

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LE SOUTIEN SOCIAL JOUE-T-IL UN RÔLE MODÉRATEUR SUR LA RELATION ENTRE
LE TÉLÉTRAVAIL ET L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DURANT LA PANDÉMIE DE
COVID – 19 ?

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
À LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

Ambinintsoa Nirina Katia RALAMBOMANANA

AVRIL 2025

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

LE SOUTIEN SOCIAL JOUE-T-IL UN RÔLE MODÉRATEUR SUR LA RELATION ENTRE
LE TÉLÉTRAVAIL ET L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DURANT LA PANDÉMIE DE
COVID – 19 ?

Ambinintsoa Nirina Katia RALAMBOMANANA

Maîtrise en sciences de la gestion (1865), spécialité Gestion du Capital Humain

Ce mémoire a été supervisé par :

Annick Parent-Lamarche

Directrice de recherche

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Annick Parent-Lamarche

Directrice de recherche

Claude Fernet

Évaluateur

François Labelle

Évaluateur

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord, je remercie chaleureusement ma directrice de recherche, Annick Parent-Lamarche, pour tes précieux conseils, ton soutien et ta patience tout au long de ce projet. Tes connaissances approfondies et tes orientations ont été déterminantes pour la réalisation de ce travail.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance aux membres du jury, Claude Fernet et François Labelle, pour avoir pris le temps de lire ce mémoire et pour vos remarques constructives ainsi que votre aide précieuse. Vos commentaires ont grandement contribué à améliorer la qualité de ce travail.

Sur un plan plus personnel, je souhaite exprimer ma gratitude envers ma famille et mes amis pour votre amour et votre soutien indéfectible. Merci à mes parents, Vola et Ianja, pour votre compréhension et vos encouragements constants. C'est en majeure partie grâce à vous que j'ai pu continuer mes études au Québec, grâce à vos sacrifices et votre amour. Un sincère remerciement à mes deux frères Antonio et Antoni ainsi qu'à ma sœur Liane pour votre soutien durant toute cette période d'étude.

Je tiens à remercier particulièrement mon copain, Fanilo, pour ton soutien inconditionnel et ton amour, ainsi que ta précieuse aide durant ces années de rédaction.

Un remerciement tout spécial va à mon papi, Jean-Victor, pour avoir pris le temps de corriger ce mémoire avec soin et rigueur. Ta générosité et ton expertise ont été inestimables.

Merci à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire

RÉSUMÉ

La pandémie de COVID-19 a provoqué une transition massive et soudaine vers le télétravail, bouleversant profondément les modes de fonctionnement traditionnels des organisations à l'échelle mondiale. Ce changement imposé a engendré des défis inédits pour les employés et les employeurs, notamment en matière d'isolement social, de gestion des frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle, ainsi que d'adaptation aux exigences du travail à distance. Dans ce contexte, le télétravail s'est révélé être un facteur déterminant de l'engagement des employés. Toutefois, les résultats des études sur ce lien demeurent contrastés : certaines suggèrent une hausse de l'engagement, tandis que d'autres observent une diminution. Ainsi, le soutien social perçu au travail apparaît comme une variable clé susceptible de moduler cette relation, en atténuant les effets négatifs du télétravail et en favorisant un plus grand engagement des employés. L'étude réalisée dans le cadre de ce mémoire visait principalement à examiner l'impact du télétravail et du soutien social sur l'engagement au travail pendant la pandémie de COVID-19.

Cette étude s'articule autour de deux objectifs majeurs. Premièrement, elle vise à explorer la relation entre le télétravail et l'engagement des employés durant la période de la pandémie de COVID-19. Deuxièmement, elle cherche à examiner le rôle modérateur du soutien social au travail dans la relation entre le télétravail et l'engagement des employés afin de mieux comprendre les facteurs associés à leur engagement.

Pour répondre à ces objectifs, des analyses descriptives, bivariées et multivariées ont été réalisées sur un échantillon de 275 travailleuses et travailleurs issus de 19 entreprises

situées au Québec pendant la pandémie de COVID-19. Ces analyses révèlent qu'en contexte de pandémie de COVID-19, le télétravail était associé négativement à l'engagement au travail et que le soutien social ne modère pas de manière significative la relation entre le télétravail et l'engagement au travail.

Mots clés : Engagement au travail ; Télétravail ; Soutien social au travail ; Pandémie de la COVID-19.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES.....	x
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 : L'objet de la recherche et l'état des connaissances	5
1.1 L'objet de la recherche.....	5
1.2 L'état des connaissances	6
1.2.1 Engagement au travail	7
1.2.2 Télétravail	9
1.2.3 Soutien social au travail	14
1.2.4 Modèle explicatif de l'engagement au travail	16
1.2.5 Les autres facteurs	18
1.3 Synthèse de l'état des connaissances	24
Chapitre 2 – Problématique et modèle d'analyse	27
2.1 La problématique de la recherche	27
2.1.1 La pertinence de la recherche en gestion des ressources humaines	29
2.2 Le modèle d'analyse	30
2.2.1 Modèle conceptuel	30
2.3 Hypothèses	34
Chapitre 3 – Méthodologie	35
3.1 Sources des données.....	35
3.2 Les mesures.....	36
3.2.1 La variable dépendante	36
3.2.2 La variable indépendante	37
3.2.3 La variable modératrice	37
3.2.4 Les variables contrôles.....	38
3.3 Les analyses.....	41
3.3.1 Les analyses descriptives	41
3.3.2 Les analyses bivariées	41
3.3.3 Les analyses multivariées.....	42
Chapitre 4 – Présentation des résultats.....	44
4.1 Résultats des analyses descriptives	44
4.2 Résultats des analyses bivariées.....	47
4.3 Résultats des analyses multivariées.....	48
4.3.1 Test de Fisher	50

4.3.2 R2	51
4.3.3 R2 ajusté	51
4.3.4 Coefficient de régression	51
4.3.5 Effet modérateur du soutien social au travail	52
<i>Chapitre 5 – Discussion</i>	53
5.1 Synthèse de la démarche scientifique.....	53
5.2 Évaluation des hypothèses	54
5.3 Limites de la recherche	59
5.4 Pistes de recherche futures	61
5.5 Retombées pratiques.....	63
5.6 Retombées théoriques.....	65
<i>CONCLUSION</i>	68
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	69

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. SYNTHÈSE DES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU TÉLÉTRAVAIL AVANT ET APRÈS LA PANDÉMIE	13
TABLEAU 2. SYNTHÈSE DES EFFETS DU TÉLÉTRAVAIL ET DU SOUTIEN SOCIAL SUR L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL	25
TABLEAU 3. LES MESURES DES VARIABLES DE L'ÉTUDE	39
TABLEAU 4. STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET BIVARIÉES	46
TABLEAU 5. EFFETS DES VARIABLES SUR L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL.....	49
TABLEAU 6. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION DES HYPOTHÈSES.....	58

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 - MODÈLE CONCEPTUEL	33
------------------------------------	----

INTRODUCTION

Avec l'apparition soudaine du virus de la COVID-19 qui a frappé le monde entier au début de l'année 2020, tous les États du monde ont dû s'assurer de mettre en place des mesures sanitaires restrictives qui allaient limiter toute forme de contact physique afin d'éviter la contamination et la propagation du virus, selon l' Organisation mondiale de la Santé (2020). En mai 2020, Radio Canada a annoncé que la COVID-19, une nouvelle forme de virus, avait commencé à se propager dans la population humaine à Wuhan, en Chine depuis décembre 2019 (Statistiques Canada, 2021). En juin 2020, le gouvernement du Canada avait transmis l'information selon laquelle le SRAS-CoV-2, le virus responsable de la COVID-19, se transmet d'une personne infectée à d'autres par des gouttelettes respiratoires et des aérosols lorsque la personne infectée respire, tousse, éternue, chante, crie ou parle. L'OMS a affirmé, en 2020, que le virus s'est largement propagé dans le monde, avec plus de 60 millions de cas confirmés et plus de 1,4 million de décès confirmés au 26 novembre 2020, et le nombre n'a pas cessé d'augmenter. Alors que le coronavirus continue de se propager à travers le monde, certains gouvernements ont imposé des confinements stricts avec la fermeture d'entreprises non essentielles et ont banni les rassemblements non essentiels pour s'assurer que les hôpitaux ne soient pas submergés par des patients atteints (Dewi et al., 2020). Mentionnons aussi que ces mesures ont causé plusieurs cas de dépression due à l'isolement social et à la solitude selon le rapport de l'Institut national en santé publique, Statistiques Canada (2021). La quarantaine et la distanciation sociale sont des mesures nécessaires pour empêcher le virus de se propager, mais elles mènent aussi à des niveaux élevés de solitude et d'isolement social, ce qui a des

répercussions sur la santé physique et mentale (Hwang et al., 2020). Ces mesures ont également affecté le monde du travail puisque plusieurs entreprises ont été contraintes d'adapter leurs méthodes de travail aux restrictions sanitaires imposées par le gouvernement (Afdillah & Rachmawati, 2021). De ce fait, en avril 2020, environ 40 % des employés ont accompli la plupart de leurs heures de travail à domicile, comparativement à 4 % en 2016 et à 23 % en août 2021 (Dingel & Neiman, 2020). N'ayant pas eu le choix, ils ont été désormais contraints d'adapter leur vie quotidienne à cette nouvelle précaution qui a été implémentée d'une façon rapide et inattendue, et cela, sans temps de préparation (Sinclair et al., 2020). Mais est-ce que le passage accéléré et contraint de la méthode traditionnelle en présentiel, au bureau vers le télétravail, est bénéfique pour l'engagement au travail des employés ?

Tout d'abord, travailler à la maison présente plusieurs avantages pour chacun, tels que passer plus de temps avec les proches, réduire les dépenses et les pertes de temps en déplacement et la flexibilité des horaires et tâches, étant donné que les employés seront maître de leur emploi du temps (Loia & Adinolfi, 2021). Malgré ces nombreux avantages, il existe aussi des inconvénients ayant été répertoriés. Notamment, la réduction de l'interaction informelle, de la coordination du travail, l'isolement social et professionnel et l'accès réduit aux ressources (Parent-Lamarche, 2022). Par exemple, à Hong Kong, l'idée de travailler à domicile était considérée comme irréalisable dû au fait que la majorité des maisons à Hong Kong sont réputées pour être minuscules. Tous considéraient que travailler à la maison nécessite un espace calme et adapté pour effectuer les tâches de travail, ce qui peut être un véritable défi pour certains hongkongais (Vyas & Butakhieo, 2021). Un autre

exemple pertinent provient d'une étude menée dans plusieurs pays en développement — notamment en Arménie, en Bolivie, dans la province du Yunnan en Chine, en Colombie, en Géorgie, au Ghana, au Kenya, au Laos, en Macédoine et au Vietnam. Cette étude a révélé qu'il est particulièrement difficile d'y mettre en place le télétravail, en raison de l'absence de répertoires professionnels permettant d'associer clairement les tâches aux professions. En d'autres termes, la définition floue des responsabilités et des tâches des employés complique la coordination du travail à distance (Fernando, 2020).

Cette étude s'intéresse donc à l'engagement des employés durant leur adaptation face à cette nouvelle façon de travailler pendant la pandémie de COVID-19. Notons que, le télétravail était jadis, avant la pandémie, perçu comme une pratique de gestion des ressources humaines favorable aux employés; une forme de rémunération intangible ou un avantage (Gerards et al., 2018). Mais qu'en est-il en contexte de pandémie, notamment durant la période de déconfinement progressif ? Le télétravail est-il bénéfique dans ce contexte ? Certaines études ont abordé l'impact du télétravail sur l'engagement au travail durant cette crise sanitaire (Afdillah & Rachmawati, 2021; Ciprian & Cristina, 2021; Parent-Lamarche, 2022). Par ailleurs, son effet est-il le même lorsque les employés bénéficient de soutien social au travail ? Est-ce que cette ressource sociale peut influencer l'effet du télétravail sur l'engagement au travail en contexte de crise sanitaire ? Ce mémoire s'intéresse donc, d'une part à mieux comprendre s'il existe une relation entre le télétravail et l'engagement au travail des employés durant la période de la pandémie de COVID-19, et d'autre part à vérifier si l'impact du télétravail en contexte de pandémie COVID-19 sur l'engagement au travail peut être modéré par le soutien social au travail. Est-ce que dans

un tel contexte, le soutien social au travail représente la clé afin d'assurer que le télétravail favorise l'engagement des employés ? Nous tenterons de répondre à ces questions dans le cadre de ce mémoire.

Ce mémoire comporte cinq chapitres. Le premier chapitre présentera l'objet de la recherche ainsi que l'état des connaissances actuelles concernant l'engagement au travail, le télétravail et le soutien social au travail. Le deuxième chapitre introduira la problématique de la recherche et le modèle d'analyse mobilisé. Le troisième chapitre portera sur la méthodologie de recherche, incluant les sources de données, les mesures ainsi que les analyses qui seront effectuées. Le quatrième chapitre présentera les résultats des analyses descriptives, bivariées et multivariées. Enfin, le cinquième chapitre traitera sous forme de discussions des résultats obtenus lors des analyses tout en présentant les forces et les limites de la recherche, les pistes de recherches futures ainsi que les retombées pratiques et théoriques.

Le chapitre 1 se divise en trois parties. La première partie vise à présenter la question de recherche ainsi qu'à définir les objectifs de l'étude. La deuxième partie fait état des connaissances sur l'objet de recherche, notamment l'engagement au travail, le télétravail et le soutien social au travail. Les différents modèles théoriques ainsi que les articles scientifiques les traitant y sont exposés. La troisième partie fait une synthèse de l'état des connaissances actuelles sur la question.

Chapitre 1 : L'objet de la recherche et l'état des connaissances

1.1 L'objet de la recherche

Ce mémoire a pour objet d'étude l'engagement au travail en contexte de télétravail majoritairement imposé lors de la pandémie COVID-19. Bien que le sujet de l'engagement au travail ait fait l'objet de nombreuses études antérieures à la pandémie COVID-19, les études pendant la pandémie et en contexte de télétravail sont moins nombreuses. Or, il est important de considérer l'engagement au travail dans un tel contexte vu que le télétravail semble être là pour durer encore. Les organisations doivent s'assurer que cette forme d'organisation du travail favorise ou du moins ne nuise pas à l'engagement de leurs employés. Une des actions anticipées afin d'assurer l'effet bénéfique du télétravail dans un tel contexte pourrait être le soutien social perçu au travail.

Tel que mentionné en introduction, l'intérêt pour l'étude de la relation entre le télétravail et l'engagement des employés au travail en contexte de pandémie de COVID-19 est engendré par le changement soudain d'une organisation du travail principalement en présentiel vers le télétravail. Une étude menée par Mehdi and Morissette (2021) démontre une hausse significative du télétravail depuis la mi-mars 2020 : au début de 2021, 32 % des employés canadiens âgés de 15 à 69 ans effectuaient la plupart de leurs heures de travail à partir de la maison, comparativement à seulement 4 % en 2016. Une différence aussi flagrante mérite de susciter l'intérêt des chercheurs dans le monde de la gestion des ressources humaines sur ce que cela pourrait avoir comme impact sur l'engagement des

employés. Cette nouvelle méthode de travail a influencé plusieurs aspects de la vie quotidienne des employés comme leur santé psychologique, mais qu'en est-il de leur engagement au travail?

Selon une étude de George et al. (2022), 50% des employés en télétravail aux États-Unis affirment que leur productivité s'est améliorée tandis que 27% déclarent le contraire.

Or, Ciprian and Cristina (2021) ont révélé une relation complexe entre le stress, la résilience et l'engagement au travail dans une étude menée auprès de 400 enseignants roumains travaillant en ligne pendant la pandémie. Ciprian and Cristina (2021) ont constaté que les contraintes professionnelles et le stress ont des effets négatifs sur l'engagement professionnel.

À l'instar de cette étude, la présente étude tentera d'apporter un peu plus d'éclairage quant au contexte de télétravail majoritairement imposé pendant la pandémie COVID-19.

Notre étude devrait permettre aussi de vérifier si certains individus sont plus ou moins engagés quand ils sont en télétravail, compte tenu du soutien social au travail qu'ils reçoivent. Dans tous les cas, la réponse apportera un éclaircissement nécessaire afin de mieux orienter les pratiques organisationnelles.

1.2 L'état des connaissances

La littérature concernant l'engagement au travail pré-pandémie est abondante. En effet, de nombreux auteurs ont tenté de définir quels étaient les facteurs du travail ayant pu le

susciter. La présente section tentera plutôt d’apporter un éclairage quant aux études réalisées pendant la pandémie COVID-19 et plus particulièrement celles en lien avec le télétravail et le soutien social au travail. Cependant, il convient de définir ce que l'on entend par engagement au travail.

1.2.1 Engagement au travail

Le premier chercheur à conceptualiser l'engagement au travail a été Kahn (1990), qui l'a décrit comme « l'exploitation de soi par les membres de l'organisation dans leurs rôles professionnels : dans l'engagement, les individus s'emploient et s'expriment physiquement, cognitivement, émotionnellement et mentalement pendant l'exécution de leurs rôles » (p. 694). En d'autres termes, les employés engagés consacrent beaucoup d'efforts à leur travail parce qu'ils s'y identifient. Plus tard en 2001, Rothbard (2001) inspirée par les travaux de Kahn (1990; 1992), a adopté une perspective légèrement différente et a défini l'engagement comme une construction motivationnelle bidimensionnelle qui inclut l'attention (« la disponibilité cognitive et la quantité de celle-ci ») et l'absorption (« l'intensité de la concentration d'une personne sur un rôle »; p.656). Dans le cadre de ce mémoire, nous allons considérer le point de vue de Schaufeli et al. (2002) qui définissent l’engagement au travail comme un état d’esprit positif, épanouissant, lié au travail, marqué par la vigueur, le dévouement et l’absorption. La vigueur correspond à des niveaux élevés d’énergie et de résistance mentale pendant le travail; le dévouement se caractérise par une implication intense dans le travail et un sentiment d’importance, d’enthousiasme et de défi; et l’absorption fait référence au fait d’être pleinement concentré et joyeusement absorbé par

son travail, où le temps passe alors rapidement et où l'on a des difficultés à se détacher du travail (Bakker & Demerouti, 2008). Dans cette étude, seules les deux premières dimensions de l'engagement au travail mentionné ci-dessus, notamment la vigueur et le dévouement, seront considérées. En effet, la vigueur et le dévouement peuvent être considérées comme une composante plus divergente, résultant de la présence nécessaire de vigueur et de dévouement dans son travail.

Puisqu'il n'existe pas de définition exacte et universelle de créées comme les composantes principales de l'engagement au travail (Kulikowski, 2019), tandis que l'absorption est l'engagement au travail, plusieurs concepts sont donc fréquemment associés à cette variable et il serait intéressant d'en parler.

- L'implication au travail : selon Lodahl and Kejner (1965), l'implication au travail signifie « le degré d'identification psychologique d'une personne à son travail, ou l'importance du travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même » (p.24). Il est donc clair que l'implication au travail est étroitement liée à la notion d'engagement au travail, mais n'y est pas équivalente.
- L'engagement organisationnel : si l'engagement au travail est défini comme un état d'esprit positif, épanouissant, lié au travail, marqué par la vigueur, le dévouement et l'absorption, l'engagement organisationnel, quant à lui, est défini comme « la force relative de l'identification et de l'implication d'un individu envers une organisation particulière » (Mowday et al., 1979). Selon ces définitions, l'engagement au travail porte sur l'interaction entre les employés et les tâches qu'ils réalisent, tandis que l'engagement organisationnel met en avant le lien entre

l'employé et l'organisation dont il fait partie. Ce sont deux notions différentes mais dans certains cas sont confondues. Néanmoins, ce sont des concepts qui sont quand même liés.

- La satisfaction au travail : elle est décrite par Locke (1976) comme « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de son travail » (p. 1300). Contrairement à l'engagement au travail, qui met l'accent sur l'humeur d'un employé dans le cadre de son travail, la satisfaction se concentre sur les sentiments et les pensées qu'une personne entretient à propos de son travail, avec une base plus cognitive. De plus, l'engagement implique un état d'activation, comme l'enthousiasme ou l'exaltation, tandis que la satisfaction évoque un sentiment d'accomplissement, tel que le contentement ou la sérénité.

Bien que ces concepts sont reliés à l'engagement au travail, le concept d'engagement au travail ne peut être réduit à aucun d'entre eux. De plus, l'engagement au travail est conceptuellement distinct de l'implication au travail, de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail. Il est donc conclu que l'engagement au travail offre une valeur ajoutée qui dépasse ces concepts connexes.

1.2.2 Télétravail

Une cinquantaine d'années avant le début de la pandémie de COVID-19, Jack Nilles a introduit le terme "télétravail" pendant qu'il était pris dans les embouteillages à Los Angeles (Bailey & Kurland, 1999). D'après une interview qu'il avait faite avec Tom

Abram qui est le directeur de « Archives of IT » le 09 juin 2022, Jack avait affirmé avoir trouvé le potentiel du télétravail et voulait l'utiliser afin de faciliter certains aspects clés de la vie publique, y compris la santé, l'éducation, les services gouvernementaux, la vente au détail, etc. À titre d'exemple, dans le domaine de la santé, il a imaginé l'instauration d'une consultation à distance.

Grâce au développement technologique, le télétravail a donc pris de l'envergure au fil des années. D'après les estimations de l'Organisation Nationale du Travail (2020), en janvier 2021, 93% des travailleurs mondiaux résident dans des pays où des mesures de fermeture des lieux de travail ont été appliquées. Initialement, le travail à distance s'effectuait principalement à l'aide d'ordinateurs personnels et de téléphones fixes, correspondant à la première génération. Avec le temps, l'émergence de nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), telles que les applications de connexion virtuelle, les réseaux sociaux, les téléphones intelligents et les ordinateurs portables, a entraîné l'évolution vers la troisième génération (Messenger & Gschwind, 2016). L'existence de ces TIC a aidé les travailleurs à mieux s'adapter au télétravail en raison du confinement et de la nécessité de protéger les employés depuis le début de la pandémie de COVID-19 (Sarbu, 2022).

Le télétravail peut ainsi être décrit comme une forme alternative de travail où les employés accomplissent des responsabilités professionnelles en dehors du bureau, par exemple, depuis leur domicile, en utilisant des moyens électroniques (Golden & Gajendran, 2019). Bailey and Kurland (1999) ont défini quatre types de télétravail : le télétravail à domicile,

les bureaux satellites, les centres de travail de proximité et le travail mobile. Le télétravail a été défini sous plusieurs termes au cours des quatre dernières décennies, à savoir travail à distance, lieu de travail flexible, télétravail, e-working (Vyas & Butakhieo, 2021). L'utilisation des TIC a donc permis de faciliter et d'appuyer la communication des activités professionnelles qui, dans ce contexte, sont pratiquées en dehors des locaux de l'entreprise. Étant donné que dans cette recherche, le contexte étudié concerne le télétravail durant la pandémie COVID-19, nous nous intéresserons donc au télétravail à domicile où les tâches sont effectuées à domicile. Quand bien même travailler à distance permette aux employés d'avoir l'opportunité d'effectuer toutes ou partie de leurs tâches depuis leur domicile, une étude faite par Clara et al. (2022) a démontré que 61% des participants, lors de sa recherche, ont déclaré vouloir davantage continuer le télétravail après la pandémie tandis que 18% voulaient télétravailler moins. Cette différence mérite vraiment une attention particulière étant donné que même après la pandémie de COVID-19, cette pratique de travailler à distance allait perdurer et être adoptée comme étant une « nouvelle façon de travailler » (Galanti et al., 2021). En effet, plusieurs études ont mené à la trouvaille des avantages (Bailey & Kurland, 2002; Bailey & Kurland, 1999; Baruch, 2001; Illegems et al., 2001) ainsi que des inconvénients (Bailey & Kurland, 1999; Golden, 2006; Jostell & Hemlin, 2018; Toscano & Zappalà, 2020; Venkatesh & Speier, 2000) de cette pratique avant la pandémie. Rares sont les recherches effectuées à ce jour nous permettant de comparer les bénéfices et les défis du télétravail après la pandémie, à l'instar de certains auteurs qui ont quand même pu dégager ces avantages (Brandão & Ramos, 2023; Habib & Anik, 2021; Simeli et al., 2023) et inconvénients (Fontaneda et al., 2023; Pordelan et al., 2022). La

synthèse des avantages et inconvénients du télétravail pré et post COVID-19 sera résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1. Synthèse des avantages et inconvénients du télétravail avant et après la pandémie

	Avantages	Inconvénients
Avant la pandémie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Attraction et rétention des employés ➤ Réduction de la pollution de l'air et des embouteillages ➤ Augmentation de la satisfaction et de l'engagement des employés ➤ Réduction des coûts immobiliers ➤ Flexibilité des horaires ➤ Absence d'interruption ➤ Temps gagné en déplacement ➤ La capacité à concilier le travail et les obligations familiales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Isolement professionnel et social ➤ La difficulté de séparer le temps consacré aux activités professionnelles et personnelle ➤ Cause de certains problèmes de santé physiques et psychologiques ➤ Risque d'insécurité numérique et cybernétique ➤ Cause une diminution de productivité surtout pour les employés qui donnent de l'importance à l'interaction sociale
Après la pandémie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maintien/accroissement de la productivité ➤ Promotion de l'autonomie et du bien-être ➤ Gestion de l'équilibre travail-vie personnelle. ➤ Amélioration de la satisfaction au travail, de l'engagement des employés et même de leur rendement au travail ➤ Flexibilité de travailler partout ➤ Opportunité de déménager dans la région préférée (Banlieues, petites villes, campagne proche de la nature) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il n'y a pas de limites claires entre le travail et la vie personnelle ➤ Environnement ergonomique inadéquat ➤ Conflit de rôles ➤ Manque d'interaction face à face

1.2.3 Soutien social au travail

Le passage du mode de travail traditionnel en télétravail durant la pandémie de COVID-19 ne favorise pas l'établissement de contacts sociaux. Certaines recherches ont même démontré que le télétravail est lié à des résultats défavorables tels que la diminution du soutien des superviseurs et des collègues et l'isolement social et professionnel (Ciprian & Cristina, 2021; Nagata et al., 2021). C'est pour cette raison qu'une bonne relation entre le superviseur et l'employé pourrait être importante afin de réduire les impacts négatifs du télétravail sur la satisfaction et l'engagement des employés (Vries et al., 2019). Cette recension de la littérature a pour objectif de définir le soutien social et ses différentes catégories, mais surtout d'expliquer pourquoi le soutien social est essentiel afin de minimiser les conséquences défavorables du passage forcé en télétravail durant la pandémie de COVID-19.

Le soutien social au travail fait référence à la mesure dans laquelle un emploi offre des opportunités d'obtenir des conseils et de l'assistance de la part des superviseurs et des collègues (Morgeson & Humphrey, 2006). Les emplois qui offrent des niveaux élevés de soutien social fournissent de nombreuses opportunités d'obtenir des informations et des ressources de la part des superviseurs et des collègues, ce qui peut aider à accomplir les tâches et à réduire le stress et l'incertitude des employés (Golden & Gajendran, 2019).

Certaines recherches scientifiques ont reconnu le travail à distance comme un élément favorisant l'isolement social, engendrant des répercussions néfastes tant pour l'individu en télétravail que pour l'entreprise (Dávila Morán, 2023; O'Hare et al., 2024). Dans le milieu

professionnel, ce phénomène est fréquemment désigné sous le terme "isolement professionnel", décrivant ainsi un sentiment de séparation vis-à-vis des collègues au sein de l'environnement de travail (Golden et al., 2008). Ce n'est pas tous les télétravailleurs qui ont expérimenté l'isolement social ou professionnel (Duxbury & Neufeld, 1999). Néanmoins, une étude comparant le télétravail au mode de travail conventionnel révèle que les employés au bureau ont rapporté une sensation plus prononcée d'inclusion au travail, un concept associé à l'isolement social, tandis que les télétravailleurs ont signalé une inclusion moindre en milieu professionnel (Morganson et al., 2010). Souvent, la théorie de la richesse médiatique de Daft and Lengel (1986) est utilisée pour tenir compte de ces effets indésirables. Selon cette théorie, les interactions face à face sont la forme de communication la plus riche. La communication par d'autres moyens, comme le courriel ou le téléphone, fournit moins d'indices sociaux, ce qui peut entraîner des malentendus, diminuant le sentiment d'appartenance et affaiblissant la collaboration. À mesure que le télétravail réduit la fréquence des interactions entre personnes, des petites discussions et du simple fait de « traîner » ensemble, les occasions de donner et de recevoir du soutien sont réduites (Demerouti et al., 2014). Les résultats obtenus par une étude menée par Vries et al. (2019) soutiennent qu'un échange entre un superviseur et un employé de haute qualité, dans lequel le superviseur et l'employé se font mutuellement confiance, peut réduire l'isolement professionnel des fonctionnaires les jours où ils travaillent entièrement à domicile.

1.2.4 Modèle explicatif de l'engagement au travail

1.2.4.1 Modèle demandes-ressources

Au début des années 2000, avaient développé le modèle théorique des demandes-ressources (ou modèle JD-R, pour Job Demands-Resources model en anglais) qui est un cadre conceptuel largement utilisé en psychologie du travail et des organisations pour comprendre les aspects liés au bien-être des employés. Le modèle JD-R repose sur la notion que chaque emploi a des caractéristiques spécifiques qui peuvent être catégorisées en deux grandes dimensions : les demandes professionnelles (Job Demands) et les ressources professionnelles (Job Resources) (Demerouti et al., 2001). Le modèle des demande-ressources du travail, développé par Demerouti et al. (2001) et approfondi par Bakker and Demerouti (2007), postule que les demandes et les ressources au travail influencent la santé mentale ainsi que l'engagement au travail via deux processus distincts décrits ici-bas. D'abord, voyons ce que sont les demandes et les ressources au travail.

Les demandes professionnelles représentent les aspects du travail qui nécessitent des efforts physiques, cognitifs ou émotionnels de la part de l'employé (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Ces demandes peuvent inclure des charges de travail élevées, des exigences de temps strictes, des conflits de rôle, des interactions difficiles avec les clients, etc. En excès, ces demandes peuvent conduire à des effets négatifs tels que le stress, l'épuisement professionnel (burnout), et d'autres problèmes de santé mentale.

Les ressources professionnelles, quant à elles, sont les aspects du travail qui soutiennent et facilitent l'accomplissement des tâches, la croissance personnelle et le bien-être des employés (Bakker & Demerouti, 2007). Ces ressources peuvent comprendre le soutien social au travail, l'autonomie, les opportunités de développement professionnel, la rétroaction positive, etc. Lorsque ces ressources sont suffisamment présentes, elles peuvent aider à prévenir ou à atténuer les effets négatifs des demandes professionnelles, favoriser l'épanouissement au travail et stimuler la motivation. Non seulement ces ressources servent à exécuter les responsabilités professionnelles, mais aussi revêtent une importance en tant que composantes contribuant à la satisfaction, à l'engagement et au bien-être des travailleurs dans leur milieu professionnel (Demerouti et al., 2001). L'incapacité du travailleur à satisfaire aux exigences de son emploi peut découler d'une insuffisance de ressources.

Maintenant, nous aborderons les deux processus distincts, l'un menant à l'altération de la santé et l'autre conduisant à l'engagement au travail. Le premier processus suppose qu'une charge excessive de travail exige plus d'efforts et que cela conduit à l'épuisement. Le deuxième processus postule que les ressources répondent aux besoins psychologiques fondamentaux (i.e., compétence, autonomie, affiliation sociale) et entraînent conséquemment une spirale motivationnelle qui favorise l'engagement au travail. Plusieurs recherches ont démontré que le soutien social des collègues est positivement associé à l'engagement (Bentley et al., 2016; Golden & Gajendran, 2019; Marko et al., 2022; Masuda et al., 2017; Vries et al., 2019).

Dès lors, nous constatons que le modèle JD-R (Demerouti et al., 2001) présente un cadre théorique complet pour étudier les effets du télétravail, considéré comme une demande parce qu'il requiert des efforts cognitifs mais surtout émotionnels dans ce contexte de pandémie, ainsi que ceux du soutien social qui est considéré comme une ressource. Qui plus est, une extension du modèle demandes-ressources postule que le soutien social perçu aide à réduire l'impact des demandes au travail selon la « *Buffer Hypothesis* », et que non seulement le soutien social perçu ne se contente pas de réduire le stress, mais peut également améliorer le bien-être psychologique de manière directe selon la « *Boost Hypothesis* » (Cohen & Wills, 1985).

La prochaine section mettra en évidence la littérature concernant le rôle des autres facteurs sur l'engagement au travail.

1.2.5 Les autres facteurs

Étant donné que chaque action est impactée par des caractéristiques personnelles, cette partie de la recherche examine les variables spécifiques à chaque individu, notamment les facteurs socio-démographiques dont le genre, l'âge, le niveau de scolarité, et la situation familiale dont le statut marital et le statut parental.

1.2.5.1 Les facteurs socio-démographiques (variables contrôles)

Genre

La conception la plus répandue concernant l'augmentation de l'engagement au travail est que les employés en télétravail bénéficient d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle ainsi que d'une flexibilité (Taborosi et al., 2020). Ce qui joue un rôle important à cet égard, c'est que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ne se limite pas au nombre d'heures travaillées, mais englobe également divers facteurs de stress tels que des horaires incompatibles, la qualité des relations avec les supérieurs, l'autonomie au travail, la garde des enfants, et ainsi de suite. Cette corrélation pourrait présenter des variations en fonction du genre des travailleurs. Selon une étude menée par De Lay (1995), les hommes tendent à avoir un moins bon équilibre entre leur vie professionnelle et privée, ce qui peut entraîner un engagement au travail moindre. Selon certains auteurs, la famille d'une télétravailleuse comprend moins le fait que la femme ne puisse pas participer en tout temps aux différentes tâches ménagères ni s'occuper des enfants par rapport à la famille d'un télétravailleur (Felstead & Jewson, 2002; Gálvez et al., 2020). Mais malgré les défis liés à la délimitation entre vie privée et vie professionnelle, les recherches pré-pandémiques indiquent que le télétravail, notamment pour les femmes, facilite l'équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et familiales (Maruyama & Tietze, 2012; Tremblay & d'Amours, 2016). Une étude qualitative faite par Uddin (2021) a mené au même résultat; les participantes pragmatiquement considéré le « travail à domicile » comme une arme à double tranchant pour stimuler la flexibilité du travail ainsi

que pour gérer efficacement les tâches ménagères et les soins. Cependant, les femmes ayant de jeunes enfants montrent souvent un niveau élevé d'engagement (De Lay, 1995) et travailler à la maison durant la pandémie de Covid 19 leur a permis d'être plus proche de leurs enfants qui en retour a augmenté leur niveau d'engagement (Uddin, 2021).

Bien que ce mémoire ne porte pas spécifiquement sur les effets différenciés du télétravail sur l'engagement en fonction du genre, cette variable sera contrôlée en tenant compte de son effet documenté sur ces relations. Ainsi, nous souhaitons isoler l'effet de nos variables à l'étude au-delà de celui du genre.

Âge

Les points de vue sur le travail varient considérablement selon les générations, et les études sur la corrélation entre l'âge et l'engagement au travail présentent également des résultats divergents. Dans une étude menée par Dobrow and Ganzach (2014), il est constaté que le niveau de satisfaction au travail augmente avec l'âge, mais diminue à mesure que les responsabilités professionnelles augmentent. En d'autres termes, plus les travailleurs vieillissent, plus leur engagement s'accroît. Qui plus est, une recherche réalisée par Schooler et al. (1998) met en évidence une motivation accrue chez les travailleurs plus âgés. Cependant, Katz et al. (2019) ont découvert une relation curvilinéaire, indiquant que l'engagement au travail augmente jusqu'à un certain âge, puis diminue. Selon les conclusions de Méda and Vendramin (2010), il n'existe pas de lien évident entre l'engagement au travail et l'âge des individus. Un employé plus âgé et un autre plus jeune

peuvent avoir suivi des parcours similaires, qu'ils soient académiques ou professionnels. Cela signifie que, selon cette étude, l'âge, à lui seul, ne détermine pas forcément le niveau d'engagement d'un individu.

Niveau de scolarité

Le niveau de scolarité pourrait en quelque sorte avoir un effet sur l'engagement au travail. Non seulement il facilite l'accès à des emplois exigeant un certain niveau de diplôme, mais il sert également d'outil pour progresser rapidement dans la hiérarchie et atteindre des postes de niveau supérieur. Ainsi, le niveau de scolarité d'un employé est susceptible d'être un facteur d'engagement au travail.

Une étude antérieure, basée sur des recherches menées au Royaume-Uni entre 1985 et 2001, indique qu'un niveau de scolarité plus élevé est lié à un engagement au travail accru. Cette relation s'explique par le fait que ces travailleurs présentent des attitudes de travail plus favorables (Rose, 2005). À l'inverse, selon les données de la firme américaine Gallup, il est indiqué que plus le niveau de scolarité est élevé, moins le travailleur est engagé (Sorensen & Garman, 2013). Cela nous laisse donc perplexe par rapport à la relation entre le niveau de scolarité et l'engagement des employés. Dès lors, nous porterons une attention particulière à cette variable lors des analyses afin de mieux cibler l'effet de nos variables d'intérêts.

Stress lié à la COVID 19

Certains chercheurs ont démontré que le stress professionnel est un risque lié au travail et qui a des conséquences néfastes sur la santé physique, mentale et psychologique des individus, ainsi que sur leur performance au travail et leur satisfaction professionnelle (Maslach & Leiter, 2008). Au début de l'année 2020, un autre facteur de stress a émergé, soit le stress lié à la COVID-19 (Chidambaram et al., 2024). Tel que mentionné précédemment, la COVID-19 a commencé à se répandre depuis Wuhan, en Chine et a été proclamée comme une « pandémie mondiale » le 11 mars 2020. En conséquence, plusieurs États dans le monde ont adopté la mise en quarantaine pour éviter la propagation du virus (Cucinotta & Vanelli, 2020) et les entreprises n'avaient d'autre choix que d'implanter massivement le télétravail (Chidambaram et al., 2024). Selon Bao et al. (2020), la pandémie de COVID 19 est associée à un haut niveau de stress. Ce passage accéléré en télétravail a donc eu un impact sur l'engagement au travail, et ce dernier génère un haut niveau de stress aux employés à cause de l'interdépendance des tâches et l'isolement professionnel (Registre et al., 2022)

1.2.5.2 La situation familiale

Statut marital

S'habituer à travailler depuis chez soi peut sembler simple, mais de nombreux facteurs, comme le manque d'interaction avec les collègues pouvant mener à un isolement

professionnel, peuvent compliquer cette adaptation (Tavares et al., 2021). Il est cependant fort probable que les employés mariés ou en couple bénéficient d'un soutien émotionnel pouvant les aider à combattre le stress ainsi qu'à améliorer leur engagement professionnel. Cela pourrait expliquer les résultats de la recherche de Chan et al. (2020) démontrant qu'être marié est associé à un niveau d'engagement au travail très élevé.

Statut parental

Pour les parents qui télétravaillent, cette méthode de travail leur permet d'intervenir immédiatement lors d'événements exceptionnels, ce qui renforce leur engagement au travail (Byron, 2005; Ellison, 1999). Habituellement, les situations exceptionnelles, liées à la santé dégradée des employés ou de leurs proches, entraînent une diminution de l'engagement. Cependant, dans le cas des télétravailleurs, les événements personnels négatifs ne semblent pas avoir d'impact sur leur engagement au travail (Taborosi et al., 2020). Une étude menée par Boulet and Le Bourdais (2016) affirme que la charge de travail, le stress et les conflits affectent plus les femmes que les hommes et cela augmente considérablement avec le nombre d'enfants. Les occupations familiales comme les tâches ménagères ne permettent pas d'avoir le temps de se reposer, ce qui réduit la vigueur (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Ces activités ont donc un impact significatif sur l'engagement au travail du lendemain. De plus, des études ont aussi montré que le nombre d'enfants affecte significativement l'engagement au travail c'est-à-dire qu'il y a une relation significative positive entre le fait d'avoir un enfant et l'engagement au travail (Fukuzaki et al., 2021; Poulsen et al., 2016; Smith & Dumas, 2007).

1.3 Synthèse de l'état des connaissances

Après avoir effectué une étude approfondie sur la littérature existante en lien avec notre sujet de recherche, nous avons pu conclure que quelques études ont tenté d'expliquer les forces et faiblesses du télétravail durant la pandémie de COVID-19.

Certaines études ont tenté d'explorer si le télétravail peut s'associer à un plus haut niveau d'engagement ou au contraire à un plus faible niveau d'engagement avant et après la pandémie (Ciprian & Cristina, 2021; Gerards et al., 2018; Golden & Gajendran, 2019; Parent-Lamarche, 2022; Sardeshmukh et al., 2012; Vries et al., 2019; Yuan et al., 2021).

Étant donné que certaines études ont aussi montré que le télétravail semblait être associé à l'isolement professionnel, on a aussi pu recenser certaines recherches qui ont démontré l'importance du soutien social au travail pour les télétravailleurs; le soutien social au travail peut être associé à un plus haut niveau d'engagement après la pandémie. Il y a eu aussi des études qui nous ont démontré que le soutien social au travail pouvait jouer un rôle modérateur sur la relation entre le télétravail et l'engagement au travail avant et après la pandémie (Gerards et al., 2018; Golden & Gajendran, 2019; Hu & Subramony, 2022; Marko et al., 2022; Masuda et al., 2017).

Il a également été observé que divers facteurs sont associés à l'engagement au travail: les facteurs individuels et hors travail comme le genre, l'âge, le niveau de scolarité, le statut marital et le statut parental. Le Tableau 2 résume l'ensemble de ces facteurs contributifs.

Tableau 2. Synthèse des effets du télétravail et du soutien social sur l'engagement au travail

VARIABLES	AUTEURS	RELATION OBSERVÉE
Télétravail avant la pandémie	(Gerards et al., 2018); (Golden & Gajendran, 2019);	Le télétravail s'associe à un plus haut niveau d'engagement au travail
Télétravail avant la pandémie	(Sardeshmukh et al., 2012); (Vries et al., 2019);	Le télétravail s'associe à un plus faible niveau d'engagement
Télétravail après la pandémie	(Ciprian & Cristina, 2021); (Parent-Lamarche, 2022); (Afdillah & Rachmawati, 2021)	Le télétravail s'associe à un plus faible niveau d'engagement au travail
Télétravail après la pandémie	(Yuan et al., 2021); (Chidambaram et al., 2024)	Le télétravail s'associe à un plus haut niveau d'engagement au travail
Soutien social au travail avant la pandémie	(Bentley et al., 2016);	Le soutien social au travail s'associe à un plus haut niveau d'engagement au travail
Soutien social au travail après la pandémie	(Chambel et al., 2022)	Le soutien social au travail s'associe à un plus haut niveau d'engagement au travail
Soutien social au travail avant la pandémie	(Golden & Gajendran, 2019); (Masuda et al., 2017); (Vries et al., 2019);	Le soutien social au travail accentue la relation entre le télétravail et l'engagement au travail
Soutien social au travail après la pandémie	(Hu & Subramony, 2022); (Marko et al., 2022); (Toscano & Zappalà, 2020);	Le soutien social au travail accentue la relation entre le télétravail et l'engagement au travail

Le prochain chapitre traitera de la problématique de la recherche ainsi que du modèle d'analyse utilisé dans cette étude.

Chapitre 2 – Problématique et modèle d’analyse

2.1 La problématique de la recherche

Dans l’établissement de ce mémoire, la question retenue pour la recherche est la suivante : Quel est l’effet modérateur du soutien social sur la relation entre le télétravail et l’engagement au travail durant la pandémie de COVID-19 ? Ainsi la présente étude a pour but d’évaluer la contribution du soutien social au travail sur la relation entre le télétravail et l’engagement au travail durant la pandémie de COVID-19. Nous nous intéressons ainsi à l’effet potentiellement modérateur de ce dernier en contexte de pandémie. Ainsi, l’originalité de notre étude réside dans la considération du soutien social au travail comme modérateur de la relation entre le télétravail et l’engagement au travail durant la pandémie COVID-19. À notre connaissance, cela n’a fait l’objet que de quelques études antérieures (Hodzic et al., 2024; Kakkar et al., 2024; Slavković et al., 2021). L’idée derrière cet intérêt s’avère que les individus qui perçoivent une assistance par leurs collègues ou superviseurs au travail sont susceptibles d’être plus motivés/engagés malgré la pression exercée par les menaces durant la pandémie de COVID-19. En d’autres termes, la perception de ce soutien inciterait les employés à rester déterminés à accomplir leurs tâches, malgré leur isolement et leur crainte de la propagation du virus, tout en s’adaptant à un mode de travail inhabituel pour eux.

L’engagement des travailleurs a fait l’objet de nombreuses recherches par le passé. Il a été principalement étudié en lien avec les caractéristiques du milieu de travail, notamment la

détresse psychologique (Hu & Subramony, 2022), l'isolement professionnel (Cates & Davis, 2013), l'autonomie (Afdillah & Rachmawati, 2021), la satisfaction au travail (Toscano & Zappalà, 2020) et la charge de travail (Ciprian & Cristina, 2021). En effet, les recherches mettent fortement l'accent sur les facteurs susceptibles d'influencer, positivement ou négativement, le niveau d'engagement des employés au travail (Afdillah & Rachmawati, 2021; Chambel et al., 2022; Ciprian & Cristina, 2021; Gerards et al., 2018). Toutefois, l'engagement d'un travailleur ne dépend pas seulement de lui-même mais aussi d'autres caractéristiques composant son environnement. Par exemple, durant la pandémie de COVID-19, les travailleurs ont été obligés de travailler chez eux à cause de la mise en quarantaine. Ce changement soudain peut être perçu comme une caractéristique de l'environnement de travail susceptible d'influencer l'engagement des employés, notamment en raison de la complexité accrue de l'accès à l'aide du superviseur ou de la communication avec les collègues. Ce mémoire s'intéressera donc à la dimension sociale de ces facteurs explicatifs, en mettant l'accent sur le soutien social au travail en tant que modérateur de la relation entre le télétravail et l'engagement au travail dans le contexte de la COVID-19.

Cette recherche est en effet considérée comme pertinente puisqu'elle pourrait aider à identifier des stratégies pour améliorer l'engagement des employés grâce au soutien social, une dimension souvent négligée.

De plus, peu d'études ont analysé cet effet sur un échantillon élargi de la main-d'œuvre. La majorité d'entre elles ont plutôt été effectuées auprès de groupes professionnels précis,

notamment auprès des infirmières, des enseignantes et des gestionnaires. Cela signifie que les résultats obtenus ne sont pas nécessairement généralisables à l'ensemble de la main-d'œuvre. Ainsi, il est difficile de déterminer si l'effet du soutien social est le même sur l'ensemble de la main-d'œuvre ou plutôt s'il est spécifique à un secteur ou à une profession en particulier.

2.1.1 La pertinence de la recherche en gestion des ressources humaines

Cette recherche est pertinente en gestion des ressources humaines parce que nous nous intéressons à la possibilité de l'effet modérateur du soutien social au travail sur la relation entre le télétravail et l'engagement des employés. Le passage accéléré vers le télétravail n'a pas laissé d'autres choix aux travailleurs que d'accomplir leurs tâches à la maison. Non seulement les télétravailleurs au niveau mondial étaient presque tous isolés, du fait de leur mise en quarantaine, mais aussi ils devaient s'adapter à travailler ailleurs qu'au bureau avec les outils technologiques. La mise en quarantaine et la distanciation sociale ont favorisé encore plus l'isolement social et la solitude des employés durant la pandémie de COVID-19 (Hwang et al., 2020). Cela étant, cette situation avait regroupé tous les facteurs menant à la diminution de l'engagement au travail. Avant la pandémie de COVID-19, les résultats de certaines recherches ont affirmé que le télétravail s'associe à un faible niveau d'engagement (Sardeshmukh et al., 2012; Vries et al., 2019) alors que d'autres affirment le contraire (Gerards et al., 2018; Golden & Gajendran, 2019). Il serait donc judicieux de déterminer si pendant cette pandémie, le télétravail s'associe à un haut ou à un bas niveau

d'engagement au travail. Les résultats ne sont pas forcément les mêmes face à ce nouveau contexte.

Qui plus est, le rôle du soutien social semble aussi être un facteur important puisqu'après la pandémie, le télétravail est maintenant associé à une nouvelle méthode de travail. Les exigences liées à cette nouvelle manière de travailler incitent les employeurs à mettre en place des stratégies adaptées avant d'en envisager l'adoption. C'est dans ce contexte que le soutien social est susceptible d'intervenir en accentuant ou atténuant ses effets sur l'engagement au travail. Ainsi, les résultats de cette étude pourraient être bénéfiques pour la gestion des ressources humaines, en permettant de développer des solutions efficaces pour répondre aux problèmes d'engagement des employés en télétravail.

2.2 Le modèle d'analyse

2.2.1 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel utilisé dans cette étude tente d'expliquer comment le télétravail influence l'engagement au travail durant la pandémie de COVID-19. Effectivement, le télétravail y est inclus à titre de variable indépendante. Ainsi, il sera possible de savoir la contribution directe de ce dernier sur le phénomène étudié. De plus, nous avons considéré le soutien social au travail dans la compréhension de la problématique qui nous occupe. Plus précisément, le soutien social au travail en tant que variable modératrice est susceptible de moduler positivement la relation entre le télétravail et l'engagement au travail pendant la pandémie. Nous avons aussi intégré des variables de contrôle dans nos

analyses afin d'isoler les effets des relations que nous cherchons à mettre en avant. En effet, des facteurs tels que le genre, l'âge, le niveau de scolarité, le stress lié à la COVID-19, le statut marital et le statut parental pourraient avoir un impact sur le phénomène étudié et compliquer la compréhension du rôle modérateur du soutien social, que nous cherchons à élucider.

Ce modèle conceptuel a été bâti à partir du modèle Demandes-Ressources (JD-R) de Demerouti et al. (2001). En effet, ce modèle stipule l'influence des demandes, telles que le télétravail, et des ressources, notamment le soutien social, sur l'engagement au travail.

Le choix des variables a été fait conformément à la revue de la littérature élaborée dans le premier chapitre. Effectivement, de nombreuses études ont confirmé l'incidence du soutien social au travail sur l'engagement au travail (Golden & Gajendran, 2019; Marko et al., 2022; Masuda et al., 2017; Sardeshmukh et al., 2012) ainsi que le rôle modérateur du soutien social sur la relation entre le télétravail et l'engagement au travail (Golden & Gajendran, 2019; Masuda et al., 2017; Toscano & Zappalà, 2020). Notre étude s'est concentrée sur la période de la pandémie de COVID-19, durant laquelle le choix du télétravail comme méthode de travail a été crucial, justifié de surcroît par le confinement. Ainsi, au vu des explications précédentes, le choix du télétravail et du soutien social s'avère pleinement justifié dans le cadre de ce mémoire.

À la Figure 1, notre modèle stipule qu'il existe une relation entre le télétravail et l'engagement au travail dans le contexte de la pandémie de COVID-19, car le télétravail, qui a été imposé, pourrait être nuisible à l'engagement au travail. Le travail à domicile en

période de crise sanitaire, particulièrement pendant le confinement, diffère du télétravail habituel. Pour beaucoup, de nombreux facteurs tels que l'incertitude, l'adaptation à de nouveaux outils de travail, et la gestion de l'équilibre travail-famille, notamment la prise en charge des enfants, ont accompagné l'imposition du télétravail.

Cela est en conformité avec la littérature empirique montrant une relation négative entre le télétravail et l'engagement au travail durant la pandémie (Afdillah & Rachmawati, 2021; Ciprian & Cristina, 2021; Parent-Lamarche, 2022).

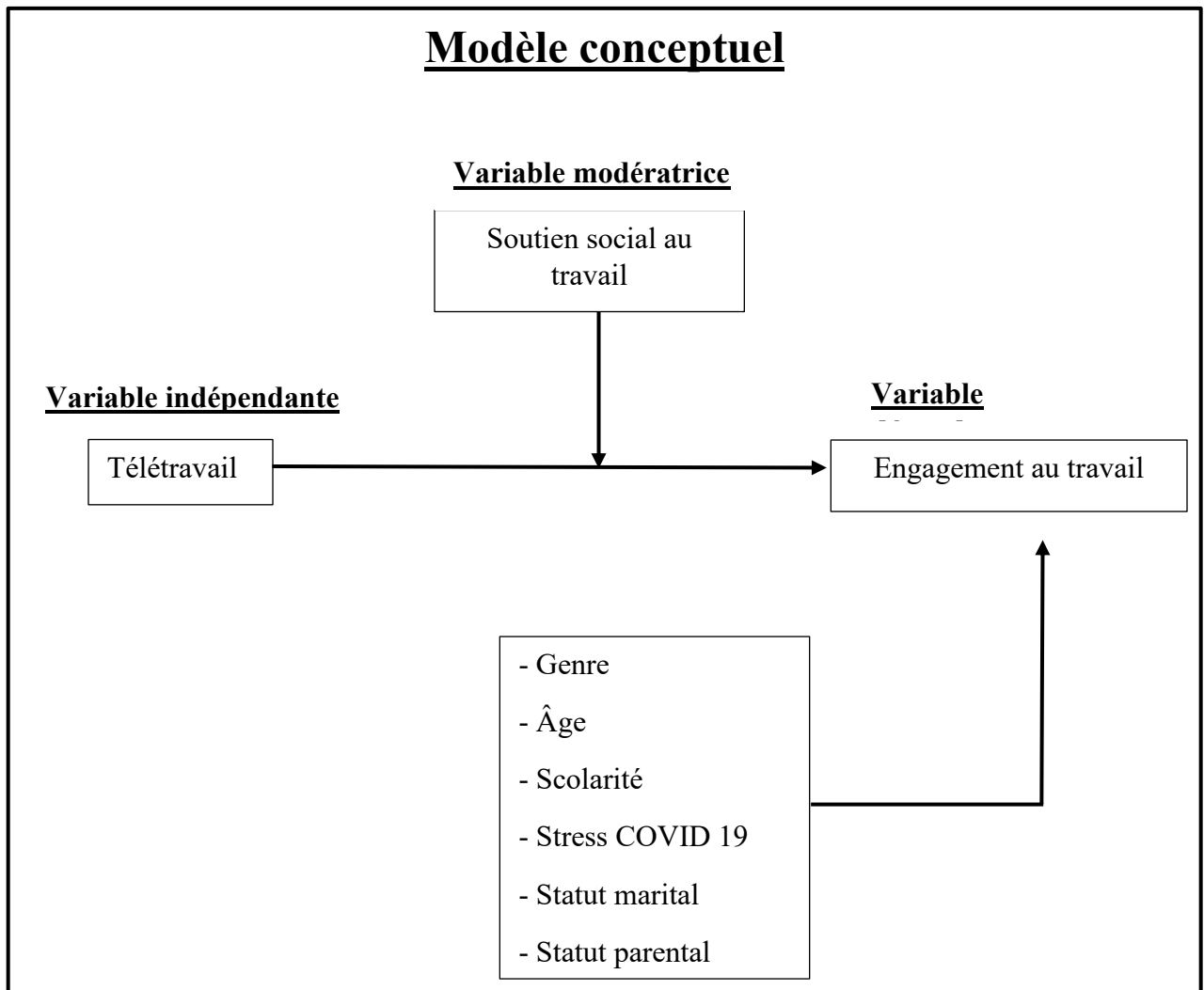


Figure 1 - Modèle conceptuel

2.3 Hypothèses

Le modèle conceptuel précédemment exposé illustre comment le télétravail et le soutien social au travail pourraient influencer l'engagement des employés pendant la pandémie de COVID-19. Deux hypothèses de recherche ont été formulées pour vérifier les relations entre les variables de notre modèle. Ces hypothèses sont les suivantes :

- *H1 : Le télétravail est associé négativement à l'engagement au travail durant la pandémie de COVID-19*
- *H2 : Le soutien social au travail atténue la relation entre le télétravail et l'engagement au travail durant la pandémie de COVID-19.*

Le prochain chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche.

Chapitre 3 – Méthodologie

Nous allons maintenant présenter la méthodologie de recherche que nous avons retenue afin d'atteindre nos objectifs de recherche. Ce chapitre se divisera en trois parties. Tout d'abord, nous allons présenter nos sources de données. Ensuite, nous allons présenter les mesures. Et à la fin, nous allons présenter les analyses qui seront effectuées dans le cadre de cette recherche.

3.1 Sources des données

Ce mémoire s'appuie sur les données secondaires d'une étude financée par le Fonds de recherche du Québec – Société et Culture (numéro de subvention : 267581) et par les Instituts de recherche en santé du Canada (numéro de subvention : 430-2020-00674). Aussi l'étude a-t-elle été menée conformément aux directives de la Déclaration d'Helsinki et approuvée par le Comité d'éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières (code de protocole : CER-20-270-08-02.37 ; date d'approbation : 6 janvier 2020). Les données ont été collectées durant la pandémie de COVID-19 dans la province du Québec au Canada du 1^{er} juin 2020 au 5 juin 2021. L'échantillon recruté était composé de 275 employés canadiens issus de 19 petites et moyennes organisations (PMO). Ces organisations ont été sélectionnées grâce à la collaboration du service des affaires publiques de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Plus précisément, plusieurs d'entre elles ont reçu un courriel promotionnel détaillant les objectifs de l'étude. Toutes les démarches ont été menées dans le respect des normes éthiques les plus strictes en matière de recherche, avec l'accord des

participants. Ceux-ci ont lu les consignes relatives à la confidentialité et ont signé un formulaire de consentement éclairé avant de remplir le questionnaire, disponible en version papier et en ligne. Aucune compensation financière n'a été offerte, mais les participants avaient la possibilité de participer à un tirage au sort afin de gagner une carte-cadeau de 50 \$. Les organisations étudiées provenaient des secteurs d'activité secondaire ($n = 7$) et tertiaire ($n = 12$). Certaines disposaient d'un syndicat ($n = 4$), tandis que d'autres n'en avaient pas ($n = 15$). La taille moyenne des organisations était de 24 employés. Tous les employés étaient invités à remplir un questionnaire, et le taux de réponse final a été de 74,72 %. Après avoir éliminé les cas avec des données manquantes, l'échantillon final comprenait 50,55 % de femmes, avec un âge moyen de 41 ans. Parmi eux, 60,73 % travaillaient à distance (soit 139 employés), tandis que 39,27 % étaient présents sur leur lieu de travail habituel (soit 108 employés).

3.2 Les mesures

La section suivante décrit les méthodes employées dans l'étude afin de quantifier chacune des variables.

3.2.1 La variable dépendante

L'échelle d'engagement au travail d'Utrecht, version abrégée (UWES-6) (Schaufeli et al., 2003) a été utilisée pour évaluer l'engagement au travail avec une échelle additive de sept points à six items (p. ex., « Au travail, je déborde d'énergie. »; $\alpha = 0,91$) allant de 0 (jamais)

à 6 (tous les jours). Cela correspond à une structure à deux dimensions (avec vigueur et dévouement fusionnés), car certaines études antérieures (Hakanen et al., 2006; Leijten et al., 2015; Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli et al., 2009) ont confirmé qu'une échelle à deux dimensions peut être choisie pour l'analyse académique avec un score général.

3.2.2 La variable indépendante

Il est ici question de variable susceptible de contribuer directement à l'engagement au travail. Dans la présente étude, la variable est le télétravail (travail à la maison). Le télétravail a été mesuré avec un seul item (c.-à-d. « Quel énoncé décrit le mieux la façon dont vous effectuez votre travail pendant la crise de la COVID-19? »), qui était codé comme 0 (« je vais à mon lieu habituel de travail ») ou 1 (« je travaille à domicile »).

3.2.3 La variable modératrice

Le « Job Content Questionnaire (JCQ) » est l'échelle utilisée pour mesurer le soutien social au travail avec une échelle additive de quatre points à huit items (p. ex., « Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt ») allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord) dont $\alpha = 0,88$.

3.2.4 Les variables contrôles

Les variables contrôles comprises dans la présente recherche sont le genre, l'âge, le niveau de scolarité, le stress lié à la COVID-19, le statut marital et le statut parental. L'âge a été codé en nombre d'années. Le sexe a été codé comme 0 (=homme) ou 1 (=femme). Le statut matrimonial a été codé comme 0 (=célibataire) ou 1 (=en couple). Le statut parental a été codé comme 0 (=Non) ou 1 (=Enfants mineurs [moins de 18 ans] vivant avec le répondant). Le stress lié à la pandémie de COVID-19 a été mesuré par une question unique (c'est-à-dire, « Comment la crise de la COVID-19 a-t-elle affecté votre niveau de stress ? ») et a été codé comme 0 (=La crise de la COVID-19 a diminué mon niveau de stress ou n'a pas modifié mon niveau de stress) ou 1 (=La crise de la COVID-19 a augmenté mon niveau de stress).

Le résumé des mesures des variables de cette étude est présenté ci-après avec leurs indicateurs :

Tableau 3. Les mesures des variables de l'étude

Variables	MESURES							
Engagement au travail		0	1	2	3	4	5	6
		Jamais	Rarement	De temps en temps	Régulièrement	Souvent	Très souvent	À chaque jour
			Quelques fois par année ou moins	Une fois par mois ou moins	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	
	Lorsque je me rends au travail le matin, j'ai le goût d'y aller.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Au travail, je déborde d'énergie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Au travail, je me sens fort(e) et énergique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mon travail m'inspire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Je suis enthousiaste à l'égard de mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Je suis fier(ère) du travail que j'accomplis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Télétravail	Pendant la crise liée à la pandémie COVID-19, avez-vous effectué de télé-travail (travail à la maison)? Jamais <input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Tout le temps <input type="checkbox"/>							
Soutien social au travail			1	2	3	4		
			Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord		
	Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Mon supérieur prête attention à ce que je dis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Mon supérieur m'aide à mener mon travail à bien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Les collègues avec qui je travaille sont compétents pour accomplir leur travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

	Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																					
	Les collègues avec qui je travaille sont amicaux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																					
	Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mon travail à bien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																					
Genre	Féminin <input type="checkbox"/> Masculin <input type="checkbox"/>																									
Âge	En années																									
Niveau de scolarité	<table border="0"> <tr> <td>Aucun</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Universitaire – certificat de 1^{er} cycle</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Secondaire générale</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Universitaire – Baccalauréat</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Secondaire professionnel</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Universitaire – diplôme de 2^e cycle</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Collégial général</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Universitaire – Maîtrise</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Collégial technique</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Universitaire – Doctorat</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>						Aucun	<input type="checkbox"/>	Universitaire – certificat de 1 ^{er} cycle	<input type="checkbox"/>	Secondaire générale	<input type="checkbox"/>	Universitaire – Baccalauréat	<input type="checkbox"/>	Secondaire professionnel	<input type="checkbox"/>	Universitaire – diplôme de 2 ^e cycle	<input type="checkbox"/>	Collégial général	<input type="checkbox"/>	Universitaire – Maîtrise	<input type="checkbox"/>	Collégial technique	<input type="checkbox"/>	Universitaire – Doctorat	<input type="checkbox"/>
Aucun	<input type="checkbox"/>	Universitaire – certificat de 1 ^{er} cycle	<input type="checkbox"/>																							
Secondaire générale	<input type="checkbox"/>	Universitaire – Baccalauréat	<input type="checkbox"/>																							
Secondaire professionnel	<input type="checkbox"/>	Universitaire – diplôme de 2 ^e cycle	<input type="checkbox"/>																							
Collégial général	<input type="checkbox"/>	Universitaire – Maîtrise	<input type="checkbox"/>																							
Collégial technique	<input type="checkbox"/>	Universitaire – Doctorat	<input type="checkbox"/>																							
Stress lié à la COVID-19	La crise du COVID-19 a augmenté mon niveau de stress <input type="checkbox"/> La crise du COVID-19 a diminué mon niveau de stress <input type="checkbox"/> La crise du COVID-19 n'a pas modifié mon niveau de stress <input type="checkbox"/>																									
Statut marital	Avec conjoint(e) <input type="checkbox"/> Sans conjoint(e) <input type="checkbox"/>																									
Statut parental	Avec enfant(s) à charge vivant avec vous <input type="checkbox"/> Sans enfant <input type="checkbox"/>																									

3.3 Les analyses

Les données secondaires mobilisées ont été analysées à l'aide du logiciel STATA. Tout d'abord, nous avons procédé à des analyses descriptives. Par la suite, nous avons effectué des analyses bivariées. Finalement, nous avons effectué des analyses multivariées avec l'introduction d'une variable d'interaction afin de vérifier l'effet de modération.

3.3.1 Les analyses descriptives

Durant cette première phase d'analyses, nous allons décrire les différentes variables comprises dans cette étude. Nous allons calculer la moyenne, les écarts-types, le pourcentage avec le logiciel STATA. Cela nous permettra de décrire la composition des répondants et de faire ressortir les caractéristiques essentielles de l'ensemble de notre échantillon.

3.3.2 Les analyses bivariées

Le but des analyses bivariées est d'examiner l'existence d'une quelconque relation entre deux variables à la fois. Pour ce faire, nous allons estimer une matrice de corrélations de Pearson toujours avec l'aide du logiciel STATA. Cette analyse permettra de déterminer s'il existe des liens significatifs entre deux variables à la fois, en examinant notamment les relations entre le soutien social, le télétravail et chacune des variables de contrôle. Par

ailleurs, les corrélations de 0,70 ou plus seront interprétées comme un indicateur potentiel de multicolinéarité.

3.3.3 Les analyses multivariées

Pour les analyses multivariées, nous allons également utilisé le logiciel STATA. Plus précisément, nous allons réaliser une analyse de régression linéaire multiple. Ce type d'analyse nous permettra d'examiner les variations de notre variable dépendante (à savoir, l'engagement au travail) en relation avec les variations de la variable indépendante (le télétravail). Nous allons ensuite procéder à la création d'une variable d'interaction que nous allons insérer dans le modèle d'analyse. Cette méthode est essentielle pour vérifier si la deuxième hypothèse de recherche formulée dans ce mémoire est confirmée ou non.

3.3.3.1 Stratégies d'analyse

Notre stratégie d'analyse vise d'abord à déterminer si le télétravail, qui est la variable indépendante dans ce mémoire, s'associe de manière significative ou non à l'engagement au travail. Pour ce faire, nous allons réaliser un modèle de régression linéaire multiple. Ensuite, nous allons introduire notre variable modératrice c'est-à-dire le soutien social au travail. Notre stratégie d'analyse vise à vérifier si le soutien social au travail peut atténuer ou accentuer les effets du télétravail sur l'engagement au travail en contexte de la pandémie de la COVID-19. Ensuite, une variable d'interaction qui comprend la variable indépendante (le télétravail) et la variable modératrice (le soutien social au travail) sera

créée. Nous allons insérer, dans le modèle initial, la variable d'interaction. De ce fait, nos analyses permettront de déterminer de quelle façon le soutien social au travail interagit sur la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, soit en diminuant ou en augmentant l'effet du télétravail sur l'engagement au travail.

Le prochain chapitre présentera les résultats obtenus lors de ces analyses.

Chapitre 4 – Présentation des résultats

Ce quatrième chapitre se divise en trois sections. La première section concerne les résultats obtenus à la suite des analyses descriptives pour l'ensemble des variables à l'étude dans ce mémoire. La deuxième section fait référence aux résultats des analyses bivariées dans lesquelles nous avons estimé la corrélation entre deux variables à la fois, et cela, pour l'ensemble des variables à l'étude. La troisième section expose les résultats obtenus à la suite des analyses de type multivarié.

4.1 Résultats des analyses descriptives

Les analyses descriptives réalisées sur les données collectées offrent un aperçu des caractéristiques démographiques et des variables pertinentes de l'étude.

Notre échantillon est composé de 275 répondants. Il est à noter que l'âge moyen des participants de cette étude est de 41 ans, que 50,18% sont des femmes et que 60,73% travaillaient à domicile. De plus, 74,18% sont en couple et 44,36% ont des enfants à leur charge. L'engagement au travail présente une moyenne de 25,81 avec un écart type de 7,09, indiquant une variabilité modérée des niveaux d'engagement parmi les participants. Le soutien perçu par les participants au travail a une moyenne de 26,24 et un écart type de 3,79. Aussi, parmi les 275 répondants, 52,73% avaient déclaré que la pandémie de COVID-19 avait augmenté leur stress.

En complément de ces résultats, le Tableau 4 montre les statistiques descriptives et bivariées de l'ensemble des variables du modèle.

Tableau 4. Statistiques descriptives et bivariées

	M/%	É-T	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.	25,80	7,09	1								
2.	0,60	0,48	-0,10	1							
3.	26,24	3,78	0,28**	0,16**	1						
4.	41,36	12,41	0,12*	-0,16**	-0,14*	1					
5.	0,50	0,50	0,01	0,37**	0,12*	-0,13*	1				
6.	5,15	1,99	-0,09	0,17**	0,03	-0,09	0,09	1			
7.	0,44	0,49	0,06	0,10	0,001	-0,03	0,08	-0,05	1		
8.	0,52	0,50	-0,13*	-0,16**	-0,04	-0,11	0,25**	0,13	-0,01	1	
9.	0,71	0,43	0,04	0,001	0,02	0,12*	0,04	0,08	0,24**	-0,04	1

Note A : * $p \leq 0,05$ et ** $p \leq 0,01$.

Note B : M=Moyenne ou pourcentage ; É-T=Écart-type ; 1. =Engagement au travail ; 2. =Télétravail ; 3. =Soutien social au travail ; 4. =Âge; 5. =Genre ; 6. =Niveau de scolarité ; 7. =Statut parental ; 8. =Stress lié à la COVID-19 ; 9. =Statut marital.

4.2 Résultats des analyses bivariées

Les analyses bivariées entre chacune des variables sont présentées au Tableau 4 ci-dessus avec leurs résultats respectifs.

Le Tableau 4 présente la matrice de corrélation entre les variables du modèle d'analyse. Il apparaît que certaines variables sont positivement corrélées entre elles tandis que certaines présentent une corrélation négative, et qu'il n'existe pas de multicollinéarité entre elles. Il est essentiel de noter qu'une corrélation négative significative signifie qu'une augmentation d'une variable entraîne une diminution de l'autre, tandis qu'une corrélation positive significative indique qu'une augmentation d'une variable est associée à une augmentation de l'autre. En d'autres termes, une corrélation positive montre que les deux variables évoluent dans le même sens (c'est-à-dire, si l'une augmente, l'autre augmente, et si l'une diminue, l'autre diminue), alors qu'une corrélation négative signifie que les variables évoluent dans des directions opposées (c'est-à-dire, si l'une augmente, l'autre diminue, et inversement).

Les résultats montrent une légère corrélation négative entre le télétravail et l'engagement au travail ($r = -0,10$), bien que cette relation ne soit pas statistiquement significative. En ce qui concerne la variable modératrice, celle-ci est corrélée positivement avec l'engagement ($r = 0,28, p = < 0,01$). De ce fait, plus le soutien social au travail est élevé, plus l'engagement au travail est élevé.

Pour ce qui est des variables contrôles, l'âge est corrélé positivement avec l'engagement ($r = 0,12, p = < 0,05$). Ainsi, plus l'âge est élevé, plus l'engagement au travail est élevé. Tandis que le stress lié à la COVID-19 est corrélé négativement avec l'engagement ($r = -0,13, p = < 0,05$) qui signifie que plus le stress lié à la COVID-19 est élevé, plus l'engagement au travail est faible.

Cependant, ces résultats ne suffisent pas pour répondre aux objectifs de recherche ni pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Ce sont plutôt les résultats des analyses multivariées, présentés dans la section suivante, qui rempliront cette fonction.

4.3 Résultats des analyses multivariées

Les effets des variables sur l'engagement au travail sont présentés dans le Tableau 5.

Tableau 5. Effets des variables sur l'engagement au travail

	Modèle de base
<u>Coefficient</u>	
Télétravail	-2,16*
Soutien social au travail	0,80**
Interaction	-0,35
Âge	0,08*
Genre	1,00
Niveau de scolarité	-0,18
Stress lié à la pandémie de COVID 19	-1,33
Statut parental	1,06
Statut marital	-0,14
<u>Ajustements</u>	
Test de Fisher F(9,265)	5,49
R2	0,15
R2 ajusté	0,12

Note A: * $p \leq 0,05$ et ** $p \leq 0,01$.

Note B: Les modèles comprennent les variables contrôles suivantes : âge, genre, niveau de scolarité, statut marital, statut parental, stress lié à la COVID-19. (Coefficients non standardisés).

Il serait judicieux de s'intéresser aux étapes de la vérification de la validité de la régression. Pour ce faire, nous commencerons par le test de Fisher. Ce test évalue l'ensemble de la pertinence du modèle. Un résultat significatif au test de Fisher indique que la variable indépendante est significativement liée à la variable dépendante. Ensuite, nous nous intéresserons au R^2 ajusté, qui à la différence du R^2 , est une mesure plus précise de la qualité du modèle. En effet, le R^2 surévalue la qualité de la régression linéaire, et le R^2 ajusté corrige cette surévaluation. Sa valeur représente la proportion de variation expliquée par le modèle de régression ou la valeur prédictive de la variable indépendante. Finalement, nous nous intéresserons au coefficient de régression de la variable indépendante ainsi qu'à son seuil de signification dans le modèle. Il indique la force et la direction de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Un coefficient positif indique une relation positive, tandis qu'un coefficient négatif indique une relation inverse.

4.3.1 Test de Fisher

Ce test mesure la pertinence globale du modèle. Un $F(9, 265) = 5,49$ avec une valeur de p de 0,0000 montre que le modèle est significatif dans son ensemble, ce qui signifie que le télétravail présente une relation significative avec l'engagement au travail.

4.3.2 R²

Le coefficient de détermination, noté R², évalue la part de la variation de Y (variable dépendante) qui est expliquée par le modèle. Un R² de 0,1572 signifie que le modèle explique 15,72 % de la variance de l'engagement au travail. Voir le Tableau 5.

4.3.3 R² ajusté

Au Tableau 5, la valeur R² ajusté est de 0,12. Dans ce cas, le modèle explique donc 12 % de la variance totale de l'engagement au travail.

4.3.4 Coefficient de régression

Les coefficients de régression ainsi que leur seuil de signification sont présentés au Tableau 5. Étant donné que nous avons présenté les coefficients non standardisés, ces derniers indiquent uniquement la direction de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante ainsi que la significativité. D'après les résultats, le télétravail s'associe négativement et significativement à l'engagement au travail. Dès lors, le télétravail s'associe à un niveau d'engagement au travail plus faible.

4.3.5 Effet modérateur du soutien social au travail

Même si le coefficient associé au soutien est positif et significatif (ce qui indique que le soutien social au travail s'associe avec un niveau plus élevé d'engagement), le coefficient d'interaction entre le soutien et le télétravail n'est pas significatif ($\beta = -0,35$, $p = 0,105$). Cela indique que le soutien social n'a un pas d'effet modérateur significatif sur la relation entre le télétravail et l'engagement des employés.

Le prochain chapitre portera sur la discussion des résultats présentés.

Chapitre 5 – Discussion

Le cinquième chapitre se divise en cinq sous-sections. Premièrement, nous présenterons la synthèse de notre démarche scientifique. Deuxièmement, nous procéderons à l'évaluation des hypothèses de recherche en mentionnant celles qui sont confirmées et celles qui sont infirmées. Troisièmement, nous discuterons des limites de notre étude. Quatrièmement, nous allons présenter des recommandations pour les recherches futures. Cinquièmement, nous aborderons les retombées pratiques de cette recherche. Et sixièmement, nous allons parler des retombées théoriques.

5.1 Synthèse de la démarche scientifique

Tout d'abord, il serait vital de rappeler que ce mémoire visait essentiellement à vérifier l'effet direct de la variable indépendante, c'est-à-dire le télétravail sur l'engagement au travail ainsi qu'à déterminer le rôle modérateur qu'est susceptible de jouer le soutien social au travail sur cette relation, et tout cela en contexte de pandémie de la COVID-19.

Comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, l'examen de la littérature a permis de mettre en évidence des connaissances clés sur le télétravail et l'engagement pendant la pandémie de COVID-19. En effet, comme mentionné précédemment, en avril 2020, environ 40 % des employés travaillaient majoritairement depuis leur domicile, contre seulement 4 % en 2016 et 23 % en août 2021 (Dingel & Neiman, 2020). Face aux nombreux

changements qui ont affecté les travailleurs, notamment le passage massif et forcé au télétravail, il semblait pertinent d'explorer cette problématique dans ce contexte et auprès de cette population. Notre question de recherche initiale a donc été largement influencée par l'impact de cette transition accélérée vers le télétravail sur l'engagement au travail durant la pandémie. Nos lectures, à la fois empiriques et théoriques, ont ensuite orienté la formulation d'un modèle conceptuel et analytique ainsi que des hypothèses qui en découlent.

Pour la réalisation de notre étude, nous nous sommes appuyés sur des données secondaires collectées via un questionnaire, disponible en version papier et en ligne, auprès de 19 entreprises et dont le taux de réponse final a été de 74,72%. Nous avons ensuite effectué des analyses descriptives, bivariées, ainsi que multivariées. Ces dernières analyses ont permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche, dont les résultats seront détaillés et discutés dans les sous-sections suivantes de ce chapitre.

La section suivante nous permettra de discuter des différentes hypothèses de recherche dans le but de les confirmer ou de les infirmer.

5.2 Évaluation des hypothèses

Dans le cadre de cette étude, nous avons cherché à comprendre l'impact du télétravail sur l'engagement des employés durant la pandémie de COVID-19, ainsi que le rôle modérateur du soutien social au travail sur cette relation. Pour ce faire, deux hypothèses principales

ont été formulées. Dans cette section, nous allons présenter celle que nous avons confirmée puis celle que nous avons infirmée.

L'hypothèse 1 (H1), qui postulait que le télétravail était associé négativement à l'engagement au travail durant la pandémie de COVID-19 a été confirmée (voir Tableau 6). Les résultats montrent que le coefficient pour le télétravail est négatif et significatif ($\beta = -2.16$, $p = 0,018$), ce qui indique que le télétravail s'associe à un niveau d'engagement plus faible des employés durant la pandémie de COVID-19. En effet, comme il a été indiqué dans notre chapitre 1, même si l'existence des technologies de l'information et de la communication (TIC), facilite l'adaptation des employés en télétravail, il y a quand même des impacts négatifs qui font que le télétravail s'associe négativement avec l'engagement au travail. À cet effet, Loia and Adinolfi (2021) présentent plusieurs inconvénients du télétravail qui pourraient toucher l'engagement des employés. Ces chercheurs précisent que le télétravail mène à l'isolement social, ce qui peut entraîner une diminution de la productivité et de la satisfaction perçues au travail. Toujours selon ces chercheurs, le télétravail cause aussi une perte de productivité surtout pour les employés qui donnent de l'importance à l'interaction sociale et conduit à un manque d'équilibre travail-vie personnelle. Tous ces inconvénients pourraient expliquer pourquoi l'engagement au travail est associé négativement au télétravail. Ainsi, nos résultats ne sont pas étonnants s'ils sont conformes à ce qui était anticipé.

L'hypothèse 2 (H2), qui postulait que le soutien social au travail atténue la relation entre le télétravail et l'engagement au travail durant la pandémie de COVID-19 a été infirmée

(voir Tableau 6). Bien que le coefficient pour le soutien social au travail soit positif et significativement lié à l'engagement, le coefficient d'interaction entre le soutien social au travail et le télétravail sur l'engagement au travail n'est pas significatif ($\beta = -0.35$, $p = 0.105$). Cela signifie que le soutien social au travail ne modère pas de manière significative la relation entre le télétravail et l'engagement au travail durant la pandémie de COVID-19, et cela, même si le soutien social au travail favorise l'engagement en effet direct.

Comme mentionné auparavant lors de notre revue de la littérature, certaines recherches ont associé le télétravail à un moindre soutien des superviseurs et des collègues et l'isolement social et professionnel (Ciprian & Cristina, 2021; Nagata et al., 2021). Nous avons donc estimé que le soutien social au travail pourrait atténuer cet effet négatif puisque les résultats de l'étude réalisée par Vries et al. (2019) affirme qu'une interaction de qualité entre un superviseur et un employé, caractérisée par une confiance mutuelle, peut atténuer le sentiment d'isolement professionnel chez les fonctionnaires lors des journées de télétravail complet. Cependant, les résultats obtenus dans ce mémoire semblent diverger de ceux rapportés dans la littérature empirique. Nous croyons que ce résultat est en lien avec les préoccupations causées par la propagation du virus ainsi que le passage en télétravail qui s'est fait de manière inattendue durant la pandémie de COVID-19 parce que les employés ont dû se confronter soudainement à de nombreux défis causés par la pandémie de COVID-19 tels que l'adaptation à de nouvelles façons de travailler et à l'utilisation des TIC, la gestion de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et l'incertitude par rapport à la situation sanitaire étant donné que plusieurs décès causés par le virus ont été annoncés par les médias dans les radios ou les chaînes de télévision. Ce passage soudain en travail à

distance à cause de la pandémie de COVID-19 aurait donc pu avoir un impact important sur l'engagement au travail des travailleurs qui ont dû travailler de la maison que le soutien social à lui seul ne pouvait pas le modérer.

Bien que le soutien social ait été globalement perçu comme positif, il se pourrait que son efficacité en tant que modérateur ait été limitée dans un cadre purement virtuel. En effet, il est possible que le contexte de télétravail ait engendré une réduction de l'efficacité du soutien social perçu au travail. Dans ce cas, son rôle protecteur pourrait être atténué, diminuant ainsi son influence sur la relation entre le télétravail et l'engagement au travail.

Le tableau 6 suivant illustre le résumé de l'évaluation des hypothèses.

Tableau 6. Synthèse de l'évaluation des hypothèses

Hypothèses	Confirmation ou infirmation
H1 – Le télétravail est associé négativement à l'engagement au travail durant la pandémie de COVID-19	Confirmée
H2 – Effet modérateur du soutien social sur la relation entre le télétravail et l'engagement au travail.	Infirmée

5.3 Limites de la recherche

Premièrement, il est possible de remettre en question la validité des données recueillies à l'aide de questionnaires auto-administrés, malgré le fait que ces questionnaires aient été empiriquement validés. En effet, les réponses à ce type de collecte de données sont souvent biaisées parce qu'il peut être difficile de contrôler l'environnement ainsi que l'humeur de la personne qui les remplit ce qui peut effectivement affecter la qualité des données fournies. Il peut être possible de déployer des évaluateurs qualifiés dans l'interprétation du soutien social perçu. Cependant, cette limite reste difficile à contrôler. Mais, cette dimension reste tout de même subjective.

Deuxièmement, une autre limite concerne la transversalité de l'étude. Ce type de devis, qui capture les données à un instant précis, ne permet pas d'établir de relation de cause à effet, car il est impossible de déterminer la séquence temporelle des événements. Cette restriction réduit la portée des interprétations et des conclusions, laissant place à des hypothèses qui nécessiteraient une validation par des études longitudinales. Cette limitation est particulièrement pertinente dans le cadre de notre recherche, menée dans le contexte de la pandémie de COVID-19, qui s'est étendue sur environ deux ans. Une étude longitudinale aurait permis d'examiner les comportements des employés tout au long de cette période, offrant une meilleure compréhension de l'effet du télétravail sur l'engagement au travail en tenant compte des évolutions et des ajustements induits par ce changement prolongé.

Troisièmement, la nature des données peut également constituer une limite à notre étude. Les données secondaires permettent de gagner du temps et de réduire les coûts, mais elles présentent des limites en termes de pertinence. Les données initiales utilisées pour obtenir les données secondaires ont peut-être été collectées dans des objectifs différents de ceux de cette étude. Cela peut donc affecter la pertinence de ces données secondaires, car elles n'ont pas été recueillies dans le but de répondre aux mêmes questions de recherche. De plus, il n'est pas possible de déterminer avec précision à quelle phase du confinement les données ont été recueillies (confinement total, confinement partiel, déconfinement progressif ou complet).

Quatrièmement, la taille et la composition de l'échantillon limitent la portée des généralisations possibles. Les données ont été recueillies auprès d'employés issus de 19 petites et moyennes organisations (PMO), ce qui ne permet pas d'affirmer que les résultats s'appliqueraient à l'ensemble des travailleurs ayant effectué du télétravail dans d'autres contextes organisationnels, tels que le secteur de la santé ou les grandes entreprises. De plus, afin de préserver la confidentialité des participants, il n'a pas été possible d'obtenir des informations détaillées sur les caractéristiques spécifiques de ces PMO, ce qui restreint davantage l'interprétation des résultats.

Enfin, l'opérationnalisation du télétravail selon une perspective binaire (travail à domicile vs sur site) constitue une autre limite importante. Étant donné que la pandémie s'est étendue sur une période prolongée, il est probable que la modalité de travail ait fluctué au fil du temps pour certains répondants. En ce sens, la question portant sur la forme de télétravail

pouvait s'avérer difficile à répondre avec précision. Par ailleurs, il aurait été pertinent de mesurer la fréquence du télétravail (par exemple, le nombre de jours par semaine), car les expériences vécues peuvent différer considérablement entre les télétravailleurs à temps plein et ceux qui le pratiquent de manière occasionnelle.

5.4 Pistes de recherche futures

Afin de continuer à approfondir les connaissances sur l'engagement au travail dans le contexte de changements organisationnels soudains, tels que la transition vers le télétravail, plusieurs pistes pour de futures recherches peuvent être envisagées.

Puisque notre étude repose sur un devis transversal, il serait pertinent de la reproduire à l'aide d'un devis longitudinal. Ce type de méthodologie permettrait d'examiner plus finement les relations causales potentielles, tout en tenant compte des variations individuelles dans le temps. Ainsi, l'effet du télétravail sur l'engagement au travail pourrait être analysé dans un contexte de changement organisationnel soudain, en observant son évolution au fil des semaines ou des mois.

Par ailleurs, comme mentionné dans les limites de cette recherche, il n'est pas possible de déterminer avec précision à quelle phase de la pandémie (confinement strict, confinement partiel, déconfinement progressif ou complet) les données ont été recueillies. Un devis longitudinal permettrait de mieux comprendre si, et comment, les effets du télétravail sur l'engagement au travail varient en fonction du contexte sanitaire et des ajustements

organisationnels successifs. En suivant les mêmes participants sur une période prolongée, un tel devis offrirait une meilleure compréhension de l'évolution des comportements et des perceptions liés à l'engagement au travail. Même si la période de la pandémie est désormais derrière nous, certaines entreprises pourraient avoir adopté de façon permanente le télétravail. Même si dans notre étude, le télétravail s'associe à un faible niveau d'engagement, ce mode de travail présente quand même plusieurs avantages. Il serait donc judicieux d'étudier les facteurs autres que le soutien social (par ex., reconnaissance, style de leadership, besoins psychologiques fondamentaux) qui pourraient maximiser le niveau d'engagement des employés en télétravail.

De plus, cette recherche ayant été menée uniquement au Québec, auprès de plusieurs petites et moyennes organisations (PMO), il serait judicieux d'élargir le champ géographique de l'étude à l'ensemble du Canada. Une telle extension permettrait de diversifier les sources de données, d'inclure une plus grande variété de contextes organisationnels et culturels, et ainsi de renforcer la validité externe et la robustesse des résultats obtenus.

Aussi, il serait pertinent d'examiner comment les dynamiques du télétravail et de l'engagement au travail évoluent une fois que les restrictions sanitaires sont levées et que les entreprises adoptent des modèles de travail hybrides ou retournent pleinement sur site.

5.5 Retombées pratiques

Il est important de souligner que les résultats issus de notre échantillon de travailleuses et de travailleurs peuvent contribuer à orienter des solutions concrètes visant à prévenir une diminution de l'engagement au travail en contexte de télétravail. Ces résultats offrent également des pistes d'intervention pertinentes pour les organisations souhaitant adapter leurs pratiques de gestion dans un environnement de travail à distance.

Dans notre étude, nous avons observé une relation négative et significative entre l'engagement au travail et le télétravail. Cela peut être le résultat du passage soudain en télétravail durant la crise qui a fait en sorte que les employés n'ont même pas eu le temps de suivre des formations pour s'adapter à cette nouvelle façon de travailler. De ce fait, les entreprises pourraient prioriser le renforcement de la communication et la mise en place d'un programme d'engagement en contexte de télétravail durant une période de crise. Par exemple, l'organisation d'une rencontre virtuelle d'équipe ou la mise en place d'un programme de formation virtuelle pourraient exercer une influence favorable sur l'engagement des employés en télétravail et aussi de permettre aux superviseurs de rassurer les employés quant à l'adaptation à travailler chez soi. Il serait également pertinent d'instaurer des politiques de déconnexion afin d'éviter que les employés ne se sentent obligés de travailler en dehors des heures normales. Une telle mesure contribuerait à préserver un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie personnelle en contexte de télétravail.

On a observé une relation positive et significative entre l'engagement au travail et l'âge. De ce fait, l'âge a un effet positif et significatif sur l'engagement au travail. L'association positive et significative observée entre l'âge et l'engagement au travail pourrait être liée à la manière dont les employés plus âgés ont géré cette période d'incertitude. Il est possible qu'ils aient mieux adapté leurs habitudes professionnelles, bénéficié de leur expérience pour naviguer les défis du télétravail, ou ressenti un sentiment de responsabilité accru envers leur organisation face à la crise. Ces résultats suggèrent que, dans un contexte de crise prolongée, l'expérience professionnelle peut jouer un rôle clé dans le maintien de l'engagement des employés. Il serait pertinent pour les entreprises de développer des stratégies adaptées aux différentes générations d'employés, en capitalisant sur l'expérience des plus âgés tout en offrant un soutien supplémentaire aux plus jeunes, qui ont peut-être vécu plus difficilement les adaptations imposées par la pandémie.

Bien que le coefficient d'interaction entre le soutien social au travail et le télétravail soit négatif et non significatif, cela ne remet pas en question l'impact individuel de ces deux variables sur l'engagement au travail. En effet, les résultats montrent que le télétravail a un effet négatif significatif, suggérant qu'il peut réduire l'engagement des employés. À l'inverse, le soutien social au travail présente un effet positif et significatif, ce qui indique qu'un environnement de travail soutenant contribue à renforcer l'engagement malgré les défis liés au télétravail. Ces conclusions soulignent l'importance, pour les organisations, de mettre en place des mécanismes de soutien adaptés afin d'atténuer les effets négatifs du télétravail et favoriser l'implication des employés, notamment dans des contextes de crise comme la pandémie de COVID-19.

Finalement, étant donné que le soutien social au travail ne joue pas un rôle modérateur, il serait intéressant pour les entreprises d'explorer d'autres facteurs, tels que l'autonomie perçue ou la charge de travail. À partir des résultats de notre étude, les organisations pourraient également identifier et appliquer des leviers ciblés pour renforcer l'engagement des employés, c'est-à-dire que les entreprises pourraient examiner des éléments autres que le soutien social au travail, et qui influencent l'engagement des employés. En trouvant et en utilisant des stratégies précises, les organisations peuvent créer un environnement de travail plus motivant et engageant pour leurs employés.

5.6 Retombées théoriques

Cette étude met en lumière deux constats majeurs : d'une part, le télétravail a un effet négatif significatif sur l'engagement au travail en contexte pandémique; d'autre part, le soutien social au travail ne joue pas un rôle modérateur dans cette relation, ce qui suggère qu'il ne permet pas de contrebalancer les effets délétères du télétravail. Ces résultats s'inscrivent dans le cadre du modèle des demandes et ressources au travail (JD-R), ainsi que dans les hypothèses théoriques du « *Buffer* » et du « *Boost* », qui examinent l'interaction entre les demandes du travail et les ressources disponibles.

En mobilisant le modèle JD-R comme cadre explicatif de l'engagement au travail, le télétravail a été conceptualisé dans cette étude comme une demande – c'est-à-dire un élément du travail susceptible de mobiliser les ressources psychologiques de l'employé –,

tandis que le soutien social au travail a été considéré comme une ressource. Les résultats empiriques obtenus permettent de confirmer, dans ce contexte, la pertinence du modèle JD-R, en démontrant que le télétravail constitue une demande qui engendre des difficultés susceptibles de nuire à l'engagement au travail des employés.

« *L'hypothèse du Buffer* », selon laquelle certaines ressources – telles que le soutien social peuvent amortir les effets négatifs des demandes sur l'engagement au travail, n'a toutefois pas été confirmée. Le soutien social au travail n'a pas modifié la relation entre le télétravail et l'engagement, ce qui invite à considérer plusieurs pistes explicatives possibles:

- Un soutien perçu comme insuffisant ou mal adapté : les échanges virtuels ne permettent peut-être pas de recréer la richesse des interactions en présentiel, réduisant ainsi l'efficacité perçue du soutien;
- Un soutien agissant sur d'autres dimensions : il est plausible que le soutien social contribue à d'autres aspects du bien-être, tels que la satisfaction ou la réduction du stress, sans pour autant influencer directement sur l'engagement au travail en contexte de télétravail;
- Un contexte exceptionnel de crise sanitaire : l'intensité et la durée de la pandémie pourraient avoir diminué la portée du soutien social comme mécanisme de protection face aux demandes accrues.

Ainsi, ces résultats soulignent les limites de certaines ressources organisationnelles en situation de crise, et suggèrent la nécessité d'identifier d'autres leviers ou formes de soutien

mieux adaptés aux réalités du télétravail prolongé et contraint. Ces constats ouvrent des perspectives théoriques nouvelles quant à la flexibilité et à la contextualisation des ressources dans le modèle JD-R, notamment en période de perturbation majeure.

CONCLUSION

Le principal objectif de ce mémoire était d'examiner l'effet du télétravail sur l'engagement au travail des employés durant la pandémie de COVID-19, ainsi que d'évaluer le rôle modérateur du soutien social au travail dans cette relation. L'étude s'appuie sur des données secondaires recueillies auprès de 275 employés issus de 19 petites et moyennes organisations (PMO) au Québec, à l'aide d'un questionnaire administré en format papier et en ligne. Les résultats révèlent que le télétravail a un effet négatif significatif sur l'engagement au travail dans le contexte pandémique, et que le soutien social n'exerce pas de rôle modérateur dans cette relation. Ces constats suggèrent qu'il serait pertinent d'examiner d'autres ressources organisationnelles, telles que la reconnaissance ou l'autonomie, susceptibles de mieux atténuer les effets négatifs du télétravail sur l'engagement.

Malgré ses défis, le télétravail demeure une modalité de travail attrayante, notamment en raison de ses avantages tels que la réduction des coûts liés aux déplacements et à la location de bureaux, la diminution des émissions de gaz à effet de serre, ainsi qu'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Dans un contexte post-pandémique, où le travail à distance reste d'actualité, il devient essentiel d'identifier les conditions favorables au maintien, voire à l'amélioration, de l'engagement des employés en télétravail.

BIBLIOGRAPHIE

- Afdillah, D., & Rachmawati, R. (2021). The effect of teleworking implementation on work engagement: Job resources as a mediator. In *Contemporary Research on Business and Management* (pp. 109-112). CRC Press.
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bailey, N., & Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bao, Y., Sun, Y., Meng, S., Shi, J., & Lu, L. (2020). 2019-nCoV epidemic: address mental health care to empower society. *The lancet*, 395(10224), e37-e38.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Applied ergonomics*, 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Boulet, M., & Le Bourdais, C. (2016). Pratiques de conciliation travail-famille et détresse psychologique des salariés québécois: une comparaison selon le genre. *Relations industrielles*, 71(3), 442-467.
- Brandão, S., & Ramos, M. (2023). Teleworking in the context of the Covid-19 pandemic: advantages, disadvantages and influencing factors – the workers' perspective. *Review of Business Management*, 25(2). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i2.4221>
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
- Cates, S. V., & Davis, R. (2013). The dark side of working in a virtual world: An investigation of the relationship between workplace isolation and engagement among teleworkers.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Santos, A. (2022). Teleworking in times of COVID-19: the role of Family-Supportive supervisor behaviors in workers' work-family management, exhaustion, and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-36. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063064>
- Chan, C., Wong, J., Wee, L., Jamil, N., Yeap, L., Swarna Nantha, Y., & Siau, C. (2020). Psychological and work-related factors predicting work engagement in Malaysian employees. *Occupational medicine*, 70(6), 400-406.
- Chidambaram, V., Ramachandran, G., Chandrasekar, T., & Parayitam, S. (2024). Relationship between stress due to COVID-19 pandemic, telecommuting, work

- orientation and work engagement: Evidence from India. *Journal of General Management*, 49(3), 192-205. <https://doi.org/10.1177/03063070221116512>
- Ciprian, O., & Cristina, C. (2021). Determinants of Work Engagement Among Teachers in the Context of Teleworking. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 718- 735.
- Clara, W., Sarah, E. G., Joanna, Y., Rachel, L., Eleanor, R., Fehmidah, M., Theresa, P. W., Eunji, H., & Lukas, W. (2022). Future Teleworking Inclinations Post-COVID-19: Examining the Role of Teleworking Conditions and Perceived Productivity. 13.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310.
- Cucinotta, D., & Vanelli, M. (2020). WHO declares COVID-19 a pandemic. *Acta bio medica: Atenei parmensis*, 91(1), 157.
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Dávila Morán, R. C. (2023). Influence of Remote Work on the Work Stress of Workers in the Context of the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(16), 12489.
- De Lay, N. L. (1995). *The effects of telecommuting and gender on work-family conflict and satisfaction*. Illinois Institute of Technology.
- Demerouti, E., Derks, D., & Brummelhuis, L. (2014). New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work–Family Balance, and Well-Being. *The Impact of ICT on Quality of Working Life*, 123-141. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8
- Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *The Journal of applied psychology*, 86, 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dewi, A., Nurmandi, A., Rochmawati, E., Purnomo, E. P., Rizqi, M. D., Azzahra, A., Benedictos, S., Suardi, W., & Dewi, D. T. K. (2020). Global policy responses to the COVID-19 pandemic: proportionate adaptation and policy experimentation: a study of country policy response variation to the COVID-19 pandemic. *Health Promotion Perspectives*, 10(4), 359.
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of public economics*, 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Dobrow, S., & Ganzach, Y. (2014). Job Satisfaction over Time: A Longitudinal Study of the Differential Roles of Age and Tenure. *Academy of Management Proceedings*, 2014, 13905-13905. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.13905abstract>
- Duxbury, L., & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 1-28. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(98\)00026-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0923-4748(98)00026-5)
- Ellison, N. B. (1999). Social impacts: New perspectives on telework. *Social science computer review*, 17(3), 338-356.
- Felstead, A., & Jewson, N. (2002). *In work, at home: Towards an understanding of homeworking*. Routledge.
- Fernando, S. (2020). Who Can Work from Home in Developing Countries? *Covid Economics*, 6, 104.

- Fontaneda, I., Prádanos, Y., González Alcántara, O. J., Camino López, M. Á., García Izquierdo, A. L., & Osca Segovia, A. (2023). Teleworking in Manufacturing: Dealing with the Post-Pandemic COVID-19 Challenge. *Administrative Sciences*, 13(10).
- Fukuzaki, T., Iwata, N., Ooba, S., Takeda, S., & Inoue, M. (2021). The effect of nurses' work-life balance on work engagement: the adjustment effect of affective commitment. *Yonago Acta Medica*, 64(3), 269-281.
- Galanti, T., Guidetti G Fau - Mazzei, E., Mazzei E Fau - Zappalà, S., Zappalà S Fau - Toscano, F., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. (1536-5948 (Electronic)).
- Gálvez, A., Tirado, F., & Alcaraz, J. M. (2020). "Oh! Teleworking!" Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 180-192.
- George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational dynamics*, 51(2), 100869. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.
- Golden, T. D., Veiga Jf Fau - Dino, R. N., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? (0021-9010 (Print)).
- Habib, M. A., & Anik, M. A. H. (2021). Examining the long term impacts of COVID-19 using an integrated transport and land-use modelling system. *International Journal of Urban Sciences*, 25(3), 323-346. <https://doi.org/10.1080/12265934.2021.1951821>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Hodzic, S., Prem, R., Nielson, C., & Kubicek, B. (2024). When telework is a burden rather than a perk: The roles of knowledge sharing and supervisor social support in mitigating adverse effects of telework during the COVID-19 pandemic. *Applied psychology*, 73(2), 599-621.
- Hu, X. J., & Subramony, M. (2022). Understanding the impact of COVID-19 pandemic on teleworkers' experiences of perceived threat and professional isolation: The moderating role of friendship. *Stress and health : journal of the International Society for the Investigation of Stress*. <https://doi.org/10.1002/smi.3146>

- Hwang, T.-J., Rabheru, K., Peisah, C., Reichman, W., & Ikeda, M. (2020). Loneliness and social isolation during the COVID-19 pandemic. *International psychogeriatrics*, 32(10), 1217-1220. <https://doi.org/10.1017/S1041610220000988>
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68(3), 275-291. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00105-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00105-0)
- Jostell, D., & Hemlin, S. (2018). After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict. *Work*, 60, 1-9. <https://doi.org/10.3233/WOR-182748>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, 45(4), 321-349.
- Kakkar, S., Kuril, S., Saha, S., Gupta, P., & Singh, S. (2024). The effect of social support on teleworker environment and work engagement: a multimethod analysis. *Information Technology & People*, 37(4), 1837-1863.
- Katz, I. M., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Age and career commitment: Meta-analytic tests of competing linear versus curvilinear relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 396-416.
- Kulikowski, K. (2019). One, two or three dimensions of work engagement? Testing the factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale on a sample of Polish employees. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(2), 241-249.
- Leijten, F. R., van den Heuvel, S. G., van der Beek, A. J., Ybema, J. F., Robroek, S. J., & Burdorf, A. (2015). Associations of work-related factors and work engagement with mental and physical health: a 1-year follow-up study among older workers. *Journal of occupational rehabilitation*, 25, 86-95.
- Locke, E. (1976). The nature and cause of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). THE DEFINITION AND MEASUREMENT OF JOB INVOLVEMENT. *The Journal of applied psychology*, 49, 24-33.
- Loia, F., & Adinolfi, P. (2021). Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19. *Sustainability*, 13(9), 4823. <https://doi.org/10.3390/su13094823>
- Marko, S., Stefan, S., & Marijana, B. (2022). Remote Working for Sustainability of Organization during the COVID-19 Pandemic: The Mediator-Moderator Role of Social Support. *14*(70), 70.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498.
- Masuda, A. D., Holtschlag, C., & Nicklin, J. M. (2017). Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International*, 22(2), 200-219. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064>

- Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail? *SociologieS*.
- Mehdi, T., & Morissette, R. (2021). Working from home after the COVID-19 pandemic: An estimate of worker preferences. In: Statistics Canada= Statistique Canada.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Morganson, V., Major, D., Oborn, K., Verive, J., & Heelan, M. (2010). Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements: Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., Fujino, Y., Mori, K., & project, C. O. (2021). Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(11), 907-912. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002299>
- O'Hare, D., Gaughran, F., Stewart, R., & Da Costa, M. P. (2024). A cross-sectional investigation on remote working, loneliness, workplace isolation, well-being and perceived social support in healthcare workers. *BJPsych Open*, 10(2), e50.
- Organisation mondiale de la Santé. (2020). Considérations relatives au placement en quarantaine des personnes ayant été en contact avec des cas de COVID-19: orientations provisoires, 19 août 2020.
- Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International journal of environmental research and public health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>
- Pordelan, N., Hosseinian, S., Heydari, H., Khalijian, S., & Khorrami, M. (2022). Consequences of teleworking using the internet among married working women: Educational careers investigation. *Education and Information Technologies*, 27(3), 4277-4299. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10788-6>
- Poulsen, M. G., Khan, A., Poulsen, E. E., Khan, S. R., & Poulsen, A. A. (2016). Work engagement in cancer care: The power of co-worker and supervisor support. *European Journal of Oncology Nursing*, 21, 134-138.
- Registre, J., 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*, 28(3), 151-165.
- Rose, M. (2005). Do rising levels of qualification alter work ethic, work orientation and organizational commitment for the worse? Evidence from the UK, 1985–2001. *Journal of Education and Work*, 18(2), 131-164.

- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Sarbu, M. (2022). Does telecommuting kill service innovation? *Research in Transportation Economics*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2022.101206>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht work engagement scale-9. *Educational and Psychological Measurement*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). Utrecht work engagement scale-17. *Educational and Psychological Measurement*.
- Schooler, C., Caplan, L., & Oates, G. (1998). Aging and work: An overview. *Impact of work on older adults*, 1-19.
- Simeli, I., Tsekouropoulos, G., Vasileiou, A., & Hoxha, G. (2023). Benefits and Challenges of Teleworking for a Sustainable Future: Knowledge Gained through Experience in the Era of COVID-19. *Sustainability*, 15(15).
- Sinclair, R. R., Allen, T., Barber, L., Bergman, M., Britt, T., Butler, A., Ford, M., Hammer, L., Kath, L., Probst, T., & Yuan, Z. (2020). Occupational Health Science in the Time of COVID-19: Now more than Ever. *Occupational Health Science*, 4(1-2), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00064-3>
- Slavković, M., Sretenović, S., & Bugarčić, M. (2021). Remote working for sustainability of organization during the covid-19 pandemic: The mediator-moderator role of social support. *Sustainability*, 14(1), 70.
- Smith, J. E. P., & Dumas, T. L. (2007). DEBUNKING THE IDEAL WORKER MYTH: EFFECTS OF TEMPORAL FLEXIBILITY & FAMILY CONFIGURATION ON ENGAGEMENT. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26508250>
- Sorensen, S., & Garman, K. (2013). Gallup Business Journal. Retrieved from.
- Statistiques Canada. (2021). *Pandémie, isolement social et sentiment de sécurité personnelle - Résultats du 7 septembre 2021*. Retrieved from <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondages-attitudes-comportements-quebecois/isolement-securite-septembre-2021>
- Taborosi, S., Strukan, E., Poštin, J., & Konjikušić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 10, 48-60. <https://doi.org/10.5937/jemc2001048T>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: people and places in the global economy*, 15(3), 334-349.

- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). Staying engaged during the week: the effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of occupational health psychology*, 17(4), 445.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, 12(23).
- Travail, O. I. d. (2020). Observatoire de l'OIT: le COVID-19 et le monde du travail. Cinquième édition
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcom/m/documents/briefingnote/wcms_749442.pdf
- Tremblay, D.-G., & d'Amours, L. (2016). Conciliation travail-famille, encore et toujours un défi. *Gestion*, 41(1), 22-25.
- Uddin, M. (2021). Addressing work-life balance challenges of working women during COVID-19 in Bangladesh. *International Social Science Journal*, 71(239-240), 7-20.
- Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human-Computer Studies*, 52(6), 991-1005. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/ijhc.1999.0367>
- Vries, H., Tummers, L. G., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- Vyas, L., & Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4 (1), 59–76. In.
- Yuan, Z., Ye, Z., & Zhong, M. (2021). Plug back into work, safely: Job reattachment, leader safety commitment, and job engagement in the COVID-19 pandemic. *The Journal of applied psychology*, 106(1), 62-70. <https://doi.org/10.1037/apl0000860>