------------|-----|-----|-----|---------|------------|
| Q19_1 frustré.e ?    | 242 | 1   | 6   | 2,22    | 1,231      |
| Q19_2 irritable ?    | 242 | 1   | 6   | 2,20    | 1,015      |
| Q19_4 énervé.e ?     | 242 | 1   | 5   | 2,17    | ,929       |
| Q19_6 nerveux.se ?   | 242 | 1   | 6   | 2,14    | 1,120      |
| Q19_9 inquiet.ète ?  | 242 | 1   | 6   | 2,25    | 1,211      |
| Q19_3 enthousiaste ? | 242 | 1   | 6   | 3,87    | 1,293      |
| Q19_5 inspiré.e ?    | 242 | 1   | 6   | 3,30    | 1,237      |
| Q19_7 déterminé.e ?  | 242 | 1   | 6   | 4,24    | 1,347      |
| Q19_8 intéressé.e ?  | 242 | 1   | 6   | 4,45    | 1,288      |
| Q19_10 animé.e ?     | 242 | 1   | 6   | 3,81    | 1,329      |
| N valide (liste)     | 242 |     |     |         |            |

Affectivité négative : 5 énoncés,  $\alpha = 0,825$

Affectivité positive : 5 énoncés,  $\alpha = 0,869$

#### Statistiques

|             | Affectivité négative | Affectivité positive |
|-------------|----------------------|----------------------|
| N           | Valide               | 242                  |
|             | Manquant             | 65                   |
| Moyenne     | 2,1950               | 3,9322               |
| Médiane     | 2,0000               | 4,0000               |
| Écart type  | ,84969               | 1,05266              |
| Minimum     | 1,00                 | 1,40                 |
| Maximum     | 5,60                 | 6,00                 |
| Percentiles | 33,33333333          | 1,8000               |
|             | 66,66666667          | 2,2000               |

Nous avons également demandé aux participants comment ils se sont sentis au cours des trente (30) derniers jours au sujet de leur santé. Nous souhaitons évaluer le niveau de détresse et de bien-être psychologique. L'énoncé ayant la moyenne la plus basse est le suivant : « Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance ? » et l'énoncé ayant la moyenne la plus haute est le suivant : « Vous êtes-vous sentie capable de prendre des décisions ? ». Ces résultats démontrent un bien-être psychologique chez nos participants. En effet, tel que mentionné tout au long de cette étude, la différence dans la position hiérarchique qu'occupe un employé peut énormément affecter la perception de détresse et bien-être psychologique. Dans cette étude, les participants sont tous des cadres ayant des positions de gestion au sein de leur entreprise.

### États psychologiques

|   | N   | Min | Max | Moyenne | Écart type |
|---|-----|-----|-----|---------|------------|
| Q20_2 Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes ?       | 241 | 1   | 4   | 1,93    | ,870       |
| Q20_6 Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression ?                                     | 241 | 1   | 4   | 2,10    | ,802       |
| Q20_7 Vous êtes-vous senti(e) malheureux (se) ou déprimé(e) ?                                 | 241 | 1   | 4   | 1,68    | ,818       |
| Q20_8 Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés ?                        | 241 | 1   | 4   | 1,50    | ,731       |
| Q20_11 Avez-vous perdu confiance en vous-même ?   | 241 | 1   | 4   | 1,53    | ,764       |
| Q20_12 Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance ?          | 241 | 1   | 4   | 1,48    | ,708       |
| Q20_1 Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez ?                      | 241 | 1   | 4   | 3,22    | ,692       |
| Q20_3 Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose ? | 241 | 1   | 4   | 2,79    | ,862       |
| Q20_4 Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions ?                              | 241 | 1   | 4   | 3,26    | ,758       |
| Q20_5 Vous êtes-vous senti(e) bien dans la peau, en forme ?                                   | 241 | 1   | 4   | 2,83    | ,789       |
| Q20_9 Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes ?            | 241 | 1   | 4   | 2,84    | ,721       |
| Q20_10 Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes ?                                  | 241 | 1   | 4   | 3,17    | ,671       |
| N valide (liste)  | 241 |     |     |         |            |

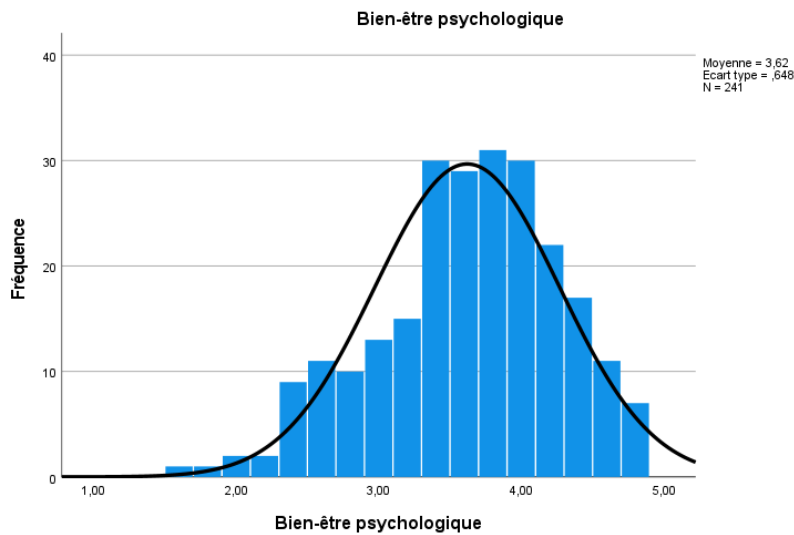
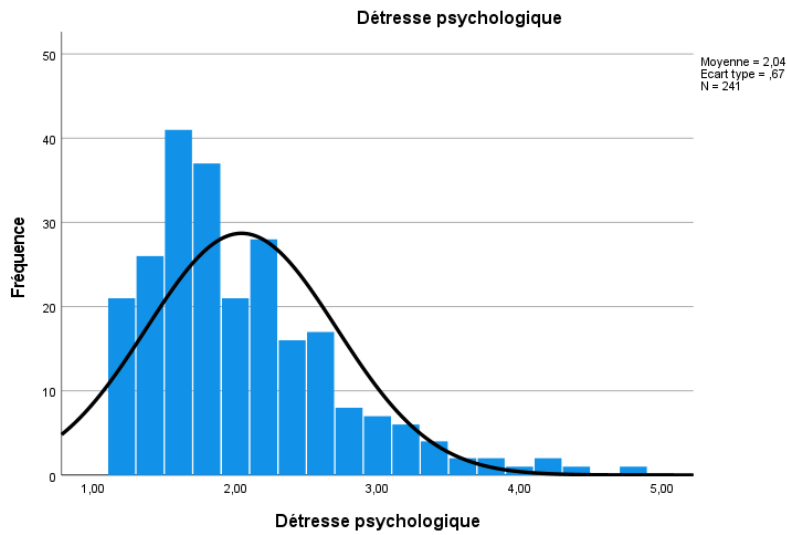
Détresse psychologique : 6 énoncés,  $\alpha = 0,805$

Bien-être psychologique : 6 énoncés,  $\alpha = 0,813$



## Statistiques

|             |             | Détresse psychologique | Bien-être psychologique |
|-------------|-------------|------------------------|-------------------------|
| N           | Valide      | 241                    | 241                     |
|             | Manquant    | 66                     | 66                      |
| Moyenne     |             | 2,0440                 | 3,6207                  |
| Médiane     |             | 1,8000                 | 3,6000                  |
| écart type  |             | ,66974                 | ,64787                  |
| Minimum     |             | 1,20                   | 1,60                    |
| Maximum     |             | 4,80                   | 4,80                    |
| Percentiles | 33,33333333 | 1,6000                 | 3,4000                  |
|             | 66,66666667 | 2,2000                 | 4,0000                  |



En analysant les distributions respectives de détresse et de bien-être psychologique, on peut conclure que les participants sont dans un bon état de bien-être psychologique avec une moyenne de 3,62 comparativement à 2,04 pour la détresse.

## CHAPITRE 5 : Conclusion

*« Parfois, la vie nous frappe la tête avec une brique. Ne perdez pas la foi. Je suis convaincu que la seule chose qui m'a permis de continuer est que j'aimais ce que je faisais. Il faut que vous trouviez ce que vous aimez. Et c'est aussi vrai dans le travail qu'en amour. Votre travail va remplir une grande partie de votre vie, et la seule façon d'être pleinement satisfait est de faire quelque chose que vous estimez important. Et le seul moyen de faire quelque chose d'important est d'aimer ce que vous faites. Si vous n'avez pas encore trouvé, continuez à chercher. Ne vous arrêtez pas. C'est comme l'amour, vous saurez quand vous le trouverez. Et, comme dans toutes les formidables relations, ce ne fait que s'améliorer au fur et à mesure des années. Alors, continuez à chercher jusqu'à ce que vous trouviez. Ne vous arrêtez pas »*

*- Steve Jobs*

Dans ce chapitre, nous ferons une synthèse des résultats obtenus, nous présenterons les éléments les plus importants découlant de l'analyse de nos résultats tout en mettant les connaissances à mettre en lumière. Ensuite, nous décrirons les retombées de notre étude en effectuant un exercice de vulgarisation ainsi que la démocratisation de la connaissance. Également, nous allons exposer les limites de notre étude, les ouvertures et finalement les pistes de recherches pour le futur.

### 5.1. Discussion

Lorsque je réfléchissais à notre question de départ, soit « *Quels sont les impacts du télétravail, en contexte de pandémie mondiale, sur la qualité de vie au travail des cadres ?* » j'anticipais que la conclusion serait que les cadres auraient subi plusieurs conséquences négatives du télétravail dans ce contexte particulier. En effet, comme les dirigeants devaient faire face à de nouvelles méthodes d'organisation du travail et que la gestion à distance implique différentes techniques, la qualité de vie au travail des cadres aurait pu être affectée négativement dans plusieurs sphères. Nos conclusions reflètent que les émotions positives prédominent tout de même les émotions négatives et que la qualité de vie au travail des cadres a certes été ébranlée, mais elle est toujours là.

## **5.2. Les éléments les plus importants**

Nous rappelons que cette étude avait pour objectif de faire le point sur l'expérience de la crise sanitaire et de confinement, une année après le premier confinement en France. Plus particulièrement, l'objectif était de connaître l'opinion des participants sur les répercussions dans leur travail, sur les pratiques de management et sur leur bien-être. Les participants à notre enquête étaient tous membres du groupe Think Thank Synopia, qui fut créé en 2012. Les membres de ce groupe sont de hauts fonctionnaires civils, des responsables militaires, des dirigeants d'entreprises, des intellectuels, des jeunes actifs et des étudiants.

À la suite de cette étude, nous pouvons d'abord observer que la qualité de vie au travail des cadres a été affectée négativement par le manque de contact humain ainsi que l'excédent de temps passé devant un écran, soit les deux difficultés les plus importantes rencontrées. Ces deux (2) préoccupations sont loin d'être surprenantes puisque la pandémie mondiale de la Covid-19 a engendré de l'isolement chez la majorité de la population ainsi qu'un accroissement de la connexion technologique. Au début de la pandémie mondiale de la Covid-19, certains cadres pouvaient ressentir un soulagement d'être dans l'obligation de ralentir et de rester à la maison, mais nous pouvons conclure que ce soulagement a été éphémère et que les cadres ont besoin de contact humain vrai et authentique. Lorsque la qualité de vie au travail est affectée négativement, cela a un impact également sur le sens au travail.

En effet, au niveau du sens au travail, nous pouvons observer que les cadres sont toujours engagés et trouvent un sens dans leur travail, mais qu'ils éprouvent des difficultés avec les relations interpersonnelles. Les cadres ont une tendance à trouver, généralement, moins intéressantes que leurs relations interpersonnelles qu'avant la pandémie mondiale. Plusieurs cadres se sont retrouvés avec des collègues et des employés sous leur charge qu'ils n'ont jamais côtoyés en présentiel puisque ceux-ci sont arrivés pendant le contexte de télétravail forcé. Les relations qui se bâtissent complètement de façon virtuelle sont certainement moins significatives, car la place aux discussions informelles est réduite. Les discussions à distance sont plutôt basées sur le travail et les tâches à accomplir. De plus, avec le nombre de rencontres qui a augmenté au cours d'une journée due au gain de temps obtenu en télétravail en l'absence de déplacements, nous avons

moins de temps pour les discussions informelles et prendre des nouvelles de la vie personnelle de nos collègues ou de nos employés. Nous devons rentabiliser notre temps!

De plus, l'équilibre au travail semble être un enjeu surtout avec la proximité du télétravail qui a aboli la séparation entre le bureau et la maison. En effet, les cadres travaillent plus en télétravail que lorsqu'ils étaient en présentiel au bureau. Le nombre d'heures et de rencontres a significativement augmenté en télétravail. Il est plus facile de se connecter le matin tôt, le soir ou les fins de semaine puisque l'ordinateur et le cellulaire du bureau sont toujours à proximité. Par conséquent, l'équilibre entre le télétravail et le travail en présentiel est maintenant essentiel (Chapman, 2022).

Malgré le manque de contact humain, l'excédent de temps passé devant un écran, les relations interpersonnelles moins intéressantes et l'équilibre au travail ébranlé, nous pouvons observer que les émotions positives prédominent tout de même les émotions négatives. En effet, malgré le télétravail en contexte de pandémie mondiale de la Covid-19, les cadres des entreprises ont un bien-être psychologique supérieur à une détresse psychologique. Ceux-ci se sont sentis intéressés par leur travail et ils ont le sentiment qu'ils avaient un contrôle sur leurs décisions. Le sens de leur travail a accru puisqu'ils ont dû agir concrètement sur la réorganisation du travail des membres de leurs équipes. Contrairement aux employés, la majorité des cadres n'ont pas subi un stress financier et n'ont pas craint de perdre leur emploi.

### **5.3. Les retombées**

Cette recherche avait pour objectif de faire le point sur l'expérience de la crise sanitaire et de confinement, plus particulièrement de connaître l'opinion des participants sur les répercussions dans leur travail, sur les pratiques de management et sur leur bien-être. Nous avons observé qu'un des éléments les plus importants pour le bien-être psychologique des cadres est d'avoir un sens à leur travail. En contexte de pandémie mondiale de la Covid-19, les cadres ont accru leur sens au travail, car leur quotidien est teinté, depuis plus de deux (2) ans, d'émettre des actions concrètes sur un nouveau mode d'organisation du travail. La gestion des ressources humaines est devenue un élément crucial au sein des entreprises. En effet, les rôles et responsabilités des cadres ont

évolué à vitesse grand V depuis la pandémie mondiale de la Covid-19 et l'aspect humain de leur rôle prend de plus en plus une grande place.

#### **5.4. Les limites**

Comme toutes recherches, ce mémoire comporte certaines limites. Voici la liste des limites rencontrées :

- **Circonstances** : Cette recherche a été conduite durant la période des années 2020 à 2022, qui est la période de la pandémie mondiale de la Covid-19. Au cours des prochaines années, le mode d'organisation du travail hybride et le contexte sociétal évolueront certainement. Par conséquent, la réalité sera probablement différente et la perception de la qualité de vie au travail des cadres en contexte de télétravail également. En effet, après plusieurs années à gérer le télétravail, le travail flexible et le travail en présentiel, les concepts de qualité de vie au travail des cadres et des employés se seront eux aussi transformés. Effectuer cette recherche au cœur de la pandémie de la Covid-19 engendre des résultats à un point donné dans le temps reflétant les circonstances actuelles.
- **Questionnaire en ligne** : Le questionnaire étant envoyé par courriel et sur une base volontaire, certains répondants ont débuté le questionnaire sans l'avoir terminé. Les questions et les réponses pouvant porter à des perceptions ne pouvaient être validées ou renchériées par des discussions.
- **Échantillonnage** : Notre base de répondants étant des cadres et dirigeants de France en évolution, certains des répondants ont gentiment accepté de participer à notre étude et de remplir le questionnaire, mais quelques-uns étaient maintenant à la retraite, donc plus sur le marché actif du travail.

#### **5.5. Les pistes de recherches pour le futur**

Comme discuté dans cette recherche, la pandémie mondiale de la Covid-19 a modifié les méthodes d'organisation du travail dans les entreprises. En effet, le télétravail fait désormais partie intégrante de notre organisation du travail et la majorité des entreprises ont instauré une politique de travail flexible au sein de leur équipe. Certaines entreprises laissent libre choix à

leurs cadres et employés de décider de leur horaire de travail, et d'autres, ont imposés un minimum de jours durant lesquels la présence au bureau est obligatoire. Peu importe la vision instaurée, il y aura des employés travaillant dans le confort de leur domicile et d'autres, au bureau. Depuis deux (2) ans, ce mode d'organisation du travail est efficace et les équipes sont capables d'atteindre leurs objectifs de travail. Toutefois, est-ce viable à long terme ? Les prochaines recherches devraient s'intéresser au mode de travail hybride à long terme. Est-ce qu'il sera possible de faire vivre une culture d'entreprise si certains employés ne se voient qu'en contact virtuel ? Je crois qu'il serait pertinent de s'intéresser aux jeunes travailleurs, qui arrivent sur le marché du travail. Est-ce que ce mode de travail hybride nuira à leur développement professionnel et réduira les opportunités de se démarquer ainsi qu'apprendre de façon informelle ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Alecia M. Santuzzi and Larissa Barber, (2018.) « Workplace Telepressure and Worker Well-Being: The Intervening Role of Psychological Detachment », *Article in Occupational Health Science*, p.3.
- Allan, Blake A., Kelsey L. Autin, Ryan D. Duffy et Haley M. Sterling (2020). « Decent and Meaningful Work: A Longitudinal Study », *Journal of counseling psychology*, vol. 67, no 6, p. 669-679.
- Allen, T. D. & all. (2015). « How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. » *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- AQCP – Association québécoise du codéveloppement professionnel (2022). « Qu'est-ce qu'un groupe de codéveloppement professionnel? », consulté sur la page suivante : <https://www.aqcp.org/quest-ce-quun-groupe-de-codeveloppement-professionnel/>
- Arnoux-Nicolas C., & all. (2016). « Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work », *Frontiers in Psychology, Organizational Psychology*, Vol. 7, p.1-9.
- Arnoux-Nicolas, C. (2022). Le télétravail transforme-t-il le sens du travail ? *Le Journal des psychologues*, 399(7), 16 20.
- A.Verma & S. Prakash (2020). « Impact of Covid-19 on Environment and Society », *Journal of Global Biosciences*, Vol. 9, Number 5, p.1.
- Bailey C., Yeoman R., Madden A., Thompson M. & Kerridge G. (2019). « A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda », *Human Resource Development Review*, vol.18, no 1.
- Berberat, S., Rosat, D., & Kouadio, A. (2021). « What motivates people to telework? » *Exploratory study in a post-confinement context (arXiv:2110.03399)*. ArXiv.
- Bhatt, P. (2020). Bhatt, P. (2020). « Perceived Organizational Culture across Generation, Tenure, and Gender- An Exploratory Study », *Organization Development Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 9-20.
- Blustein, D. L., Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Guichard, J. (2019). « Expanding the Impact of the Psychology of Working: Engaging Psychology in the Struggle for Decent Work and Human Rights. » *Journal of Career Assessment*, 27(1), 3–28.
- Döring, N., Moor, K. D., Fiedler, M., Schoenenberg, K., & Raake, A. (2022). Videoconference Fatigue : A Conceptual Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2061. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042061>



- B. Olson-Buchanan J., R. Bosweell W. & J. Morgan T. (2016). « The Role of Technology in Managing the Work and Nonwork Interface », *The Oxford Handbook of WORK and FAMILY*, Chapter 24, p.340.
- Burgess M. G., Brough P., Biggs A. et Hawkes A. J. (2020). « Why interventions fail: A systematic review of occupational health psychology interventions », *International Journal of Stress Management*, vol.27, no 2.
- Campbell et Gavett (2021). « What Covid-19 Has Done to Our Well-Being, in 12 Chart » *Harvard Business Review*, p. 2.
- Caillier, J. (2013). « Are Teleworkers Less Likely to Report Leave Intentions in the United States Federal Government Than Non-Teleworkers Are? », *The American Review of Public Administration*, 43, 72 88.
- Chapman, K. H. (2022). Télétravail et pandémie, un choc durable? : De l'application massive du télétravail lors de la pandémie de Covid-19 : L'usage intensif des TIC a-t-il amorcé un changement de paradigme dans la communication et la gestion professionnelle? [University of Geneva].
- Costin V. & Vignoles V. L. (2020). « Meaning Is About Mattering: Evaluating Coherence, Purpose, and Existential Mattering as Precursors of Meaning in Life Judgments », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.118, no 4.
- CNESST. (2022). « Troubles musculosquelettiques (TMS) », consulté sur la page suivante : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/identifier-corriger-risques/liste-informations-prevention/troubles-musculosquelettiques-tms>
- Davis L. B. (2020). « Mobile Work Practices, Blurring Boundaries, and Implications for OD », *Organization Development Review*, vol.52, no 3, p. 80.
- Dee A. D. A., Dizon L. C. T., Aldaba J. R. M. et Teng-Calleja M. (2020). « Work is life: An interpretative phenomenological analysis of the experiences of work–life balance among nongovernment workers », *International Perspectives in Psychology: Research, Practice, Consultation*, vol.9, no 4, p. 230 246.
- Degbey W. Y. & Einola K. (2020). « Resilience in Virtual Teams: Developing the Capacity to Bounce Back », *Applied Psychology: An International Review*, vol.69, no 4.
- Demerouti E., Hewett R., Haun V., De Gieter S., Rodriguez-Sanchez A. & Skakon J. (2020). « From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries », *Human Relations*, vol.73, no 7, p. 1010-1035.

- Delanoeije J. & Verbruggen M. (2020). « Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.29, no 6.
- Diard, C., Hachard, V., & Laroutis, D. (2022). Télétravail contraint et nouvel agencement organisationnel : Quelles conséquences sur les risques psychosociaux ? *Revue Interventions économiques*. Papers in Political Economy, 67, Article 67.
- Diener E., Jebb A.T., Morrison M. & Tay L. (2020). « Subjective Well-Being Around the World: Trends and Predictors Across the Life Span », *Psychological Science*, vol.31, no 3.
- Earl S. Ford & all. (2011). « Low-Risk Lifestyle Behaviors and All-Cause Mortality : Findings From the National Health and Nutrition Examination Survey III Mortality Study » *American Journal of Public Health*, 101, 1922\_1929.
- Edwards J.R. & Rothbard P. (2020). « Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs », *Academy of Management Review*, Vol. 25., No. 1., p1.
- Evans, P., & Bartolomé, F. (1986). The dynamics of work–family relationships in managerial lives. *International Review of Applied Psychology*, 35(3), 371–395.
- Fremaux S. & Pavageau B. (2020). « Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? », *Journal of Management Inquiry*
- Hassard, J., & Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *Human Relations*, 75(9), 1647-1678.
- The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings—* Timothy D. Golden, John F. Veiga, 2005. (s. d.). Consulté 5 septembre 2022, à l'adresse <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206304271768>
- Gerber M., Schilling R., Colledge F., Ludyga S., Pühse U. & Brand S. (2020). « More than a simple pastime? The potential of physical activity to moderate the relationship between occupational stress and burnout symptoms. », *International Journal of Stress Management*, vol.27, no 1.
- Goetz T. M. & Boehm S. A. (2020). « Am I outdated? The role of strengths uses support and friendship opportunities for coping with technological insecurity », *Computers in Human Behavior*, vol.107, no 106225.
- Government of Canada, P. S. and P. C. (s. d.). *Information archivée dans le Web*. Consulté 5 septembre 2022, à l'adresse <https://publications.gc.ca/site/archivee->

[archived.html?url=https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2021/statcan/11f0019m/11f0019m2021006-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/statcan/11f0019m/11f0019m2021006-fra.pdf)

- Gueguen, G., & Senik, C. (2022). Adopter le télétravail ? L’impact du travail à distance sur le bien-être (No. 2201). *CEPREMAP*.
- Guilbert, L., Vayre, E., Priolo, D., Samatan, A., & Blanchet, C. (2022). Télétravail en temps de crise, engagement organisationnel affectif et satisfaction de vie professionnelle : Le rôle de l’ajustement au télétravail et de la satisfaction vis-à-vis de l’équilibre entre domaines de vie. *Pratiques Psychologiques*.
- Harker Martin, B., & 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.
- Hjalmsdottir A. & Bjarnadottir V. S. (2020). « “I have turned into a foreman here at home”: Families and work-life balance in times of Covid-19 in a gender equality paradise », *Work and Organization*.
- International Labour Office – Geneva: ILO, (2021). « Working from home, From invisibility to decent work », *International Labour Organization*, p.4.
- International Labour Office – Geneva: ILO, (2021). « Working from home, From invisibility to decent work », *International Labour Organization*, p.5.
- Institut National de Santé Publique du Québec (2021), Ligne du temps Covid-19 au Québec, consulté sur le site suivant : <https://www.inspq.qc.ca/Covid-19/donnees/ligne-du-temps>.
- Jaspreet S. and Jagandeep S. (2020). « Covid-19 and Its Impact on Society », *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 2: Issue 1, p.1
- Jin L., Huang Y.-H., Cheung J. H., Chen Z. & Shaw W. S. (2019). « A systematic review of the safety climate intervention literature: Past trends and future directions », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.24, no 1.
- Kaplan, H. R., & Tausky, C. (1974). The Meaning of Work among the Hard-Core Unemployed. *Pacific Sociological Review*, 17(2), 185-198.
- Kowal, M., Coll-Martín, T., Ikizer, G., Rasmussen, J., Eichel, K., Studzińska, A., Koszałkowska, K., Karwowski, M., Najmussaib, A., Pankowski, D., Lieberoth, A., & Ahmed, O. (2020). Who is the Most Stressed During the COVID-19 Pandemic? Data From 26 Countries and Areas. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 12(4), 946-966.

- Lips-Wiersma M., Haar J. & Wright S. (2020). « The Effect of Fairness, Responsible Leadership and Worthy Work on Multiple Dimensions of Meaningful Work », *Journal of Business Ethics*, vol.161.
- Lindebaum, D., den Hond, F., Greenwood, M., Chamberlain, J. A., & Andersson, L. (2022). Freedom, work and organizations in the 21st century : Freedom for whom and for whose purpose? *Human Relations*, 75(10), 1853-1874.
- Loni B. Davis (2013). « Mobile Work Practices, Blurring Boundaries and implications for OD » *OD Practitioner*, Vol. 45, No. 4, Fall, 2013, p.79.
- Lysova, E. I., Fletcher, L., & El Baroudi, S. (2022). What enables us to better experience our work as meaningful? The importance of awareness and the social context. *Human Relations*
- Lutz S., Schneider F. M. & Vorderer P. (2020). « On the downside of mobile communication: An experimental study about the influence of setting-inconsistent pressure on employees' emotional well-being », *Computers in Human Behavior*, vol.105, no 106216.
- Mahler, J. (2012). « The Telework Divide Managerial and Personnel Challenges of Telework. », *Review of Public Personnel Administration*, 32, 407 418.
- Malenfer, M. (2022). Télétravail : Perspectives post-Covid. *Futuribles*, 446(1), 25 36.
- Martel F. & Sheldon K. M. (2019). « Clarifying the Concept of Well-Being: Psychological Need Satisfaction as the Common Core Connecting Eudaimonic and Subjective Well-Being », *Review of General Psychology*, vol.23, no 4.
- McEwen, B. S., & Wingfield, J. C. (2010). What is in a name? Integrating homeostasis, allostasis and stress. *Hormones and behavior*, 57(2), 105–111.
- Morin E. & Falque L., 2021, « Quel est le sens du travail ? », *Institut Jean Lecanuet*, p.1 à 3.
- Morin, 2020. « Les révolutions du travail », *Notes du cours MNGT60405 H2021*, Séance 1 p.11.
- Morin, E. M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité to travail du Québec.
- Morganson, V. J., & all (2010). « Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. » *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578 595.
- Ng, P. M. L., Lit, K. K., & Cheung, C. T. Y. (2022). Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context. *Technology in Society*

- Ott-Holland C. J., Shepherd W. J. & Ryan A. M. (2019). « Examining wellness programs over time: Predicting participation and workplace outcomes », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.24, no 1.
- Park S., Lee W. et Lee J. H. (2020). « Can Workplace Rest Breaks Prevent Work-Related Injuries Related to Long Working Hours? », *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, vol. 62, no 3.
- Park, S., & Cho, Y. J. (2022). « Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. », *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326-1351.
- Parker P., Wasserman I., Kram K. E. & Hall D. T. (2015). « A Relational Communication Approach to Peer Coaching », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.51, no 2, p. 231-252.
- Petrou, P., & Bakker, A. B. (2016). « Crafting one's leisure time in response to high job strain », *Human Relations*, 69(2), 507–529.
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2004). « A technology acceptance model of innovation adoption: The case of teleworking. » *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 280-291.
- Registre, J. F. R., Danthine, É., Ouellet, A.-M., Cachat-Rosset, G., & Saba, T. (2022). Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19. *Psychologie du Travail et des Organisations*.
- Richardson, K. M. (2017). « Managing employee stress and wellness in the new millennium. » *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.22, no. 3 p.4.
- Robertson K. M., Lautsch B. A. & Hannah D. R. (2019). « Role negotiation and systems-level work-life balance », *Personnel Review*, vol.48, no 2.
- Robert Half. (2019). « Qu'est-ce que le job crafting et comment peut-il prévenir le burn-out ? », consulté sur le site suivant : <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employes/carriere/qu-est-ce-que-le-job-crafting-et-comment-il-previent-le-burn-out>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). « Utrecht Work Engagement Scale-9 » (UWES-9) [Database record]. *APA PsycTests*.
- Synopia, Le laboratoire des gouvernances (2022). « Présentation du Think Tank », consulté sur le site suivant : <https://www.synopia.fr/edito/>
- Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2012). « The daily spillover and crossover of emotional labor: Faking emotions at work and at home. » *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 209-217.

- Snyder, K. (2012). « Enhancing telework: A guide to virtual leadership. », *Public Manager*, 41(1), 11-14. Retrieved from <http://proxy2.hec.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/enhancing-telework-guide-virtual-leadership/docview/1047046336/se-2?accountid=11357>.
- Sutton A. (2020). « Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement », *Personality and Individual Differences*, vol.153, no 109645.
- Schmidt B., Schneider M., Seeger P., Van Vianen A., Loerbroks A. et Herr R. M. (2019). « A Comparison of Job Stress Models: Associations with Employee Well-Being, Absenteeism, Presenteeism, and Resulting Costs », *Journal of Occupational & Environmental Medicine* vol 61 no 7.
- Simonet D. V. & Castille C. M. (2020). « The search for meaningful work: A network analysis of personality and the job characteristics model », *Personality and Individual Differences*, vol.152, no 109569.
- Shen, W., Chang, K., Cheng, K.-T., & Kim, K. Y. (2019). « What to do and what works? Exploring how work groups cope with understaffing. » *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(3), 346 358.
- Shen, W., Chang, K., Cheng, K.-T., & Kim, K. Y. (2019). « What to do and what works? Exploring how work groups cope with understaffing. » *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(3), 346 358.
- Sharma S. & Sharma S. K. (2020). « Probing the Links Between Team Resilience, Competitive Advantage, and Organizational Effectiveness: Evidence from Information Technology Industry », *Business Perspectives and Research*, vol.8, no 2.
- Shockley et all. (2020). « Rapid Transition to Remote Work during Covid-19, A Study of Predictors of Employees Well-Being and Productivity », *SHRM, Better workplaces better world*, p.7.
- Steiner, Sarah PhD; Cropley, Mark PhD; Simonds, Laura PhD; Heron, Richard. (2020). « MD Reasons for Staying With Your Employer », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, April 2020, Volume 62, Issue 4, p. 289-295
- Tóth-Király, I., Morin, A., & Salmela-Aro, K. (2020). « A Longitudinal Perspective on the Associations between Work Engagement and Workaholism. » *Work and Stress*, 35.
- Tang, W.-G., & Vandenberghe, C. (2020). « Is affective commitment always good? A look at within-person effects on needs satisfaction and emotional exhaustion. » *Journal of Vocational Behavior*, 119

- Van der Lippe T. & Lippényi Z. (2020). « Beyond Formal Access: Organizational Context, Working From Home, and Work–Family Conflict of Men and Women in European Workplaces », *Social Indicators Research*, vol.151, no 2, p. 383-402.
- Van Rossem, A. H. D. (2019). « Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce. » *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 434 455.
- Wohlers, C., Hartner-Tiefenthaler, M., & Hertel, G. (2019). « The Relation Between Activity-Based Work Environments and Office Workers’ Job Attitudes and Vitality. » *Environment and Behavior*, 51(2), 167 198.
- Williams, N. (2021). Working through COVID-19: ‘Zoom’ gloom and ‘Zoom’ fatigue. *Occupational Medicine*, 71(3), 164-164. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqab041>

# ANNEXES

## ANNEXE 1 – COURRIEL D’INVITATION

Cher monsieur,

Chère madame,

L’an dernier, nous vous avons invité.e à participer à une étude exclusive réalisée par L’Icam, HEC Montréal et le think tank Synopia (le laboratoire des gouvernances) pour contribuer à l’amélioration de l’efficacité et de l’éthique des modèles, des pratiques et des stratégies de gouvernance, dans un contexte européen. Nous vous contactons aujourd’hui, car vous avez eu la générosité d’accepter de collaborer à notre étude en nous laissant votre adresse courriel.

Nous vous invitons à remplir un questionnaire qui vise à faire le point sur votre expérience de la crise sanitaire et de confinement, une année après le premier confinement en France. Plus particulièrement, nous aimerions avoir votre opinion sur leurs répercussions sur votre travail, sur les pratiques de management et sur votre bien-être.

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Nous vous assurons que vos réponses sont strictement confidentielles. Vous êtes complètement libre de remplir ce questionnaire et vous pouvez y mettre fin à tout moment. Si vous décidez de le reprendre, la page s’ouvrira là où vous étiez rendu. Il n’y a pas de limite de temps pour le remplir, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre une dizaine de minutes au maximum.

Le comité d’éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d’éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N’hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

Je vous remercie pour votre collaboration. Je demeure à votre disposition pour répondre à vos questions.

Bien cordialement,

Laurent Falque, Ph. D.

Titulaire de la Chaire Sens et Travail de l’Icam, site de Lille



## ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE

Bloc de questions par défaut



### Suite de l'enquête sur l'expérience de confinement

#### Directives générales

Nous vous invitons une seconde fois à remplir un questionnaire pour connaître votre opinion sur votre travail et sur le management dans le contexte actuel de pandémie. Il comprend quatre parties. La première concerne les répercussions de la crise sanitaire et de l'expérience de confinement sur votre vie professionnelle. La deuxième concerne plus spécifiquement votre travail et la troisième, votre bien-être au travail. La dernière vous demandera des renseignements personnels qui serviront à décrire l'ensemble des personnes qui auront participé à cette enquête.

Les données sont collectées par une application sécurisée de Qualtrics HEC Montréal. Le fournisseur de collecte de données en ligne s'est engagé à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Nous vous assurons que vos réponses sont strictement confidentielles. Vous êtes complètement libre de remplir ce questionnaire et vous pouvez y mettre fin à tout moment. Si vous décidez de le reprendre, la page s'ouvrira là où vous étiez rendu. Il n'y a pas de limite de temps pour le remplir, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre une quinzaine de minutes au maximum.

En aucune façon vos réponses ne pourraient vous porter préjudice. Répondez sincèrement aux questions qui suivent et sans hésitation, car ce sont les premières impressions qui donnent généralement les meilleurs résultats.

Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre étude et à utiliser les données ainsi collectées pour des fins de recherche et de publications.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec nous. Cela nous fera plaisir de vous répondre.

Nous vous remercions pour votre collaboration et le temps que vous nous accorderez en remplissant ce questionnaire.

Bien cordialement,

Estelle M. Morin, Ph.D.  
psychologue et professeur titulaire  
Département de management  
HEC Montréal (Québec, Canada)  
estelle.morin@hec.ca

Laurent Falque  
Titulaire de la Chaire d'enseignement et de recherche Sens et Travail  
ICAM - site de Lille (France)  
laurent.falque@icam.fr

Laura Schaub  
Cheffe de projet  
laura.schaub@synopia.fr  
www.synopia.fr

#### Première partie : la crise sanitaire et l'expérience de confinement.

Nous aimerions savoir si la crise sanitaire et l'expérience de confinement ont entraîné des changements dans votre rapport au travail ou dans votre organisation.

**Durant les périodes de confinement, à quel endroit travailliez-vous ? Plusieurs réponses possibles.**

- À votre lieu de travail habituel.
- Ailleurs que d'habitude, sauf à votre domicile.
- À votre domicile.
- Vous ne pouvez pas travailler.

**Plusieurs régions ont connu plus d'une période de confinement. Est-ce votre cas ?**

- Oui
- Non

**Actuellement, êtes-vous confiné.e ?**

- Oui
- Non

**Aujourd'hui, quelle est votre situation par rapport à l'emploi ?**

- À temps plein.
- À temps partiel.
- Au chômage, en recherche d'emploi.
- À la retraite.

**Avant le premier confinement, aviez-vous déjà fait du télétravail ?**

- Oui, un ou plusieurs jours par semaine.
- Oui, à certaines occasions.
- Non, jamais.

**Les personnes qui ont rempli le questionnaire l'an dernier ont rapporté plusieurs difficultés. Voici une liste des difficultés les plus fréquentes. Lesquelles affectent le plus votre qualité de vie ou votre bien-être ?**

**Jusqu'à quel point ces difficultés nuisent-elles à votre qualité de vie ou à votre bien-être ?**

|  | Pas du tout           | Un peu                | De façon modérée      | Beaucoup              | Énormément            |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Le manque de soutien du management.                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'insécurité du revenu                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le temps passé devant un écran                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La peur du virus   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La monotonie du quotidien                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les problèmes de réseaux internet                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'utilisation des technologies de collaboration à distance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le manque de rétroaction sur les activités                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La surveillance des activités                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le manque d'activités physiques ou sportives               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le manque de clarté dans la direction                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le manque de séparation entre le travail et le non-travail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La charge de travail                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le manque d'efficacité des réunions                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les problèmes de sommeil                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                      | Pas du tout           | Un peu                | De façon modérée      | Beaucoup              | Extrêmement           |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Le sentiment d'isolement             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le manque d'entraide                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le manque de visibilité sur l'avenir | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le nombre d'heures de travail        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le manque de contact humain          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Une année après le début de la pandémie, que diriez-vous des pratiques de management dans votre environnement direct de travail ? Plusieurs réponses sont possibles.**

- Votre manager direct a pris des initiatives pour faire des changements dans les pratiques de management.
- La direction a pris des initiatives pour faire évoluer les pratiques de management et d'encadrement.
- Votre équipe n'a pas vu la nécessité de faire des changements dans vos façons de faire.
- Votre équipe a eu envie de faire des changements et vous les avez faits.
- Comme tout va bien, aucun changement n'a été fait.
- Les pratiques de management se sont ajustées au contexte de crise, mais elles sont revenues comme avant dès la reprise des activités.
- Votre manager direct n'est pas vraiment réceptif à l'idée de faire évoluer les pratiques de management.

**A-t-il été possible de proposer des modifications dans la façon de travailler, qu'elles soient pour vous personnellement ou pour vos collaborateurs ?**

- Oui
- Non

**Voici une liste de vingt modifications qui ont été signalées comme importantes par des participants à la première enquête. Nous aimerions savoir ce qu'il en est dans votre organisation. Indiquez si elles ont été proposées et adoptées ou non.**

**Quelles modifications ont été proposées dans votre organisation et celles qui ont été adoptées ?**

|   | Proposée                 | Non proposée             | Adoptée                  | Non adoptée              |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Développer les méthodes de travail collaboratif   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Donner de la flexibilité dans l'organisation du travail   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Investir dans les ressources informatiques (équipements et applications)                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Donner de l'autonomie aux collaborateurs  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Promouvoir le travail en équipe   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Clarifier la direction à suivre   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pouvoir travailler à distance à l'occasion  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mieux gérer les déplacements : s'en tenir aux essentiels  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pouvoir se concentrer sur une tâche   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Promouvoir l'équilibre travail - non-travail  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Faire les réunions de suivi en visioconférences   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Faire régulièrement le point sur les activités en cours   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Faire participer les collaborateurs à la prise de décision  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mieux gérer les réunions  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Faire le suivi des activités  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pouvoir travailler dans le calme, à l'abri des interruptions  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Développer la capacité des collaborateurs à utiliser des technologies d'information et de communication | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mieux gérer le temps de travail   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mieux préparer les réunions   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Avoir du temps pour réfléchir, approfondir un dossier ou prendre un recul

Proposée

Non proposée

Adoptée

Non adoptée

Y a-t-il d'autres modifications que vous avez proposées dans la façon de travailler, pour vous personnellement ou pour vos collaborateurs ?

- Oui
- Non

Si oui, quelles sont-elles ?

Concernant les relations que vous avez au travail, vous diriez qu'elles sont maintenant

- Ni plus, ni moins intéressantes qu'avant la crise sanitaire.
- Plus intéressantes qu'avant la crise sanitaire.
- Moins intéressantes qu'avant la crise sanitaire.

Concernant votre travail, vous diriez qu'il est maintenant

- Ni plus, ni moins intéressant qu'avant la crise sanitaire.
- Plus intéressant qu'avant la crise sanitaire.
- Moins intéressant qu'avant la crise sanitaire.

## Deuxième partie. Votre travail.

Nous aimerions connaître votre opinion sur votre travail.

Que pensez-vous de votre travail ?

|   | Pas du tout d'accord  | En désaccord          | Plutôt en désaccord   | Plutôt d'accord       | D'accord              | Tout à fait d'accord  |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| J'attache beaucoup d'importance à mon travail.                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux.      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le travail que je fais en vaut la peine.                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs.               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je me sens fier(ère) du travail que je fais.                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail.     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je trouve du sens dans mon travail.                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Vous trouverez ci-dessous des comportements d'une personne qui est responsable d'équipe(s). Avez-vous des fonctions d'encadrement ou de chef de projet ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence avez-vous agi ainsi avec vos collaborateurs au cours de l'année qui s'est écoulée ?

|   | Très rarement - quelques fois par année | Rarement - une fois par mois ou moins | Quelques fois par mois | Régulièrement - Une fois par semaine | Quasiment quotidiennement - par semaine | Tout le temps - tout le temps |
|---|---|---------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------------|
| Activer des réunions pour faire le point sur les projets.                                 | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |
| Leur offrir du soutien pour résoudre les problèmes qui concernent leur travail            | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |
| Expliquer l'importance des objectifs à atteindre  | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |
| S'assurer que le travail respecte la vie personnelle des collaborateurs                   | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |
| Discuter ouvertement des options de chacun avant de prendre une décision qui les concerne | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |
| Faciliter l'accès à l'apprentissage pour accroître leur autonomie                         | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |
| Coordonner les efforts pour atteindre les objectifs                                       | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |
| Clarifier les résultats attendus  | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |
| Veiller sur la santé et la sécurité des personnes   | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |
| Les aider à analyser les écarts pour améliorer l'efficacité du travail                    | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |
| Leur donner des occasions de s'accomplir dans leur travail                                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |
| Leur confier des tâches qui mobilisent leurs talents                                      | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>         |

**À quelle fréquence avez-vous agi ainsi avec vos collaborateurs, au cours de l'année qui s'est écoulée ?**

|  | Très rarement - quelques fois par année | Rarement - une fois par mois ou moins | Quelques fois par mois | Régulièrement - Une fois par semaine | Souvent - quelques fois par semaine | Tout le temps         |
|--|---|---------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Gérer les tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflit                                   | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Solliciter les idées sur les façons de mieux faire le travail                                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Reconnaître la qualité du travail accompli par les collaborateurs                            | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Prendre le temps d'expliquer à quoi va servir le travail                                     | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Veiller à leur fournir les ressources matérielles nécessaires                                | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Donner la liberté d'organiser le travail de la façon la plus efficace possible               | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Les encourager à expérimenter des solutions nouvelles, plus efficaces, pour faire le travail | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Veiller sur le bien-être des collaborateurs  | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Les aider à discuter ouvertement des problèmes pour les résoudre                             | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Prendre le temps d'expliquer les raisons des décisions                                       | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Faciliter le partage des informations utiles pour l'accomplissement du travail               | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Déléguer le pouvoir pour réaliser les objectifs  | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| Reconnaître la participation des collaborateurs à l'atteinte des objectifs                   | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |
| S'assurer que les collaborateurs travaillent dans un climat de sécurité                      | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/> |

**Concernant votre travail, à quelle fréquence vous êtes-vous senti(e) ainsi au cours de l'année qui s'est écoulée ?**

|  | Très rarement - quelques fois par année | Rarement - une fois par mois ou moins | Quelques fois par mois | Régulièrement - une fois par semaine | Souvent - quelques fois par semaine | Tout le temps - Chaque jour de travail |
|--|---|---------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Quand je travaille, je me sens plein d'énergie.                          | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                  |
| Je suis enthousiasmé à propos de mon travail.                            | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                  |
| Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais. | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                  |

**Qu'est-ce qui stimule votre engagement dans le travail ?**

Voici une liste de motifs qui pourraient vous inciter à investir des efforts dans votre travail. Évaluez le degré d'importance qu'ils ont pour

vous en ce moment.

Quelle importance cela a-t-il pour vous ?

|   | Plus ou moins important | Plutôt important      | Moyennement important | Assez important       | Traès important       | Extrêmement important |
|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La réputation de l'entreprise                                     | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La rectitude morale des pratiques de management                   | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La protection de l'environnement                                  | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La contribution de l'entreprise à la société                      | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La reconnaissance des contributions individuelles                 | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le développement personnel ou professionnel                       | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La réussite financière de l'entreprise                            | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La qualité des produits ou des services                           | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le soutien à l'accomplissement du travail                         | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La satisfaction de la clientèle                                   | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le bien-être au travail   | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le partage des connaissances et du savoir-faire avec les citoyens | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le développement régional   | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le développement de l'entreprise                                  | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'innovation (sociale, technologique ou organisationnelle)        | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La justice sociale  | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Troisième partie. Votre bien-être au travail.

La crise sanitaire et l'expérience de confinement nous ont mis à l'épreuve les capacités d'adaptation de la population. Nous aimerions savoir comment vous vous sentez actuellement.

En pensant à votre travail et aux activités que vous avez eues depuis trois mois, que pourriez-vous dire ?

|  | Pas du tout d'accord  | En désaccord          | Plutôt en désaccord   | Plutôt d'accord       | D'accord              | Tout à fait d'accord  |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Actuellement, il y a un bon équilibre entre le temps que je passe pour le travail et le temps dont je dispose pour des activités personnelles. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| J'ai de la difficulté à trouver un équilibre entre mon travail et mes activités personnelles.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je pense que l'équilibre entre les exigences de mon travail et celles de ma vie personnelle est acceptable.                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dans l'ensemble, je trouve qu'il y a un équilibre entre mon travail et ma vie personnelle.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

En pensant à vous et à comment vous vous sentez d'habitude, à quelle fréquence vous sentez-vous

|              | Rarement voire jamais | Quelques fois         | Souvent               | Environ la moitié du temps | La plupart du temps   | Toujours              |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| tristesse    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| irritabilité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| enthousiasme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ennui        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| inspiré(e)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| nerveux(se)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| déterminé(e) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| intéressé(e) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| inquiète     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| animé(e)     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Au sujet de votre santé, comment vous êtes-vous senti(e) au cours des 30 derniers jours ?**

|   | Rarement voire aucune fois | Quelques fois         | La plupart du temps   | Presque tout le temps |
|---|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faites ?                       | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes ?       | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose ? | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions ?                              | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vous êtes-vous senti(e) bien dans la peau, en forme ?                                   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression ?                                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vous êtes-vous senti(e) malheureux (se) ou déprimé(e) ?                                 | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés ?                        | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes ?            | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes ?                                   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avez-vous perdu confiance en vous-même ?  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance ?           | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Quatrième partie. Les renseignements personnels.**

Les informations collectées dans cette partie serviront à décrire l'ensemble des personnes qui ont rempli ce questionnaire. Soyez assuré(e) de la confidentialité de vos réponses. Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous nous accorderez en répondant aux prochaines questions.

**Vous êtes**

- une femme.
- un homme.
- un autre genre.

**Quel âge avez-vous en date d'aujourd'hui ?**

|           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|           | 16 | 22 | 29 | 35 | 42 | 48 | 54 | 61 | 67 | 74 | 80 |
| Votre âge |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

**Quel niveau d'éducation avez-vous atteint (dernier diplôme ou grade obtenu) ?**

- Niveau VI (collège, BEPC)
- Niveau V (CAP, BEP)
- Niveau IV (BAC, BR, BT, BTM, etc.)
- Niveau III (Bac +2 : BTS, DUT, DEUP, etc.)
- Niveau II (Bac +3, licence)
- Niveau I (Bac +4, maîtrise, MSc, MScG)
- Niveau I + (Bac +5 et plus, DEA, DES, master, doctorat, etc.)

**Depuis combien d'années**

|  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|  | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

|  | 0 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| travaillez-vous?                       |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| travaillez-vous dans votre entreprise? |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| travaillez-vous dans votre poste?      |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

**Quelle position occupez-vous dans la hiérarchie de votre entreprise ?**

- Entrepreneur ou propriétaire-actionnaire de l'entreprise
- Le poste de direction générale, comme salarié(e)
- Un poste de cadre supérieur (c.-à-d. vous répondez directement au directeur général de votre entité)
- Un poste de cadre intermédiaire
- Un poste de cadre de premier niveau (c.-à-d. les personnes qui répondent de vous n'ont pas de fonction d'encadrement)
- Un poste de chef de projets (c.-à-d. vous faites travailler ensemble des personnes appartenant à différentes équipes)
- Un poste sans responsabilité d'encadrement

**Vous avez maintenant rempli le questionnaire et nous vous en remercions. Avant de fermer le collecteur, nous vous offrons la possibilité d'écrire ci-dessous les informations ou des commentaires que vous aimeriez nous donner au sujet de cette enquête.**