



**TÉLÉTRAVAIL AU CANADA : ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES  
DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

**PAR EL HADJI ABDOULAYE SECK**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS**

Québec, Canada

© El Hadji Abdoulaye Seck, 2023

## RÉSUMÉ

Décembre 2019, un virus nommé Sars Cov 2 a pris son envol à Wuhan pour devenir une pandémie qui plonge le monde dans une crise socio-économique et sanitaire. Dès lors, toutes les structures ont été impactées par les répercussions qui s'en ont suivi. Du côté des décideurs, le principal challenge, est de protéger d'une part la vie des populations et d'autre part sauver celle de l'économie. Pour la Banque Mondiale, l'économie mondiale a subi sa pire récession depuis la seconde guerre mondiale en 2020. De ce fait, certains pays ne pouvaient plus continuer à confiner les populations et étaient obligés de trouver des voies et moyens qui tenteront de concilier l'exigence sanitaire à celle économique. Parmi ces solutions, le télétravail est, surtout dans l'administration publique, une tendance observée dans plusieurs endroits comme le Québec. Les autorités publiques Québécoises ont très tôt pris la décision d'opter pour le télétravail afin de sauvegarder les emplois, de continuer la mission de service public et surtout de limiter la propagation du virus. En revanche peu d'études ont analysé la trajectoire du télétravail, surtout avant la pandémie, dans les différentes provinces du Canada. Aussi, les études disponibles ne permettent pas d'avoir une meilleure lisibilité du télétravail dans les différents secteurs d'activités. La littérature existante est faiblement orientée vers la prise en considération du travail hybride au moment où certaines autorités comme celles du Québec prônent la conciliation du télétravail au travail en présentiel. En outre, il est observé dans les documentations un manque de politique de télétravail clairement stabilisé prenant en compte les logiques des différents acteurs institutionnels, raison pour laquelle les gestionnaires sont obligés de s'ajuster selon les circonstances vu les changements induits par le télétravail dans toutes les composantes de l'organisation.

Dans ce sens, le présent mémoire aura pour objectif de relever le compromis institutionnel, résultant de la conciliation des logiques institutionnelles opposées, qui permettra de pérenniser le télétravail dans l'administration publique. Pour ce faire, une recherche documentaire et une analyse de contenu puis thématique, axée sur le réalisme critique, permettront de cerner les différents facteurs qui influent dans un environnement d'instauration du télétravail dans l'administration publique.

Les résultats de l'étude montrent que les différents acteurs institutionnels sont parvenus à trouver un compromis relatif à plusieurs points susceptibles de pérenniser le télétravail dans l'administration publique. En revanche, pour que le télétravail soit légitime au sein de l'administration publique, il sera essentiel de régler les problématiques de l'implication active des syndicats et du droit à la déconnexion.

D'une part, cette étude facilitera aux chercheurs en relations industrielles une meilleure vue sur le phénomène du télétravail. D'autre part, elle permettra aux autorités publiques et aux gestionnaires d'avoir des ressources supplémentaires pour mieux appréhender les conflits entre acteurs institutionnels dans un contexte d'incertitude.

**Mots clés : télétravail, travail hybride, administration publique, pandémie.**

## DÉDICACES

À ma défunte mère, pour tous les sacrifices consentis à mon égard. Que ce travail de ton benjamin te rende fière là où tu es.

À mon valeureux père, pour te remercier de l'assistance inconditionnelle depuis mes premiers jours à l'école.

À l'Afrique, pour mon amour pur envers elle. Que cette réalisation soit le début de mes productions scientifiques pour une Afrique libre et prospère.

## REMERCIEMENTS

Louange à Allah, le miséricordieux, le très miséricordieux ;

Paix et salut sur son prophète Muhammad.

Réussir ce mémoire en contexte de pandémie et de crise économique n'a pas été une tâche facile ;

Cet accomplissement est donc tributaire de la combinaison de plusieurs ressources à ma disposition.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de recherche, monsieur Erick Chamberland, pour ses conseils et orientations qui m'ont permis de surmonter plusieurs obstacles ;

Je remercie dans ce sens le professeur Cheikh Faye de me l'avoir recommandé.

J'adresse aussi mes remerciements à ma famille sise au Canada pour l'accueil et le soutien à l'occurrence ma chère sœur Ndèye Fana Gueye, mon ami et frère Oumar Gueye, ma partenaire Rose ainsi qu'à toutes mes nièces et tous mes neveux.

Mes remerciements à ma famille large pour leurs prières. Je peux citer, sans être exhaustif, Papa Abdoul Razak Seck, Hafissatou Seck, Assane Niasse, Babacar Seck, Maguette Mbaye, Hamsatou Seck, Adjil Rokhaya Seck, Baye Dame Diongue, Sini Gueye, Mami Gueye, Tata Adjil Daba, Tata Ndeye Sagar, Tata Adjil Mareme, Tonton Khadim Diaw, Tonton Abdou Latif, Tonton Khadim Niang, Boubacar Gaye, Alioune Bassirou Sow et Mouhamed Faye.

Je remercie également mes camarades du FRAPP et tous ceux qui, par leurs encouragements, ne cessent de m'accompagner.

Pour terminer, je voudrais réserver une mention spéciale à mon mentor, Mamadou Sall, pour tout ce qu'il a fait pour me mettre dans des conditions optimales de performance.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	ii
DÉDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES FIGURES .....	viii
LISTE DES SIGLES.....	ix
CHAPITRE 1 .....	1
1 INTRODUCTION.....	1
1.1 Situation mondiale.....	1
1.2 Le télétravail au Canada.....	2
1.2.1 Évolution du travail à domicile dans les provinces.....	3
1.2.2 Évolution du travail à domicile dans les différents secteurs d'activités.....	5
1.3 Problématique de l'étude.....	10
1.4 Télétravail et continuité des activités .....	11
1.5 Questions de recherche.....	13
CHAPITRE 2 .....	15
2 CADRE THÉORIQUE.....	15
2.1 L'administration publique .....	15
2.1.1 Pratique ancienne .....	15
2.1.2 Épistémologie .....	16
2.1.3 Définition.....	17
2.1.4 Piliers.....	19
2.1.5 Principes.....	22
2.1.6 Modes de gestion.....	23
2.2 Le télétravail.....	27
2.2.1 Définition et caractéristiques.....	27
2.2.2 Motivations.....	30
2.2.3 Avantages .....	31
2.2.4 Inconvénients.....	34
2.3 Contrôle dans l'administration publique en contexte de télétravail .....	36
2.4 Modalités de pérennisation du télétravail .....	39
2.4.1 Politique de télétravail .....	39
2.4.2 Encadrement juridique.....	41

2.4.3	Enjeux santé et sécurité.....	42
2.4.4	E-leadership.....	43
CHAPITRE 3	.....	45
3	CADRE OPÉRATOIRE.....	45
3.1	Théorie néo institutionnelle.....	45
3.2	Les stratégies de réponses.....	48
3.3	Modèle.....	51
CHAPITRE 4	.....	55
4	METHODOLOGIE.....	55
4.1	Type de recherche.....	55
4.2	Paradigme de recherche.....	57
4.3	Objectif de la recherche.....	14
4.4	Instrument de collecte de données.....	59
4.5	Choix de documents.....	60
4.6	Traitement des données.....	61
4.7	Enjeux éthiques.....	63
CHAPITRE 5	.....	65
5	ANALYSE DE RÉSULTATS.....	65
5.1	Présentation du corpus.....	65
5.2	Récurrence de thèmes.....	70
5.3	Convergence.....	75
5.3.1	Administration publique.....	76
5.3.2	Télétravail.....	88
5.3.3	Synthèse.....	96
5.4	Tensions institutionnelles et mécanismes de résolution.....	102
CHAPITRE 6	.....	118
6	CONCLUSION.....	118
BIBLIOGRAPHIE	.....	122
ANNEXE	.....	137

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: CARACTÉRISTIQUES OPPOSÉES POLITIQUE/ADMINISTRATEUR .....	20
Tableau 2: PRINCIPES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....	22
Tableau 3: DIFFÉRENCES ENTRE NMP ET BUREAUCRATIE .....	26
Tableau 4: AVANTAGES ASSOCIÉS AU TÉLÉTRAVAIL .....	32
Tableau 5: LES INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU TÉLÉTRAVAIL .....	35
Tableau 6: LES STRATEGIES DE REPONSES .....	49
Tableau 7: GRILLE DE CODIFICATION DE L'EXEMPLE .....	63
Tableau 8: GRILLE DE CODIFICATION.....	69
Tableau 9: CROISEMENT DES FACTEURS DE PERENNISATION DU TÉLÉTRAVAIL DANS L'ADMINISTRATION SANS TENSION .....	97
Tableau 10: CROISEMENT DES PILIERS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET DES RÉPONSES INSTITUTIONNELLES .....	113

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: POURCENTAGE DES TRAVAILLEURS À DOMICILE SELON LES PROVINCES.....	3
Figure 2: POURCENTAGE DES TRAVAILLEURS À DOMICILE SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉ DE 2011 À 2021 .....	6
Figure 3: POURCENTAGE DES TRAVAILLEURS AUTONOMES SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉS DE 2011 À 2016.....	7
Figure 4: POTENTIEL DE TRAVAIL À DOMICILE SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉS .....	8
Figure 5: MOTIVATIONS DES SALARIÉS .....	30
Figure 6: MOTIVATIONS DES DIRIGEANTS.....	31
Figure 7: CADRE CONCEPTUEL DES EFFETS INSTITUTIONNELS .....	52
Figure 8: CODES ET SOUS CODES .....	72



## **LISTE DES SIGLES**

BM : Banque Mondiale

CCTM : Comité Consultatif du travail et de la main d'œuvre

CPQ : Conseil du Patronat du Québec

CRHA : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec

CSFP : Coalition des Syndicats de la fonction publique

DFGA : Direction de la Formation Générale des adultes

FMI : Fonds Monétaire International

INSPQ : Institut National de Santé Publique du Québec

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique

OIT : Organisation Internationale du travail

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

PCA : Plan de Continuité des Activités

SCT : Secrétariat du Conseil du Trésor

SPGQ : Syndicat de professionnelles et de professionnels du gouvernement du Québec

## **CHAPITRE 1**

### **1 INTRODUCTION**

Ce présent chapitre vise à présenter le portrait de l'évolution du télétravail dans les provinces et secteurs d'activités du Canada de 2011 à 2021 tout en faisant au préalable un survol du contexte mondial. Il sera aussi abordé la problématique et l'importance du télétravail dans le cadre des organisations pour ensuite déterminer nos questions de recherche.

#### **1.1 Situation mondiale**

Depuis décembre 2019, le nouveau coronavirus secoue la santé publique mondiale. Caractérisée par un mode de transmission communautaire, l'épidémie de la covid19 s'est rapidement transformée en pandémie (OMS, 2020).

Au-delà de la crise sanitaire, la santé économique mondiale continue de subir les conséquences des mesures prises par les pouvoirs publics au début de la pandémie. En 2020, le monde a enregistré une récession de 3,5% (FMI, 2021).

Face à un tel problème où les autorités sont appelées à protéger les populations tout en garantissant une bonne tenue des finances publiques, le recours au télétravail devient une exigence (OIT, 2020). En effet, le télétravail fait partie du dispositif de riposte contre la pandémie de la covid19 (OIT, 2020). Sachant que le nouveau coronavirus se propage rapidement entre les personnes (OMS, 2020), l'usage du télétravail permet dans ce sens aux employés de faire leurs tâches en dehors des lieux habituels de travail.

Ainsi, le télétravail participe à cet effort de guerre en réduisant les risques de propagation du virus (OIT,2020).

Plusieurs pays comme le Canada ont profité de la pandémie pour alimenter les discussions autour du télétravail.

## **1.2 Le télétravail au Canada**

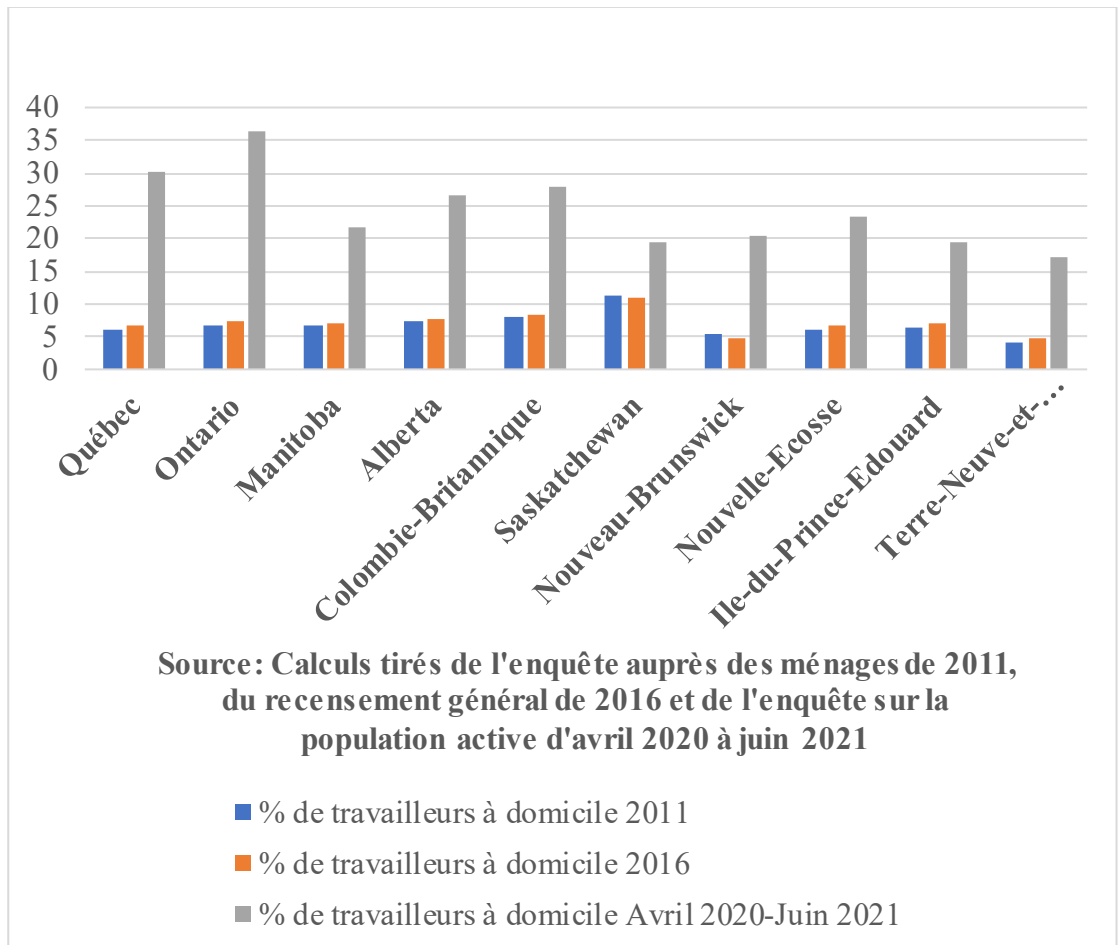
Au Canada, une directive sur le télétravail est entrée en vigueur depuis avril 2020 et définit le cadre de gestion du télétravail pour les personnes de l'administration publique fédérale (SCT du Canada, 2020). Cette directive vient en remplacement de la politique du télétravail de décembre 1999.

Au Québec, ce sont les règles généralement applicables au travail qui s'appliquent au télétravail. Il faudra donc respecter la charte québécoise des droits et libertés de la personne, le code du travail, la loi sur les normes du travail, la loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, la loi santé sécurité au travail, la loi sur les renseignements personnels du secteur privé, etc. Pour mieux répondre aux exigences du télétravail à l'instar de son homologue fédéral, le gouvernement du Québec a élaboré une politique cadre en matière de télétravail qui est entrée en vigueur au début de l'année 2022 (SCT du Québec, 2021).

Nous allons, dans les lignes qui vont suivre, présenter l'évolution du travail à domicile en provinces et secteurs d'activités du Canada.

### 1.2.1 Évolution du travail à domicile dans les provinces

Pour mieux comprendre l'évolution du travail à domicile au Canada et dans les provinces, nous allons analyser les données de l'enquête auprès des ménages en 2011, du recensement général de la population en 2016 et de l'enquête sur la population active d'avril 2020 à juin 2021 illustrées dans la figure 1.



**Figure 1: POURCENTAGE DES TRAVAILLEURS À DOMICILE SELON LES PROVINCES**

En 2011, le nombre de travailleurs à domicile représentait 6,9% de l'ensemble des travailleurs. Ce ratio s'est distribué différemment dans les différentes provinces. Le Saskatchewan et la Colombie-Britannique occupent la tête du classement avec respectivement des taux de 11,2% et 8%. Une faible progression est constatée à la Terre-Neuve et Labrador avec un taux de 4,2%.

En 2016, le ratio des travailleurs à domicile a lentement progressé jusqu'à 7,4%. Nous voyons que cette évolution est toujours portée par le Saskatchewan et la Colombie-Britannique avec des taux respectifs de 11% et de 8,5%. La Terre Neuve et Labrador est toujours épinglée à la dernière place avec un taux de 4,6%.

Entre avril 2020 et juin 2021, le nombre de travailleurs à domicile a grimpé au Canada pour atteindre 30,7% du total des travailleurs. Cette croissance est essentiellement portée par le Québec et l'Ontario qui polarisent 66,8% du total des travailleurs à domicile au moment où la Terre Neuve et Labrador est toujours dernière mais cette fois-ci avec un ratio de 17%.

À la lumière de ces résultats, on constate une évolution rapide du ratio des travailleurs à domicile à partir de 2020. Cette situation peut être expliquée par la pandémie de covid19 qui a transformé le lieu de travail de milliers de canadiens (Statistiques Canada, 2021) avec un passage du travail au bureau au travail à domicile.

Dès le début de la pandémie, le Canada et les provinces ont intégré le télétravail parmi les mesures destinées à lutter contre la propagation du virus. Aussi important, 43,3%

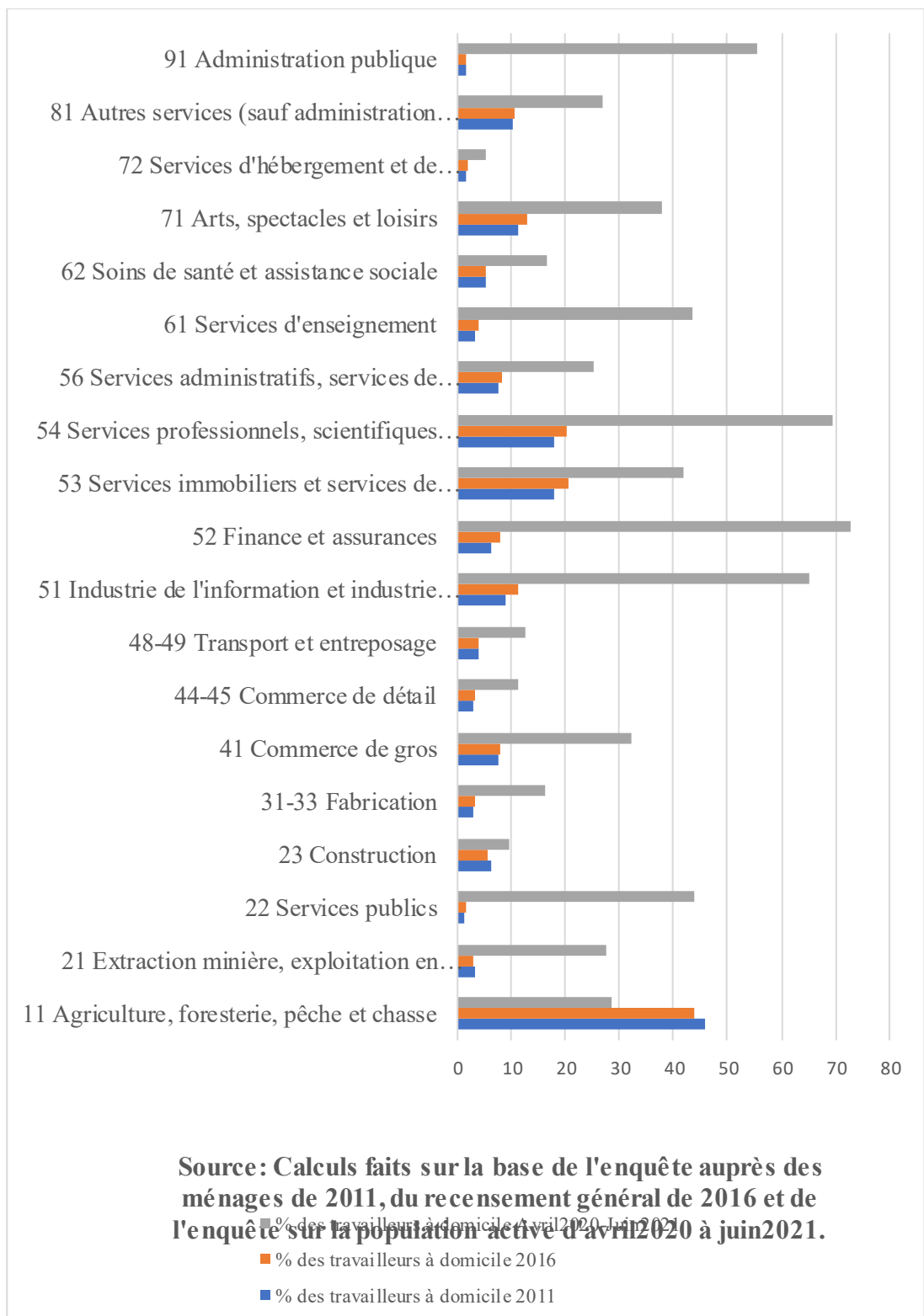
des travailleurs étaient préoccupés par la possibilité de contracter la covid19 (Statistique Canada, 2021).

On constate aussi que l'Ontario et le Québec sont devant le classement en cette période de croissance du travail à domicile. Ceci peut être en lien avec le fait que ces deux provinces sont les lieux les plus impactés par la pandémie de covid19 en termes de nombre de cas et de mortalité (Gouvernement du Canada, 2022). De plus, le Québec et l'Ontario sont les deux provinces ayant les plus forts potentiels liés au télétravail (Deng et al, 2020; Statistiques Canada, 2021).

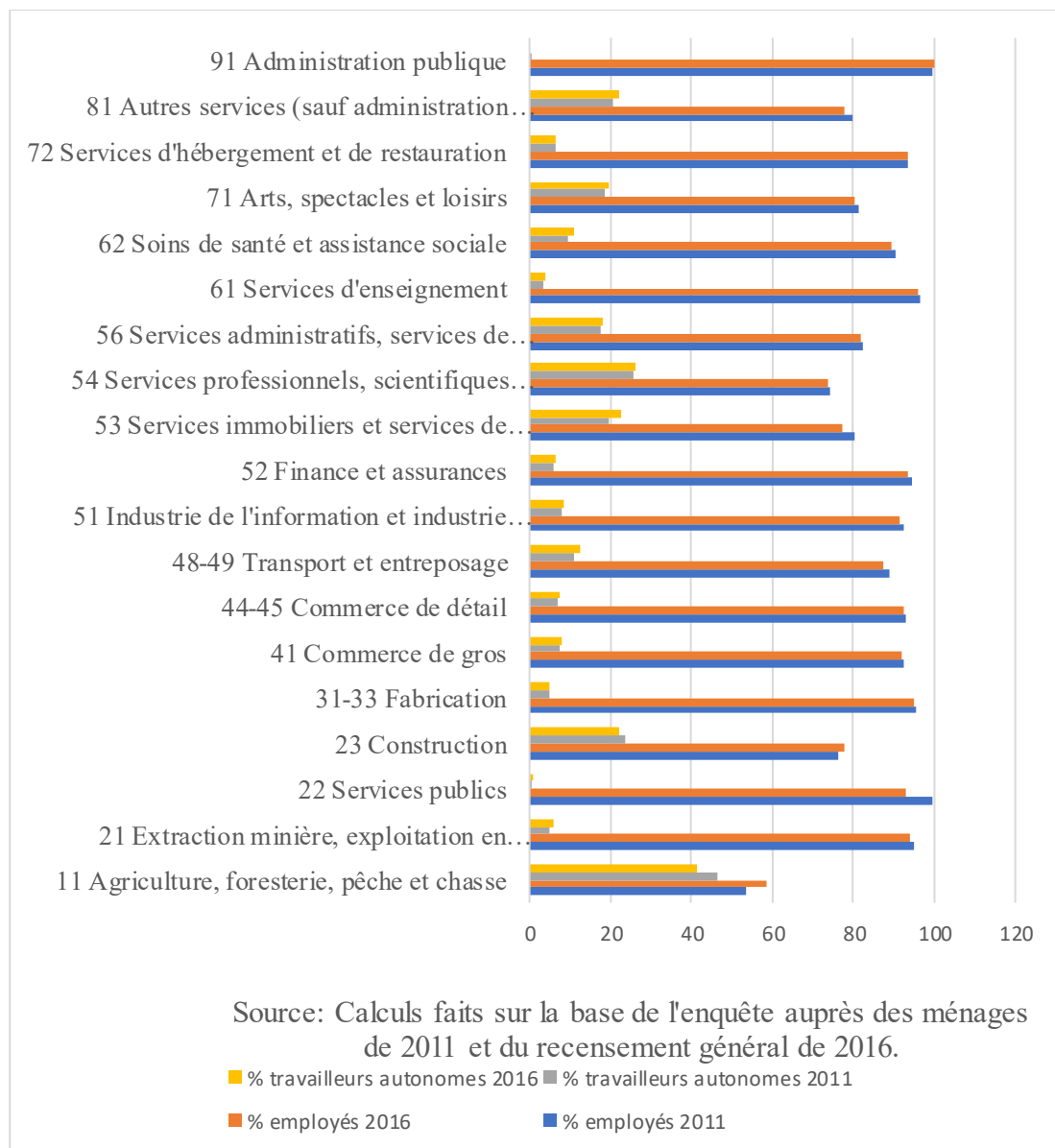
Nous allons maintenant retracer l'évolution du travail à domicile selon les secteurs d'activités.

### **1.2.2 Évolution du travail à domicile dans les différents secteurs d'activités**

Dans cette partie, nous allons étudier les données de l'enquête auprès des ménages de 2011, du recensement général de la population en 2016 et de l'enquête sur la population active d'avril 2020 à juin 2021 pour analyser la ventilation du travail à domicile dans les secteurs d'activités. Ces derniers ont été sélectionnés suivant le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

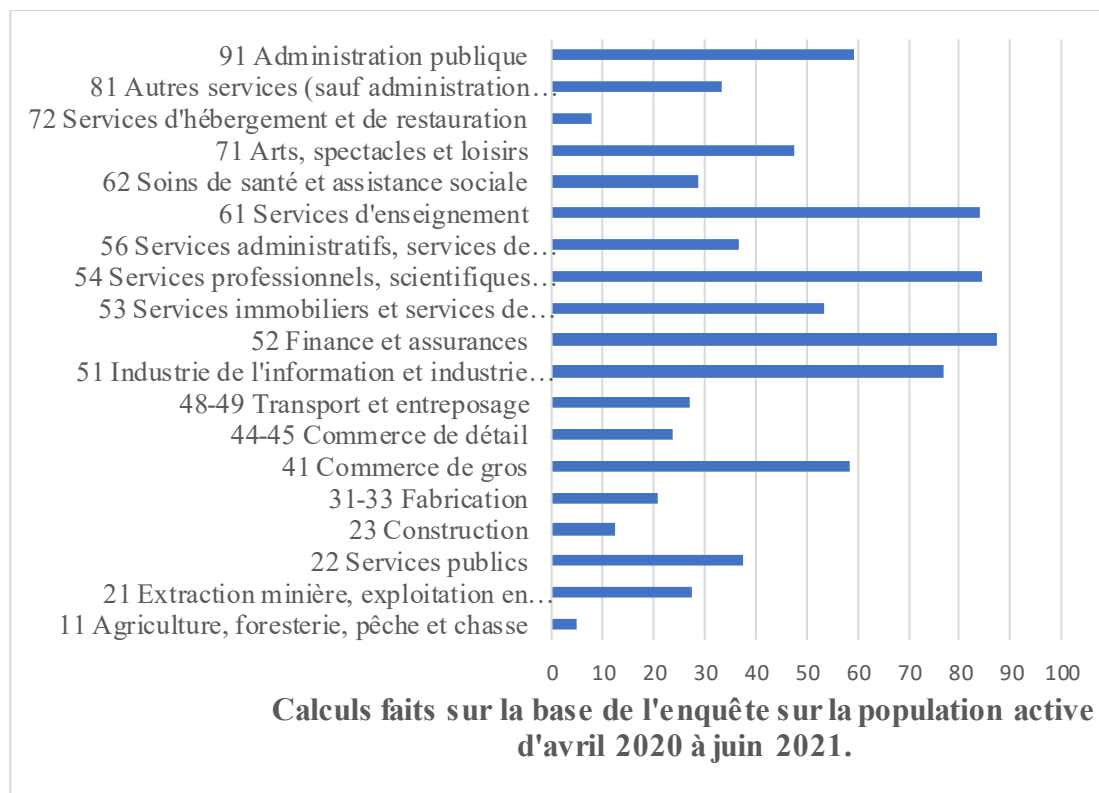


**Figure 2: POURCENTAGE DES TRAVAILLEURS À DOMICILE SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉ DE 2011 À 2021**



**Figure 3: POURCENTAGE DES TRAVAILLEURS AUTONOMES SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉS DE 2011 À 2016**





**Figure 4: POTENTIEL DE TRAVAIL À DOMICILE SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉS**

En 2011, les données dans la figure 2 montrent que le travail à domicile était largement pratiqué dans le secteur de l'agriculture, foresterie, pêche et chasse (45,7%) suivi par les secteurs des services immobiliers, services de location, location à bail et des services professionnels, scientifiques, techniques (18% chacun). Les ratios sont plus faibles au niveau des services publics (1,3%), des services d'hébergement et de restauration (1,7%) et l'administration publique (1,6%).

La même configuration est observée en 2016 avec les secteurs de l'agriculture, foresterie, pêche et chasse (43,8%), des services immobiliers, services de location et

location à bail (20,7%), des services professionnels, scientifiques, techniques (20,3%) qui maintiennent le trio de tête (figure 2). Même chose au niveau des secteurs d'activités les moins tentés par le travail à domicile, les services publics (1,6%), les services d'hébergement et de restauration (1,9%) et les services d'hébergement et de restauration (1,6%).

Entre avril 2020 et juin 2021, la part des travailleurs à domicile a connu une augmentation (figure 2) portée principalement par les finances et assurances (72,9%), les services professionnels, scientifiques et techniques (69,6%), l'industrie de l'information et l'industrie culturelle (65,1%) et l'administration publique (55,6%). Les services d'hébergement et de restauration (5,1%) sont de loin le secteur le moins concerné par cette évolution.

Donc de 2011 à 2021, nous observons que le secteur des services d'hébergement et de restauration demeure parmi les secteurs les moins concernés par le travail à domicile. Ce qui peut être expliqué par le fait que c'est un secteur à peu de potentiel de télétravail (figure 4) et qui nécessite une présence de ses employés (OCDE, 2020).

Entre 2011 et 2016, nous constatons que ce sont les secteurs ayant un fort taux de travailleurs autonomes qui portent l'évolution du ratio des travailleurs à domicile. Dans la figure 3, nous voyons les travailleurs autonomes occupent dans les secteurs de l'agriculture, foresterie, pêche et chasse, des services immobiliers, services de location et location à bail et des services professionnels, scientifiques, techniques des parts respectives de 46,4%, 19,6%, 25,8% en 2011 et 41,5%, 22,6%, 26,2% en 2016.

Il semble donc important de ne pas justifier entièrement l'évolution du travail à domicile avant la pandémie par le télétravail. Surtout qu'il est prouvé que le travail à domicile est beaucoup plus observé chez les travailleurs autonomes (Statistiques Canada, 2021).

Durant la pandémie, les secteurs qui ont un fort potentiel de télétravail (figure 4) sont à la tête du classement des travailleurs à domicile selon les secteurs d'activités. Il s'agit notamment des finances et assurances, des services professionnels, scientifiques et techniques, de l'industrie de l'information et l'industrie culturelle et l'administration publique. En outre, ces différents secteurs sont dans la figure 3 les secteurs ayant le moins de travailleurs autonomes, ce qui peut vraisemblablement montrer que cette évolution est liée au télétravail.

À travers ce constat, nous allons nous pencher sur ce que pensent les employés et les employeurs du télétravail.

### **1.3 Problématique de l'étude**

En cette période de pandémie de covid19, il semble avoir un écart de point de vue entre les employés et employeurs sur le télétravail. D'une part, nous avons 38% des employés qui souhaitent faire la totalité de leurs tâches en télétravail et seulement 9% pour une reprise totale en présentiel une fois la pandémie terminée (CRHA, 2021). D'autre part, une petite portion de 1% des employeurs est pour le maintien total du

télétravail alors que 6% envisagent une reprise des activités dans les lieux habituels de travail (CRHA, 2021).

Sur la base de ces données, il semble que les extrémités (reprise totale en présentiel ou télétravail en temps plein) ne soient source de convergence entre employés et employeurs.

En effet, ces deux groupes ne voient vraisemblablement pas le télétravail de la même manière. Trouver un équilibre devient donc une nécessité pour garantir un climat organisationnel stable. Ce compromis peut être le travail hybride dans la mesure où 80% des employés veulent faire au moins la moitié de leurs heures en télétravail (Mehdi & Morissette, 2021) et que 75% des employeurs sont disposés à proposer une formule sur la base d'une exigence de présence minimale bureau (CRHA, 2021). Avec ce modèle hybride, le télétravail sera là pour un temps (CRHA,2021) d'où l'importance d'analyser ses différents contours afin de le stabiliser sur le long terme.

Nous allons voir à travers le point suivant, l'importance du télétravail en matière de continuité des activités.

#### **1.4 Télétravail et continuité des activités**

Dans le secteur public, le télétravail a empêché la fragilisation de l'administration publique durant la covid19 (OIT, 2020) et a donc permis le maintien d'un pilier fondamental de l'administration publique, la continuité des services publics. La

pandémie de la Covid19 a ainsi montré l'importance pour une organisation d'avoir un Plan de Continuité des Activités (PCA).

Le PCA permet à l'organisation d'atténuer les risques grâce à une identification proactive des vulnérabilités et la planification des mécanismes d'intervention sans perturber l'ordre commercial (Karim, 2011). Le management sera ainsi axé sur la production de simulations de résultats pour la continuité des affaires (Heng et al. 2012) afin d'éviter l'improvisation en période de troubles (Huberson et Vraie, 2015). Ceci s'explique par le fait que les organisations évoluent de plus en plus dans un environnement instable et complexe (Weber, 2020) nécessitant une résilience capable de pérenniser les activités de l'organisation (Huberson et Vraie, 2015).

Le télétravail fait partie des leviers qui peuvent permettre une continuité des activités en temps de crise (Alvaro et coll, 2011). Toutefois, l'importance du télétravail dans le PCA ne se limite pas seulement aux crises. En effet, une meilleure vision de la continuité des activités est de bâtir le PCA autour de l'indisponibilité des ressources matérielles et/ou immatérielles (Weber, 2020; Huberson et Vraie, 2015). En procédant ainsi, le concept de crise peut se retrouver dans l'indisponibilité des ressources. Pour preuve, la crise de la covid19 est caractérisée entre autres par une indisponibilité des ressources humaines, une restriction de la circulation, une incertitude médicale, une inquiétude pour les finances de l'entreprise, etc. (Weber, 2020). En ce sens, le télétravail est un outil important du PCA pour remédier à une insuffisance des ressources humaines et/ou des locaux de l'organisation (Huberson et Vraie, 2015). Il apparaît donc que les décideurs publics se doivent de prendre toutes les mesures

nécessaires pour gérer le développement du télétravail dans le but de capter ses effets positifs sur le bien être (OCDE, 2020).

À la lumière de cette importance du télétravail dans une organisations, nous allons poser nos questions de recherche.

### **1.5 Questions de recherche**

Constatant l'importance de la continuité des activités afin d'éviter la rupture des services, il est important de trouver des voies et moyens pour inscrire le télétravail sur le long terme. **Sur ce, quel est le processus menant au compromis institutionnel de pérennisation du télétravail dans l'administration publique?**

**Quels sont les facteurs et modalités à considérer pour une implantation du télétravail dans l'administration publique?**

En effet, l'adoption massive du télétravail a bouleversé l'organisation du travail (Taskin et Tremblay, 2010). Il a obligé les gestionnaires à remettre en question le modèle traditionnel de travail et à s'adapter au nouveau contexte (Taskin et Tremblay, 2010). Dès lors, les employés se sont vus imposés sans préparation ni anticipation, le télétravail (Rosset et Saba, 2020). Les organisations ont compris, qu'ils doivent s'adapter pour pouvoir avoir un avantage concurrentiel (Offstein et coll, 2010). Ce dernier, peut découler de l'accroissement de la performance organisationnelle lié à la plus grande efficacité au travail (Tremblay et al, 2007). Le télétravail permet en ce sens une flexibilité quant au lieu de travail et le temps de travail (CPQ, 2020).

## **1.6 Objectif de la recherche**

Le présent mémoire vise à comprendre comment l'administration publique a réussi à concilier entre autres logiques institutionnelles celles des politiques, des travailleurs et de leurs associations, des administrateurs publics et des usagers, pour établir le compromis de sa politique de télétravail et de son modèle hybride.

## **CHAPITRE 2**

### **2 CADRE THÉORIQUE**

Le présent chapitre a pour objectif de revisiter les fondements de l'Administration publique et d'analyser les aspects constitutifs du télétravail ainsi que des facteurs susceptibles de consolider sa pérennisation.

#### **2.1 L'administration publique**

La majorité des pays du monde sont gouvernés par des États. Ces derniers fonctionnent quotidiennement grâce à un appareil qu'est l'Administration publique. Dans cette partie, nous allons revenir sur l'histoire de l'administration publique, cerner sa signification réelle ainsi que ses soubassements et surtout la replacer dans ses différents courants de pensée.

##### **2.1.1 Pratique ancienne**

Certains auteurs pensent que Weber (1864-1920) et Wilson (1856-1924) sont les pères fondateurs de l'Administration publique (Mercier, 2002; Yair, 2014). Contrairement à cette idée, les pratiques de l'administration publique sont aussi vieilles que la civilisation (Frederickson et al. 2012).

En effet, la centralisation et la décentralisation des politiques a rendu possible le passage de la société féodale à l'État-nation (Tout, 1937; Ellul, 1955; Chrimes, 1952).

De plus, cette politique peut être liée à la colonisation de la même manière mais à l'échelle mondiale (Gladden, 1972).



Pour illustrer le caractère ancien de l'Administration publique, nous prenons l'exemple de la Chine avec la dynastie Song (960-1279) qui avait un gouvernement (Frederickson et al, 2012). Le régime était dirigé par un chef suprême (empereur), qui nommait 5 à 9 conseillers (conseil d'État), à leur tour qui surveillaient l'administration divisée en secrétariat-chancelier, commission des finances et bureau des affaires militaires (Gladden, 1972; Loewe, 1966; Balazs, 1964; Weber, 1947).

Le cheminement de l'Administration publique avec les grands événements de l'histoire montre donc que les caractéristiques élémentaires de l'administration publique sont essentielles à la civilisation (Waldo, 1946,1956; Douglas et Wildavsky, 1982).

Nous allons maintenant voir ce que les auteurs pensent de la nature de l'administration publique.

### **2.1.2 Épistémologie**

Le débat sur la nature de l'Administration publique, si elle est un art ou une science, est très ancien (Berkley, 1975; Majone, 1989; Dubnick, 1999; Lynn, 1994,1996).

Certains pensent qu'elle est une science car utilisant une approche objective, sans jugements de valeurs et de faits, pour étudier des phénomènes administratives (Simon, 1957; Mercier, 2002). D'autres croient qu'elle est un art car se basant sur l'expérience concrète pour tenter de trouver des pratiques capables de mener à bien la fonction publique (Mercier, 2002; Dodge et al, 2005). À la frontière de ces deux visions, jaillit

l'idée de la double dimension de l'administration publique combinant art et science (Mercier, 2002).

Au lieu donc de se focaliser sur la dichotomie art-science, il serait mieux donc d'identifier les facteurs qui influent l'interaction entre les piliers de l'administration publique (Farazmand, 2012).

Après avoir parcouru l'histoire de l'administration publique, nous allons exposer ce qu'elle est réellement.

### **2.1.3 Définition**

D'habitude, quand on parle de l'administration publique les idées convergent vers les notions de services publics, d'efficacité, d'éthique, de justice, de transparence, d'équité et de compétences (Piron, 2003). Il est important aussi de préciser qu'un service public peut être administratif, industriel ou commercial (Marais, 2013). L'administration publique est donc vue comme une science sociale de résultats dont les politiciens se servent pour résoudre les problèmes des citoyens (Yair, 2014).

Pour mieux cerner l'administration publique dans ses différents contours, nous proposons une définition selon ses fonctions (Bernier, 2017, p. 362-363) :

- Définition organique : l'administration publique désigne un ensemble de personnes morales (entités publiques agissant à tous les niveaux de l'État) qui ont reçu du pouvoir politique légitimement établi la compétence et les capacités

nécessaires à la satisfaction d'intérêts généraux et les personnes physiques (fonctionnaires et autres catégories d'employés du secteur public) qui accomplissent ces activités;

- Définition fonctionnelle : l'administration publique désigne l'ensemble des activités dont le but est de répondre aux besoins d'intérêt général de la population (aussi bien la bonne marche des services publics ou le fonctionnement des institutions étatiques que le maintien de l'ordre et de la sécurité), tels qu'ils sont définis à un moment donné par les autorités politiques légitimes chargées de l'exercice du pouvoir;
- Définition empirique : l'administration publique est une bureaucratie conditionnée par les principes de l'État et les moyens d'action qu'il lui impose, voire les méthodes qu'elle détermine elle-même dans son champ discrétionnaire en vue de réaliser rationnellement les missions qui lui sont confiées.

Une telle définition, selon les fonctions, semble montrer l'importance des différents piliers de l'Administration publique que nous allons explorer ci-dessous.

#### **2.1.4 Piliers**

Dans la littérature, il peut être relevé l'existence de trois piliers que sont : le pilier politique, le pilier administratif et le pilier juridique (Bernier, 2017; Rosenbloom, 1983; Farazmand, 2012).

Le pilier politique est lié à la détermination des objectifs à atteindre (Yair, 2014) par les autorités politiques qui sont les seules légitimées à fixer les orientations qui façonnent l'action publique (Bernier, 2017). Concernant le pilier administratif, il renvoie à l'exécution des décisions politiques (Bernier, 2017; Yair, 2014). Donc les administrateurs sont censés avoir des comportements organisationnels tels que l'engagement, la motivation, la planification, l'efficacité, la qualité et la rapidité du service public (Lan et Rosenbloom, 1992). Pour ce qui est du pilier juridique, il encadre l'action administrative dans le secteur public (Bernier, 2017) à travers les règles, normes, limites et restrictions (Yair, 2014; Bernier, 2017). Donc le pilier juridique est soumis à l'État de droit (Rohr, 1986) plus particulièrement au droit administratif qui porte spécifiquement sur l'organisation et le fonctionnement de l'administration publique (Bernier, 2017).

Le débat sur la séparation entre le pilier politique et celui administratif a créé l'existence de deux camps d'acteurs universitaires. En effet, certains sont pour la rupture et d'autres pour la complémentarité.

Pour les partisans de la séparation, seule une distinction entre ces deux piliers permettra un bon fonctionnement de l'État sans favoritisme, ni partisanerie dans le but de garantir des bénéfices d'efficacité (Bernier, 2017; Rosenbloom, 1983; Wilson, 1887).

Pour comprendre les caractéristiques opposées entre les politiques et les administrateurs, nous proposons ce tableau.

**Tableau 1: CARACTÉRISTIQUES OPPOSÉES  
POLITIQUE/ADMINISTRATEUR**

	<b>Ministre</b>	<b>Sous-ministre</b>
<b>Provenance</b>	Voie électorale	Voie administrative
	Pas de garantie de permanence	Durabilité
<b>Temps</b>	Mandat électorale	Moyen/long terme
<b>Objectifs</b>	Plaire à l'électorat	Exécuter le travail
<b>Valeurs</b>	Primauté de la population	Primauté de l'État
<b>Formation</b>	Pas d'exigence scolaire élevée	Expertise/connaissances
<b>Allégeance</b>	Méfiance	Technocratie
<b>Réseaux</b>	Cabinet	Frictions avec le cabinet
<b>Récompenses</b>	Pouvoir/notoriété	Loyauté/confiance

Source : Inspiré de Morin, 2017, p. 618-632.

Ce tableau permet d'apprécier les tendances observables chez le politique, représenté par le ministre et l'administrateur représenté par un sous ministre. Nous constatons qu'en terme de provenance, être ministre est tributaire de la logique électorale tandis que le sous ministre a été choisi sur la base de ses qualités administratives.

Cette opposition a naturellement des conséquences sur le temps de travail, les objectifs et les valeurs. En effet, le ministre suit une logique électorale conformément à son mandat pour plaire à la population et faire d'elle son baromètre d'action.

À l'opposé, le sous ministre est mu par le désir de faire fonctionner correctement l'administration publique sur une base objective, sans distinction de personnes, dans une perspective durable. Dès lors, ils se sent beaucoup plus dans la peau d'un technocrate, qui englobe expertise, savoirs et connaissances, pour pouvoir gagner la confiance de ses supérieurs.

Or, le ministre quant à lui, il ne lui est pas imposé d'avoir des diplômes universitaires, il est là pour faire savoir les volontés du peuple, gage de sa puissance et notoriété dans l'espace public. Dès lors, il sera tenté d'avoir certaines réticences vis-à-vis des technocrates et préférera avoir à côté un cabinet qui se chargera de veiller à son environnement politique. L'existence de cabinet peut induire une situation où le sous-ministre se considère marginalisé au profit des politiciens qui s'immiscent dans des domaines dont ils sont profanes.

D'autres quant à eux pensent que l'administration souffre d'une séparation artificielle d'avec la politique (Lee, 1995; Meier, 2007). De ce fait, ils proposent une interaction entre les différents piliers (Yair, 2014; Lynn, 2003) car la complémentarité est le fondement le plus solide de l'administration publique (Svara, 1998). D'ailleurs, dans la pratique une complicité silencieuse est observée entre le politique et l'administrateur (Morin, 2017). Donc, la logique le politique doit commander et l'administrateur

exécuter, est dépassée car ce dernier propose aux gouvernants des projets/programmes et aux parlementaires des lois qu'ils discutent : l'administrateur est donc un acteur à part entière du système politique (Morin, 2017).

Pour rester fidèle à la vocation de l'administration publique, il est important de respecter les valeurs et principes que nous allons explorer dans les lignes qui suivent.

### 2.1.5 Principes

Dans cette partie, nous allons dresser un tableau des différentes principes ou valeurs de l'administration publique.

**Tableau 2: PRINCIPES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

<b>Principes</b>	<b>Modalités</b>
<b>Fiabilité</b>	Sécurité juridique des actes administratifs
<b>Prévisibilité</b>	Continuité de l'offre de service
<b>Ouverture</b>	Transparence
<b>Efficacité</b>	Atteinte des objectifs
<b>Efficienc</b>	Utilisation optimale des ressources pour atteindre les résultats
<b>Responsabilité</b>	Reddition des comptes

Source : Inspiré de Bernier, 2017, p. 376-384

Ce tableau illustre les différentes valeurs inhérentes à l'administration publique. Cette dernière se doit d'inscrire toutes ses actions en conformité avec les lois et règlements

en vigueur. Ces actions doivent graviter autour de la satisfaction des besoins de la population, au moindre coût, avec la plus grande transparence dans la gestion. C'est pourquoi, des corps de contrôle se chargent de veiller à la bonne marche de l'administration publique et de formuler des recommandations aux autorités politiques au besoin. L'administration publique ce sont aussi des hommes qui participent à son bon fonctionnement. Ces agents publics se doivent aussi d'avoir un comportement exemplaire et de faire de l'éthique un sacerdoce dans la pratique courante de leur mandat.

Ces différentes notions doivent rythmer la vie quotidienne de l'administration publique, c'est pourquoi nous allons analyser les différents modes d'administration les plus discutés dans la littérature existante.

### **2.1.6 Modes de gestion**

Parler de l'administration publique, c'est aussi relever ses pratiques d'organisation. Dans ce cadre, deux modes ravivent beaucoup plus le débat à savoir l'approche traditionnelle (bureaucratie) et le nouveau management public (Charbonneau, 2017; Mercier, 2002; Van Haepere, 2012; Mokhtari, 2021; Emery et Giaucque, 2014; Raxed, 2008; De Munck, 2000; Pesqueux, 2006; Rouillard et al, 2004; Awortwi, 2010).

⇒ Bureaucratie

La bureaucratie est un relai instrumental au pouvoir décisionnel pour appliquer des normes en utilisant l'expertise technique nécessaire (Bernier, 2017, p. 373). Weber,



penseur clé de la bureaucratie (Charbonneau, 2017), pense qu'il existe trois types de domination que sont la domination traditionnelle, la domination charismatique et la domination rationnelle-légale (Charbonneau, 2017; Weber, 1971). La domination rationnelle-légale est celle selon lui qui est liée à la bureaucratie car étant plus objective du fait de sa croyance aux droits et aux règlements (Charbonneau, 2017; Weber, 1971). Il conçoit ainsi un idéaltype qui caractérise les principes d'une bureaucratie (Charbonneau, 2017; Awortwi, 2010). Nous allons donc lister les six principes qui régissent le fonctionnement d'une bureaucratie selon Weber (Mercier, 2002, p. 59) :

- i. Aires de compétences déterminées par lois et règles administratives;
- ii. Une hiérarchie déterminée;
- iii. La gestion administrative repose sur des documents écrits de type administratif ou officiel;
- iv. Les tâches spécialisées sont exécutées par des experts;
- v. Les fonctionnaires travaillent à temps plein avec des horaires fixes;
- vi. La gestion administrative respecte des règles stables et détaillées.

La bureaucratie est donc un instrument administratif conçu pour l'exercice de l'autorité publique dans le but d'atteindre de meilleurs résultats avec continuité, discipline, légalité, efficacité, égalité et rigueur (Awortwi, 2010; Mokhtari, 2021; Charbonneau, 2017).

Cependant, ce modèle a fait l'objet de plusieurs critiques telles que son immobilisme, sa rigidité, sa lenteur d'actions, son gaspillage de ressources, sa centralisation de la

gestion et son inefficacité (Van Haepereen, 2012; Mokhtari, 2021; Tullock, 1978; Awortwi, 2010; Dion, 1987; Charih et Rouillard, 1997; Sauvy, 1956; Aucoin, 1995). Le désir de remédier à ces différentes insuffisances du modèle traditionnel de gestion de l'administration publique a favorisé l'essor du nouveau management public (Charbonneau, 2017).

#### ⇒ Le Nouveau Management Public (NMP)

Une réforme de l'Administration publique peut être liée à l'un des cas suivants : externalisation de la production, réduction de la taille de l'État, décentralisation et amélioration de l'efficacité interne. Cette dernière forme de réforme est celle qui concerne le NMP (Bacache-Beauvallet, 2016; Pollit et Bouckaert, 2004).

La première expression concrète du NMP a été l'œuvre de la première ministre britannique Margaret Thatcher dans les années 70 pour contrer le pouvoir de la bureaucratie et améliorer la performance publique à l'aide de pratiques de gestion du privé (Charbonneau, 2017; Aucoin, 1995). Le NMP peut être défini comme un processus d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques afin de développer leurs performances et à piloter leurs évolutions dans le respect de leurs vocations (Bartoli, 2005). Le NMP peut faire l'objet de trois modèles (Emery et Giaque, 2008) que sont : le modèle de marché (efficacité du secteur public), le modèle de la flexibilité (souplesse de la gestion des services publics et décentralisation des processus de décisions) et le modèle de la qualité (transformation du travail pour satisfaire les clients). C'est donc un mode de gestion qui vise à répondre à moindre coût aux besoins des citoyens, devenus clients (Mokhtari, 2021). En effet, la

satisfaction de la population est un enjeu majeur du NMP dans la mesure où une efficience organisationnelle ne peut avoir de sens que si elle accompagnée d'une amélioration de la capacité à créer de la valeur auprès des populations (Heinrich, 2003; Pesqueux, 2006).

Vu que le NMP est opposé à la bureaucratie (Charbonneau, 2012), nous allons montrer à l'aide d'un tableau les différences entre ces deux modes de gestion.

**Tableau 3: DIFFÉRENCES ENTRE NMP ET BUREAUCRATIE**

	<b>Administration Wébérienne</b>	<b>Administration NMP</b>
<b>Objectifs</b>	Respecter les règles et procédures	Attendre le résultat, satisfaire le citoyen
<b>Organisation</b>	Hierarchie centralisée	Délégation de compétences
<b>Partage des responsabilités</b>	Confus	Clair
<b>Exécution des tâches</b>	Division, spécialisation	Autonomie
<b>Recrutement</b>	Concours	Contrats
<b>Promotion</b>	Ancienneté	Mérite
<b>Contrôle</b>	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
<b>Type de budget</b>	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Amar & Berthier (2007), p. 3

Le tableau met en lumière donc les réformes du NMP au système traditionnel classique. Une rupture est donc constatée dans l'administration publique, qui mise beaucoup sur la décentralisation dans le cadre du NMP, mais aussi sur la finalité de l'action publique

qui est orientée vers le résultat. Une telle approche requiert donc des indicateurs de performance pour pouvoir faire le suivi des différentes politiques publiques et un système de récompense basé sur la qualité du travail réalisé.

Après avoir analysé ces différents modes d'administration, il convient de relever que le NMP n'a pas supplanté le modèle classique (Charbonneau, 2017; Rousseau et al, 2015; Aucoin, 1997) mais s'est rajouté au dispositif (Giauque et Emery, 2014; Wyser, 2010; Reed, 1999). Nous semblons donc assister à une certaine hybridation de l'administration publique. Il est donc possible d'améliorer la gouvernance de l'administration publique sans rejeter la bureaucratie (Hudon et Rouillard, 2015). En effet, les logiques de performance introduites dans l'administration publique peuvent trouver leur place et fonder leur légitimité en renforçant les dynamiques professionnels (Giauque et Emery, 2014).

À présent, nous allons évoquer dans les détails le concept de télétravail.

## **2.2 Le télétravail**

Tout au long de cette partie, nous allons revenir sur les différents contours du télétravail à travers sa définition, les motivations de son adoption, ses avantages et inconvénients.

### **2.2.1 Définition et caractéristiques**

Contrairement à ce que beaucoup peuvent penser, le télétravail n'est pas un phénomène récent. En effet, des réflexions étaient engagées à partir de 1974. On parlait déjà de la

possibilité de faire migrer le bureau vers le domicile (Toffler, 1974). Par la suite, Jack Nilles (1982) parle du concept de la télématique, qui fait allusion à l'utilisation de l'électronique pour travailler depuis chez soi pour son entreprise. Donc, on peut dire que l'expansion du télétravail tient beaucoup plus du progrès technologique (Huws, 1984). Dans ce sens, les Technologies de l'Information et de la Communication ont modifié l'organisation du télétravail facilitant le télétravail (Messenger, 2017; Baker and al, 2006; Tremblay et Scaillerez, 2016).

Pour certains auteurs, le télétravail désigne l'utilisations des TIC tels que les téléphones intelligents, les tablettes, les ordinateurs portables et de bureau (Messenger, 2017) à des fins de travail en dehors des locaux de l'employeur (Messenger, 2017; Tremblay et Scaillerez, 2016). En revanche, cette définition ne clarifie pas la problématique du statut du travail. En effet, le télétravail doit prendre en considération le temps plein et le temps partiel (Golden et Gajendran, 2019). Parallèlement, le gouvernement canadien l'avait pris en considération en définissant le télétravail comme « un régime de travail souple selon lequel les employés ont l'autorisation d'effectuer une partie ou la totalité de leurs tâches dans un lieu de télétravail » (SCT du Canada, 1999, p. 2). Cette définition par le gouvernement canadien révèle aussi que le télétravail ne peut avoir lieu qu'avec le consentement de l'employeur. C'est pourquoi dans le cadre de ce mémoire, nous définissons le télétravail comme l'exécution d'une activité professionnelle autorisée par l'employeur, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC.

Sur la base de cette approche, nous pouvons relever deux caractéristiques inhérentes au télétravail à savoir un lieu de travail (hors du lieu conventionnel de travail) et le travail à distance accompli à l'aide des TIC (Taskin, 2003, 2006; Saba et Cachat-Rosset, 2020). Aussi l'aspect relatif à l'autorisation donnée par l'employeur sera considéré tout au long de ce mémoire comme un élément constitutif du compromis entre les différents acteurs institutionnels.

Dans le cadre de ce travail, nous allons lister quatre formes de télétravail (A. Merabet, L. Hammadi-Bensmain, 2021, p. 4) :

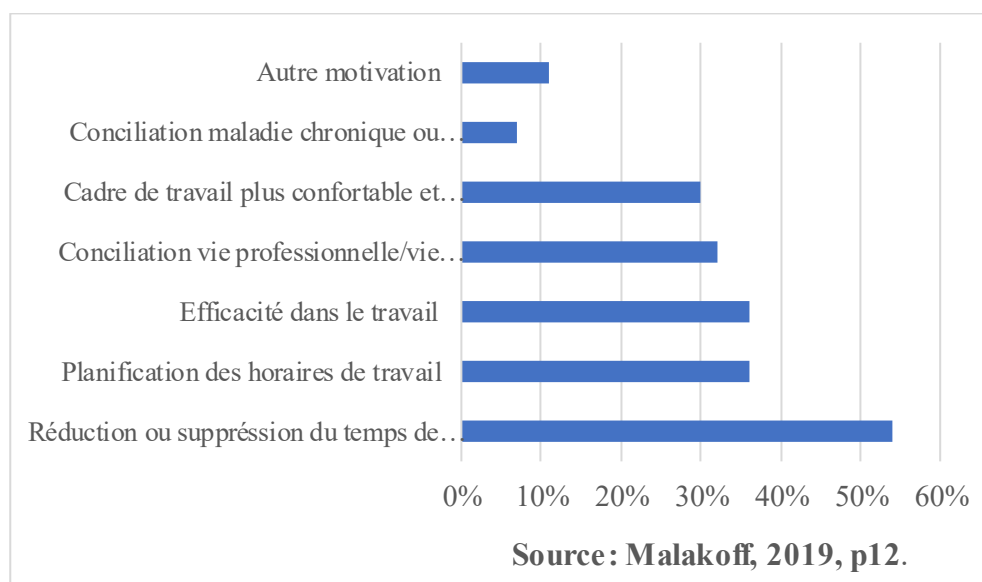
- Le télétravail régulier ou permanent fait référence aux personnes qui travaillent à domicile à plein temps.
- Le télétravail occasionnel concerne le travail en alternance, au domicile et dans les locaux de l'entreprise.
- Le télétravail mobile ou nomade implique le travail à l'extérieur, en dehors des locaux de l'employeur et du domicile, qui dépasse 10 heures par semaine, déplacements professionnels inclus.
- Le télétravail dans des infrastructures spécifiques au télétravail tel que les télécentres, les bureaux temporaires et espaces de coworking.

Nous ne saurions terminer ce point sur le télétravail sans pour autant parler du travail hybride. Ce dernier peut être défini comme un mode d'organisation du travail où une organisation effectue les tâches requises une partie de son temps sur le lieu de travail et une partie à distance (CRHA, 2021). Donc le travail hybride inclut en son sein le

télétravail d'où l'importance de savoir les raisons qui peuvent pousser les organisations à choisir ce travail à distance.

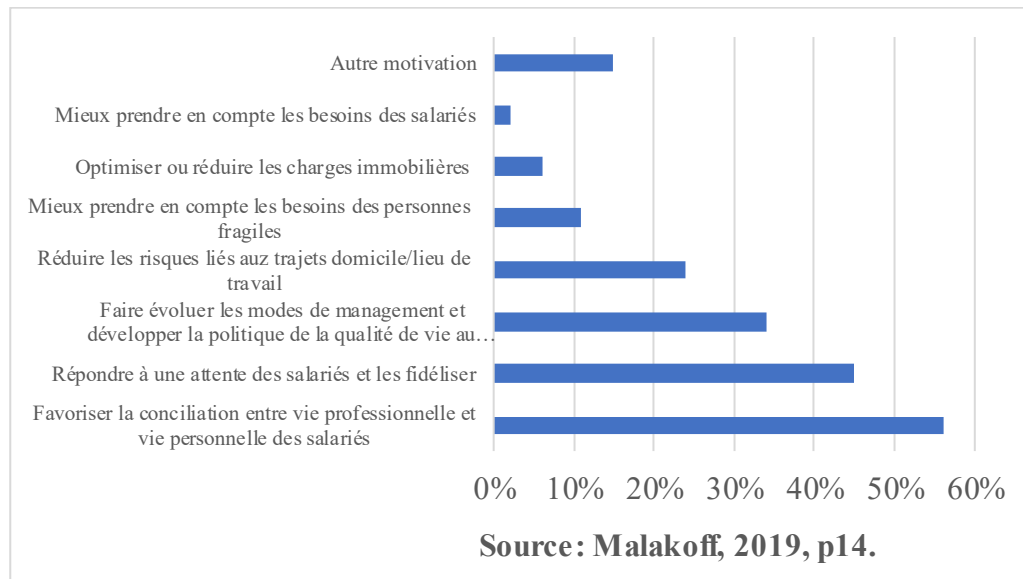
### 2.2.2 Motivations

Pour choisir le télétravail, les salariés et les travailleurs s'attendent à certains retombés que nous pouvons regrouper en deux figures :



**Figure 5: MOTIVATIONS DES SALARIÉS**

À la lumière de cette figure, il apparaît que différents points peuvent motiver les salariés à choisir le télétravail. Les motivations les plus en vues sont entre autres la réduction ou suppression du trajet (54%), la planification des horaires de travail (36%), l'efficacité dans le travail (36%) et le désir de concilier la vie familiale et celle privée (32%).



**Figure 6: MOTIVATIONS DES DIRIGEANTS**

Sur cette figure, nous constatons que les dirigeants d'entreprises s'attendent beaucoup plus à faciliter aux salariés la conciliation vie privée/vie professionnelle (56%), satisfaire leurs besoins (45%) et favoriser la qualité de vie au travail (34%).

Au point suivant, nous allons présenter les avantages liés au télétravail.

### 2.2.3 Avantages

Le télétravail présente des avantages aussi bien pour les employés que pour les employeurs (Allen et al, 2015; Bloom et al, 2015; Donnelly et al, 2015;).

Nous allons présenter ces avantages du télétravail dans le tableau ci-dessous :



**Tableau 4: AVANTAGES ASSOCIÉS AU TÉLÉTRAVAIL**

Avantages	
Employeurs	Salariés
Accroissement de la productivité	Réduction des déplacements
Réduction des coûts	Accroissement de la productivité
Fidélisation du personnel	Accroissement de la qualité du travail
Baisse de l'absentéisme	Accroissement de la qualité de vie au travail
Image positive lorsqu'associée à la modernité	Accroissement de l'autonomie dans le travail
	Diminution du stress lié au travail

Source : Taskin (2021), p. 3.

À travers ce tableau, nous constatons que le télétravail regorge d'avantages pour les employeurs et les salariés. Ainsi, nous voyons que ces deux groupes se partagent mutuellement les retombées de l'accroissement de la productivité. En effet, le télétravail agit positivement sur la productivité (Tremblay et Scaillerez, 2016). Cet accroissement de la productivité peut être expliqué par différentes raisons. Avec le télétravail, nous assistons à une hausse du nombre d'heures travaillées (Taskin, 2003). Aussi, le télétravail permet aux employés de baisser le temps consacré aux transports (Saba et Rosset, 2020), ce qui participe à lutter contre l'absentéisme et les pertes de temps (Gajendran et Harrison, 2007). Les employeurs tirent aussi bénéfice du télétravail du fait de la réduction des coûts liés à la main d'œuvre (Saba et Rosset,

2020). Puis, avec la réduction du stress liée au travail expliquée par moins d'interruptions dans les actions du travail (Fonner et Roloff, 2010; Taskin, 2003), le télétravail permet aux employés d'avoir une plus grande concentration (Saba et Rosset, 2020) ce qui peut influencer sur la productivité. Parmi les avantages du télétravail, nous pouvons aussi citer une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle (Saba et Rosset, 2020). Face aux incertitudes liées à la mondialisation, les entreprises sont obligées de s'adapter d'où leur recours à la flexibilité (Tremblay et Scaillerez, 2016). Sur ce, le télétravail est un outil propice à la flexibilité (Craipeau, 2010). Cette flexibilité peut revêtir un caractère qualitatif axé sur l'organisation du travail (flexibilité fonctionnelle) mais aussi quantitatif avec l'ajustement de la durée du travail (Taskin, 2003).

Le télétravail a donc la particularité de rompre la règle des trois unités : le temps, le lieu et les actions (Taskin, 2006). Le travail n'est plus donc une affaire de lieu ou d'horaire avec le télétravail mais une action à faire (Taskin, 2006). En d'autres termes, le télétravail permet de travailler à n'importe quel moment et à n'importe quel lieu (Tremblay et Scaillerez, 2016). Les avantages tirés de cette flexibilité spatiale et temporelle impactent mutuellement les employeurs et les employés (Taskin et Tremblay, 2010).

Nous remarquons aussi que la plupart de ces avantages étaient dans la politique de télétravail du gouvernement canadien et étaient entre autres (SCT du Canada, 1999, p. 1-2) :

- un avantage concurrentiel permettant d'attirer et de maintenir en poste des personnes hautement qualifiées;
- moins de stress et de conflits chez les employés;

- accroissement de la productivité et baisse de l'absentéisme;
- satisfaction et motivation accrues des employés;
- un milieu de travail plus satisfaisant;
- capacité de répondre aux besoins liés à l'emploi des membres des groupes désignés, eu égard à l'équité en matière d'emploi.

Après avoir passé à la loupe les avantages, nous procéderons dans les lignes suivantes les inconvénients liés à la mise en place du télétravail.

#### **2.2.4 Inconvénients**

Nous allons présenter les inconvénients liés au télétravail dans ce tableau ci-dessous :

**Tableau 5: LES INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU TÉLÉTRAVAIL**

Inconvénients	
Employeurs	Salariés
Perte d'une forme de contrôle managérial	Isolement social (échanges informels, perte du sentiment d'appartenance)
Investissements (système d'informations, espaces de travail smart)	Sentiment d'invisibilité (opportunités de développement moindres, anonymisation)
Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux engagés	Conflit et confusion entre vie (espace) privé(e) et professionnel(le)
Gestion des équipes à distance (accompagnement du management, collaboration et communication plus difficiles)	Coûts (aménagement d'un espace de travail, électricité, chauffage, ...)
	Difficultés à s'auto motiver, sédentarité.

Source : Taskin (2021), p. 3.

Avec le télétravail, la distance transforme les relations managériales (Tremblay et Scaillez, 2016). En effet, les travailleurs échappent au regard du manager et le contrôle devient difficile (Felstead, Jewson et Walters, 2003). Des effets négatifs de la

despatialisation liés au télétravail tels que la désocialisation, l'invisibilisation et la déshumanisation sont notés (Allen et al, 2015). Donc un sentiment d'isolation sociale se dégage chez les travailleurs du fait de la limitation des interactions avec leurs collègues de travail (Sqalli, 2020; Donnelly et Proctor-Thomson, 2015). Aussi, nous constatons qu'avec le télétravail les employés subissent des pressions provenant de leur entourage ou des sollicitations privées empêchant l'exécution de leurs tâches professionnelles (McNaughton et al, 2014; Vayre et Pigneault, 2014).

En outre, l'adoption du télétravail dans un milieu tel que l'administration publique implique la prise en considération du changement dans le mode de contrôle du travail réalisé.

### **2.3 Contrôle dans l'administration publique en contexte de télétravail**

D'habitude dans l'administration publique classique, les fonctionnaires sont dans leurs postes de travail sous le contrôle de leurs supérieurs hiérarchiques. Or, avec les bouleversements liés au télétravail l'administration publique a des problèmes pour contrôler et maîtriser le fonctionnaire (Aourzag et Ikkou, 2021).

En effet, le télétravailleur et son superviseur sont désormais dans une relation virtuelle où le fonctionnement se fait à distance (Pontier, 2014). Le télétravail va modifier donc les modes traditionnelles de gestion des ressources humaines axées sur la gestion « à vue » (Tremblay et Scaillerez, 2016). De ce fait, nous assistons à une transition organisationnelle où la culture du contrôle est remplacée par la collaboration (Aroles et al, 2021).

Un tel changement dans l'administration publique induit une plus grande responsabilisation des fonctionnaires comparé au système bureaucratique (Aourzag et Ikkou, 2021). Pour suivre le travail des employés, les superviseurs peuvent recourir principalement à deux méthodes :

- Développer une relation de confiance avec les travailleurs et miser sur le résultat. Vu que la confiance entre le fonctionnaire et l'Administration est importante pour réussir la gestion du télétravail (Aourzag et Ikkou, 2021), les superviseurs peuvent opter pour un management par objectifs avec les résultats (Tremblay et Scaillerez, 2016). Avec le télétravail, l'employé n'a plus une obligation de présence mais de résultat (Tremblay et Scaillerez, 2016). Pour ce faire, la gestion axée sur les résultats (GAR) est le meilleur outil d'encadrement du télétravail (OIT, 2020) et de responsabilisation des agents de l'État (Achouri et Oubal, 2020). La GAR est donc une méthode de gestion d'un cycle de vie d'un programme ou d'un projet visant à réaliser des objectifs prédéfinis et mesurables par des indicateurs de performance, à assurer la transparence et la reddition des comptes, à responsabiliser les gestionnaires, à prendre de bonnes décisions et cela à travers l'intégration des ressources, des stratégies, des mesures et des processus (Essiari, 2007). Elle répond à cinq caractéristiques (OCDE, 2003) que sont :
  - a. Le ciblage sur les réalisations et sur les résultats;
  - b. L'identification des indicateurs;

- c. La collecte des données;
  - d. La responsabilisation et la transparence;
  - e. Le passage d'une gestion axée sur les moyens et sur les budgets à une logique de résultat.
- Recourir aux TIC. La distanciation entre le fonctionnaire et son superviseur peut être compensée par l'usage des outils de communication (Dumas et Ruiller, 2018). Ainsi, les TIC seront des infrastructures de contrôle permettant aux gestionnaires de maîtriser l'activité des employés (Marraud et Fernandez, 2012). De plus, elles permettent aux superviseurs d'avoir plus d'indicateurs de contrôle sur les travailleurs que s'ils étaient dans leurs bureaux (Fairweather, 1999).

Au moment où les fonctionnaires se questionnent encore sur la portée de leur autonomie (Mazouz et al, 2015), le télétravail semble épouser un point important du NMP dans la mesure où il garantit une certaine autonomie aux employés (Tremblay et Scaillerez, 2016; Taskin et Tremblay, 2010; Taskin, 2006).

Dans le point suivant, nous allons revenir sur les facteurs susceptibles de pérenniser le télétravail selon la littérature existante.

## **2.4 Modalités de pérennisation du télétravail**

Vu l'importance démontrée du télétravail dans le chapitre 1 en ce qui concerne l'indisponibilité des ressources, nous allons présenter dans cette présente partie les points essentiels à la mise en place d'une entente de télétravail. Pour ce faire, nous aborderons le cadre juridique, la dimension santé sécurité et l'importance du leadership dans le contexte du télétravail.

### **2.4.1 Politique de télétravail**

Pour une bonne réussite de la mise en place du télétravail, toute organisation doit préciser le cadre administratif, les modalités et les ressources nécessaires (CRHA, 2020). Il sera donc question de relever ci-dessous (OIT, 2020; Saba et Cachat-Rosset, 2020; CRHA, 2020) les différents points à prendre en considération, selon les responsabilités, pour une bonne adoption du télétravail :

- Responsabilités de l'employeur
  - Impliquer toutes les parties prenantes de l'organisation dans le processus de mise en place du télétravail;
  - Déterminer la nature des postes admissibles en télétravail selon le degré d'autonomie requis, la supervision et la possibilité d'évaluation des résultats;
  - Rendre clair le cadre du télétravail;
  - Permettre à l'employé de communiquer avec ses collègues et les clients, de disposer de tous les outils nécessaires à la maison, d'utiliser les



ressources disponibles en ligne, d'avoir un soutien informatique et technique et un système de protection des données ainsi qu'un accès sécurisé;

- convenir avec l'employé d'un horaire de télétravail tout en précisant les heures qui seront travaillées à distance et dans les bureaux de l'organisation;
  - S'assurer que l'employé ait à sa possession l'ensemble des outils de travail;
  - Déterminer les outils de communication ainsi que de leur fréquence d'utilisation;
  - Fixer les objectifs et décliner un mécanisme de suivi régulier auprès des télétravailleurs;
  - Offrir un programme de formation aux superviseurs et télétravailleurs avant l'implantation du télétravail dans le but de sensibiliser l'équipe sur le savoir-faire et le savoir être.
- Responsabilités de l'employé
- Garantir la sécurité de la résidence;
  - Prendre connaissance des communications transmises par les supérieurs ou les collègues
  - Aviser son supérieur si l'on doit quitter momentanément le travail;
  - Répondre aux attentes de l'employeur en termes de rendement.

Pour réussir ce pari, nous allons dans les lignes suivantes aborder le cadre juridique nécessaire à son adoption.

#### **2.4.2 Encadrement juridique**

L'aspect juridique est important dans la mesure où il permet aux différentes parties prenantes de déterminer leurs droits et devoirs. Sur ce, nous allons dresser ci-dessous (OIT, 2020; Saba et Cachat-Rosset, 2020; CRHA, 2020) les différentes parties nécessaires à une bonne entente dans le respect des droits et règlements :

- Responsabilités de l'employeur
  - Se référer aux lois existantes relatives au travail;
  - Accepter le rôle du syndicat;
  - Avoir une politique de télétravail valide avant de le proposer aux employés;
  - Maintenir dans le cadre du télétravail les modalités de prestation de travail des salariés telles que les heures normales, les heures supplémentaires, les congés, la rémunération, etc.;
  - Faire de l'acceptation du télétravail le fruit d'un commun accord avec l'employé afin de ne pas porter atteinte à son droit à la vie privée;
  - Mettre en place un dispositif de contrôle de la productivité tout en respectant les droits et les libertés de l'employé;
  - Accepter le droit à la déconnexion à l'employé;
  - Fournir les équipements de travail;

- Avoir un système de protection des données personnelles.
- Responsabilités de l'employé
  - Sécuriser et assurer les équipements de travail reçus;
  - Garantir la confidentialité des données personnelles;
  - Prendre en charge la connexion internet, la ligne téléphonique et l'entretien du lieu de travail qui ne sont pas des frais admissibles au remboursement.

Nous allons maintenant parler des défis liés à la santé et à la sécurité des travailleurs en contexte de télétravail.

### **2.4.3 Enjeux santé et sécurité**

Faire du télétravail n'est pas synonyme de non-respect des conventions santé et sécurité en milieu de travail. D'ailleurs, il semble que ces conventions sont plus importantes dans un contexte de télétravail où les conséquences néfastes sur la santé des travailleurs sont réelles (OIT, 2020). Nous allons donc énumérer ci-dessous (OIT, 2020; Saba et Cachat-Rosset, 2020; CRHA, 2020) les modalités importantes pour relever le défi santé et sécurité en contexte de télétravail :

- Responsabilités de l'employeur
  - S'assurer que l'organisation du travail ne porte pas atteinte à la santé de l'employé;
  - Contrôler la tenue des lieux de travail;

- Mettre en place un dispositif destiné à déterminer et à éliminer les risques pouvant affecter la santé de l'employé;
  - Former adéquatement le travailleur sur les risques associés à son travail;
  - Demander l'accord de l'employé pour demander des photos de son poste de travail, faire une visite virtuelle du lieu de travail, envoyer quelqu'un faire l'installation de l'équipement de travail ou inspecter en personne le lieu de travail.
- Responsabilité de l'employé
- Veiller à ce que son espace de travail soit conforme aux exigences de santé et de sécurité;
  - Signaler immédiatement à l'employeur tout accident ou maladie survenue lors de l'exercice du télétravail.

Réussir le télétravail, c'est aussi évoquer les différents comportements à adopter par les parties prenantes pour mener à bien sa réussite.

#### **2.4.4 E-leadership**

En matière de télétravail, les parties prenantes doivent développer certaines compétences intrinsèques pour pouvoir réussir le pari de la collaboration efficiente à distance. Nous présentons ci-dessous (OIT, 2020; Saba et Rosset, 2020; CRHA, 2020) les différentes habilités recherchées aussi bien chez les télétravailleurs que les superviseurs :

- Responsabilité des superviseurs :

- Permettre aux employés de surmonter les obstacles;
  - Établir une communication fluide et de proximité avec les employés;
  - Comprendre l'objectif de ses tâches qui est de faire progresser l'employé vers une plus grande autonomie;
  - Posséder des compétences nécessaires;
  - Maîtriser les outils de travail;
  - Collaborer efficacement avec ses employés;
  - S'informer de la situation de chacun des employés et ajuster;
  - Se référer aux résultats des employés plutôt qu'à leurs attitudes et comportements;
  - Définir un calendrier de rencontre avec son équipe;
  - Créer un climat de confiance afin de mobiliser l'équipe de travail.
- Responsabilité du télétravailleur
- Participer à l'élaboration de son cadre de télétravail;
  - Délimiter une frontière entre sa vie professionnelle et celle privée;
  - Communiquer efficacement;
  - Engager régulièrement des discussions avec son superviseur ou ses collègues pour mener à bien le travail;
  - Demander une rétroaction à son superviseur pour pouvoir s'ajuster;
  - Tisser un lien social virtuel avec ses collègues afin de remédier aux effets de la despatialisation;
  - Être autonome, productif et discipliné.

## **CHAPITRE 3**

### **3 CADRE OPÉRATOIRE**

Ce présent chapitre vise à faire ressortir les différentes interactions entre les piliers de l'administration publique pour aboutir à une pérennisation du télétravail. Pour ce faire, nous allons tour à tour voir la théorie néo institutionnelle, les stratégies de réponses et le modèle à l'étude.

#### **3.1 Théorie néo institutionnelle**

Dans la présente recherche, nous utilisons comme référence théorique la vision néo institutionnelle. Cette dernière est un cadre d'analyse du comportement des organisations face aux pressions exercées par l'environnement institutionnel (Boujnouni et Benabdejlil, 2018; Slimane et Leca, 2010).

L'environnement institutionnel est composé de trois éléments qui servent à cerner la nature ses changements (Scott et al, 2000, p. 170-171) :

- La logique institutionnelle : est un système de croyances venant des individus dans l'organisation dans le but de guider leurs activités;
- Les acteurs institutionnels : ce sont les individus qui participent dans l'environnement institutionnel du fait de leurs identités, capacités, droits et responsabilités;

- Le système de gouvernance : est un accord commun pour légitimer une autorité hiérarchique.

L'environnement institutionnel peut donc être créé ou modifié par des acteurs sociaux mais par la suite devient une force contraignante (Scott et al, 2000). Dès lors, nous pouvons dire que les institutions sont des composantes essentielles de l'environnement institutionnel, d'où l'importance de définir ce qu'est une institution.

Parmi les nombreuses définitions, nous retenons celle de Jepperson (1991) qui stipule qu'une institution est un schéma d'interprétation, un ensemble de représentations acceptées socialement, un ensemble de règles conduisant à la reproduction de routines au sein d'un champ organisationnel. Ce dernier est un concept clé de la théorie néo-institutionnaliste (Huault, 2017) et renvoie à une communauté d'organisations qui partagent un système de référence commun et dont les participants interagissent d'une façon permanente et de manière particulière avec les autres acteurs qui sont en dehors du champ (Scott, 1994, p. 207).

En s'intéressant aux comportements des acteurs, la théorie néo-institutionnaliste étudie l'influence de trois différentes pressions institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1991) qui expliquent le processus de changement organisationnel (Klarsfeld et Delpuech, 2008). Ces trois pressions institutionnelles sont :

- Les pressions institutionnelles normatives : elles proviennent de la définition d'un ensemble de règles et de normes professionnelles, qui constituent des obligations sociales ou professionnelles pour les acteurs (Boujnouni et Benabdejlil, 2018, p. 7). En d'autres termes, c'est un ensemble d'efforts des collectifs pour définir leurs conditions de travail et d'établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant (Huault, 2017, p. 5);
- Les pressions institutionnelles coercitives : elles sont relatives aux règles, sanctions et contrôles sur les activités et les comportements des acteurs organisationnels (DiMaggio et Powell, 1991). Donc les pressions coercitives influencent l'alignement des comportements par le biais des mécanismes de surveillance (Scott, 1995).
- Les pressions institutionnelles mimétiques : dans un contexte d'incertitude, les organisations sont tentées d'imiter les pratiques d'autres organisations qu'elles jugent légitimes (DiMaggio et Powell, 1983).

Ces différentes pressions institutionnelles contraignent les comportements des individus et des organisations (Mignerat et Rivard, 2009; Boujnouni et Benabdejlil, 2018).

En somme, la théorie néo institutionnelle rend compte de l'encastrement culturel, cognitif et institutionnel des organisations comme facteur explicatif de leurs actions (Slimane et Leca, 2010, p. 53).



Nous allons dans le prochain point explorer les différentes réactions des organisations en présence de ces pressions institutionnelles.

### **3.2 Les stratégies de réponses**

Face aux différentes pressions institutionnelles (coercitives, normatives et mimétiques), les organisations et les sous organisations développent des stratégies pour viser la légitimité (Suchman, 1995). Dans la théorie néo institutionnelle, la recherche de légitimité est plus déterminante que la quête exclusive d'efficacité (Huault, 2017) dans la mesure où elle garantit la pérennité des organisations (Mignerat et Rivard, 2009).

La légitimité renvoie à l'acceptation sociale et à la perception par une audience qu'une pratique ou une forme organisationnelle est propre et appropriée (Suchman, 1995). Dans le tableau ci-dessous, nous allons exposer les différentes réponses des organisations en présence des pressions institutionnelles pour asseoir, préserver ou restaurer la légitimité.

**Tableau 6: LES STRATEGIES DE REPONSES**

<b>Stratégies</b>	<b>Tactiques</b>	<b>Exemples</b>
<b>Consentement</b>	Habitude	Suivre des normes invisibles prises pour acquises
	Imitation	Mimer les modèles institutionnels
	Conformité	Obéir aux règles et accepter les normes
<b>Compromis</b>	Équilibre	Équilibrer les attentes de nombreux intervenants
	Pacification	Apaiser les intervenants institutionnels
	Négociation	Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
<b>Évitement</b>	Dissimulation	Dissimuler la non-conformité
	Amortissement	Relâcher les liens institutionnels
	Fuite	Changer d'objectifs, d'activité ou de domaine
<b>Défiance</b>	Ignorance	Négliger les normes avec les valeurs explicites
	Contestation	Désapprouver les pratiques et les exigences
	Attaque	S'en prendre aux sources de pression institutionnelle
<b>Manipulation</b>	Cooptage	Introduire dans le champ des entités influentes
	Influence	Agir sur les valeurs et les critères
	Contrôle	Dominer des éléments et des processus institutionnels

**Source:** Oliver (1991) cité dans Bunduchi et al. (2020), p. 316.

À la lumière du tableau, les organisations peuvent accepter les pressions institutionnelles : on parle alors de consentement. Ce dernier peut se refléter à travers la reproduction des actions et pratiques répétitives de l'environnement institutionnel (habitude), le mimétisme conscient ou inconscient (imitation) ou la décision de l'organisation de s'aligner aux pressions institutionnelles (conformité).

Lorsque les organisations sont soumises à des exigences institutionnelles ou conflictuelles, elles peuvent faire des compromis. Ces derniers peuvent s'opérer au moment où l'organisation tente d'atteindre la parité entre plusieurs parties prenantes et intérêts internes (équilibre), de montrer une résistance mineure aux pressions institutionnelles tout en affectant plus d'énergie aux attentes institutionnelles (pacification) ou de fournir des efforts pour exiger certaines concessions d'un constituant dans ses attentes (négociation).

Certaines organisations peuvent choisir aussi de se mettre à l'abri des pressions institutionnelles : c'est l'évitement. Une organisation peut procéder à un évitement en masquant sa volonté de ne pas satisfaire les attentes institutionnelles (dissimulation), détachant partiellement ses activités du contexte externe (amortissement) ou quittant le domaine dans lequel la pression est exercée (fuite).

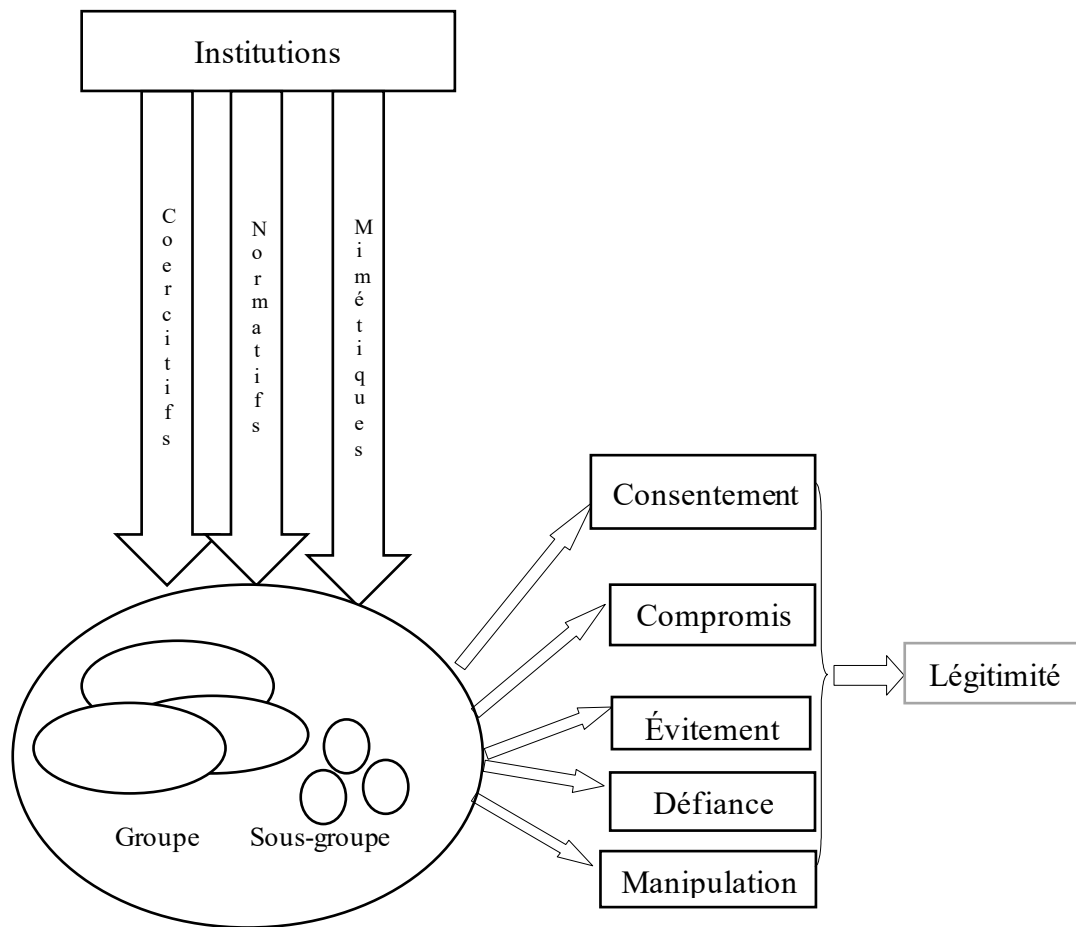
En cas de défiance l'organisation opte pour une résistance accrue. Pour ce faire, elle peut ne pas se soucier des valeurs et normes institutionnelles (ignorance), rejeter les règles et faire de l'insurrection une vertu (contestation) ou contrecarrer les constituants qui expriment des valeurs institutionnalisées (attaque).

À côté de ces réponses, une organisation peut exercer son pouvoir sur le contenu des attentes ou sur les acteurs qui les expriment : c'est la manipulation. De ce fait, l'organisation peut recruter des membres issus de la source de la pression (cooptation), faire du lobbying pour orienter les perceptions publiques et mettre la pression (influence) ou neutraliser les pressions institutionnelles (contrôle).

Nous allons dans la troisième partie exposer le modèle qui permettra de comprendre les forces institutionnelles dans l'Administration publique dans un contexte de pérennisation du télétravail.

### **3.3 Modèle**

Pour comprendre les différentes pressions institutionnelles dans l'Administration publique qui orientent et définissent les différentes politiques telle que celle du télétravail, nous allons faire un focus sur les effets institutionnels. Ces derniers expliquent l'impact des institutions sur les organisations (Jepperson, 1991).



Organisations et sous organisations

Stratégies de légitimation

**Figure 7: CADRE**

### CONCEPTUEL DES EFFETS

### INSTITUTIONNELS

**Source :** Mignerat, M. et Rivard, S. (2009), p. 6.

À travers ce modèle, nous allons dans le cadre de notre mémoire relever les différentes forces à l'œuvre dans l'administration publique selon une perspective de pérennisation du télétravail. L'objectif est d'aboutir à une réconciliation des différentes pressions institutionnelles (coercitives, normatives et mimétiques).

Les pressions institutionnelles coercitives du fait de leur penchant aux règles sont incluses dans les piliers juridiques et politiques de l'Administration publique. En effet, les politiques déclinent les visions stratégiques et le volet juridique s'occupe de définir l'environnement juridique pertinent. Par exemple durant la pandémie des décideurs publics ont exigés à leurs employés le télétravail et en cas de manquements d'une des parties dans leurs obligations inscrites dans la politique de télétravail une voie juridique est ouverte afin de rétablir l'équilibre.

Pour les pressions institutionnelles normatives, elles sont intégrées dans le pilier administratif de l'Administration publique. Ceci du fait qu'elles s'intéressent aux méthodes de travail. Dans ce sens, seront considérées tous les aspects qui encadrent fonctionnement quotidien des fonctionnaires dans leur milieu de télétravail.

Les pressions mimétiques du fait de leur dimensions cognitives et culturelles sont à la fois dans les trois piliers de l'Administration publique (politique, juridique et administratif). À titre illustratif, un gouvernement durant la période trouble de la pandémie peut imiter la politique de télétravail d'un autre pays. Dans un tel cas ce mimétisme emportera au-delà du volet politique les dimensions juridiques et administratives liées à la politique de télétravail.

Ces différentes institutions peuvent exercer des pressions colossales sur l'organisation et les acteurs que sont : la direction, les fonctionnaires, les syndicats et les gestionnaires. Dans ces conditions, ces acteurs peuvent soit se conformer au politique

de télétravail ou revenir à l'ordre ancien du travail, soit défier les institutions pour aménager une nouvelle organisation du travail : le travail hybride.

En somme, pour que le télétravail et son modèle soient légitimes c'est-à-dire accepté par tous les acteurs, il faut une convergence des différentes pressions institutionnelles.

Sur ce, nous établissons dans le cadre de cette étude ces différentes propositions :

- Proposition 1 : toutes les Administrations publiques soumises au même cadre juridique sont susceptibles d'adopter des pratiques communes en matière de télétravail sous réserve de certains facteurs qui sont souvent invisibles.
- Proposition 2 : la pérennisation du télétravail et de son modèle hybride est conditionnelle au maintien des éléments faisant consensus et à la réconciliation des pressions institutionnelles divergentes.

## **CHAPITRE 4**

### **4 METHODOLOGIE**

Ce chapitre a pour but de rentrer dans les détails de notre dispositif de recherche. Pour ce faire, nous allons évoquer l'orientation de notre recherche ainsi que sa logique, revenir sur son objectif, analyser son processus de collecte de données ainsi que la stratégie de choix de documents, de traitement de données et montrer sa dimension éthique.

#### **4.1 Type de recherche**

Constatant l'imprécision de la définition du télétravail et le caractère incertain et évolutif de son environnement, nous avons écarté la méthodologie quantitative pour éviter sa quantification et les difficultés liées à sa codification dans un questionnaire. Ainsi, dans le but de comprendre et d'étudier le processus aboutissant à la réconciliation des différentes logiques institutionnelles, ce présent mémoire s'inscrit dans une démarche qualitative. Ce choix se justifie par le fait que l'approche qualitative permet une compréhension en profondeur du phénomène étudié (qu'il s'agisse des logiques institutionnelles) et explore l'apprentissage organisationnel et les processus de décision (Gavard-Perret et al, 2018).

Pour étudier la pérennisation du télétravail dans l'Administration publique, nous avons effectué deux recherches documentaires afin de cerner le cadre néo institutionnel et



l'objet de notre étude qui est le télétravail. La recherche documentaire facilite une meilleure compréhension des phénomènes (Paillé, 2007) et peut servir à étudier des représentations et des pratiques (Saetta, 2016) tel que le compromis institutionnel aboutissant à une politique de télétravail. En outre, la stratégie de la recherche documentaire permet d'entrer dans le fond de la littérature afin de répondre au problème posé (DFGA, 2000).

Pour procéder à une étude systématique des documents, sept étapes sont à considérer (Paillé, 2007, p. 135) :

1. Opérationnalisation des questions de recherche;
2. Choix du corpus à analyser;
3. Collecte des documents;
4. Étude des documents;
5. Synthèse des réponses aux questions;
6. Analyse critique des résultats;
7. Mise en forme finale des résultats.

Nous ne saurons terminer le développement sur la recherche documentaire sans pour autant préciser les différents types de documents. Nous pouvons avoir des documents accessibles qui sont publics, des documents accessibles sous certaines conditions ou des documents confidentiels (Saetta, 2016). Ces différents documents peuvent être des études spécialisées, des énoncés de politiques, des discours, des documents administratifs, des études statistiques, etc. (DFGA, 2000).

Considérant ces différentes facettes de la recherche documentaire, notre étude sur le compromis permettant la pérennisation du télétravail se focalise sur les documents accessibles qui sont publics tout en misant sur les mémoires, rapports, politiques, ententes, publications syndicales/professionnelles/patronales, articles de presse et articles scientifiques rendant compte de l'évolution des pratiques liées au télétravail.

Nous allons dans les lignes suivantes préciser notre paradigme de recherche.

#### **4.2 Paradigme de recherche**

Notre recherche s'inscrit dans une logique réaliste-critique. Le paradigme réaliste-critique est une alternative au positivisme et au constructivisme (Riopel, 2009). Du point de vue ontologique, ce paradigme retient l'existence de trois réels : le réel profond, le réel empirique et le réel actualisé :

- Le réel profond : désigne le domaine où résident les mécanismes générateurs, les structures et les règles qui gouvernent la survenue d'actions et d'évènements qui eux prennent place dans le réel actualisé (Gavard-Perret et al, 2018, p. 25). Dans le cadre de notre étude, le réel profond peut être assimilé aux considérations sous-jacentes d'ordres économiques, sanitaires et politiques qui sont résolues dans le processus de pérennisation du télétravail.

- Le réel actualisé : c'est le réel des événements et des actions au travers desquels le réel profond manifeste ses règles et sa structure (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 32). Le réel actualisé se manifeste dans le cadre de ce mémoire à travers les événements marquants et les décisions prises par les autorités publiques.
- Le réel empirique : c'est la représentation des réels actualisés observés (Gavard-Perret et al, 2018, p. 25). En d'autres termes, c'est le domaine de l'expérience et des impressions (Allard-Poesi et Perret, 2014). Le réel empirique renvoie dans cette recherche à tous les écrits, documents et politiques relatifs au télétravail dans l'administration publique.

Parmi ces différents réels, le réalisme critique stipule que c'est le réel empirique qui est connaissable (Gavard-Perret et al, 2018). C'est la raison pour laquelle il s'intéresse à l'identification des mécanismes générateurs non perceptibles (Gavard-Perret et al, 2018). Ce qui rejoint notre but de relever les forces institutionnelles invisibles dans l'Administration publique qui peuvent influencer la pérennisation le télétravail.

Le réalisme critique met aussi l'accent sur l'acceptation de visions alternatives (Maxwell et Mittapalli, 2010). De ce point de vue, ce paradigme renforce notre recherche dans la mesure où plusieurs logiques institutionnelles se confrontent dans le milieu de l'administration publique.

La reconnaissance du caractère évolutif des objets étudiés en sciences sociales par le réalisme critique (Allard-Poesi et Perret, 2014) nous permet d'analyser les évolutions du télétravail durant les différentes vagues de la pandémie de la Covid19.

Nous allons exposer l'objectif que notre étude tente d'atteindre.

### **4.3 Instrument de collecte de données**

Dans le cadre de cette recherche, nous allons procéder à une analyse documentaire pour collecter les informations pertinentes. L'analyse documentaire permet dans ce sens de fournir une perspective nouvelle non filtrée et d'aller au-delà des visions des membres du terrain (Flick, 2009, p. 261).

Pour assurer la qualité des documents, nous allons nous référer aux quatre critères de Scott (1990, cité par Lapalme, 2017, p. 39) que sont : l'authenticité, la crédibilité, la représentativité et la signification.

- Authenticité : les preuves doivent être originales et incontestables. Dans ce sens, nous allons remonter à la source pour trouver les documents pertinents;
- Crédibilité : les preuves doivent être exemptes d'erreurs et de distorsions. Dans le cadre de cette étude, nous allons écarter les documents venant d'individus pour miser sur ceux des logiques ou d'acteurs à l'œuvre;

- Représentativité : les preuves doivent être typiques du genre. Pour l'illustrer dans cette présente étude, nous allons consulter les documents provenant des différentes parties concernées afin d'éviter la seule logique du plus fort ou du plus faible;
- Signification : les preuves doivent être claires et compréhensibles. En d'autres termes, nous allons choisir les documents édités rendus publics.

Nous allons ainsi analyser les différents documents publics produits dans le cadre de l'élaboration et de l'implantation de la politique de télétravail. Ces documents devront couvrir les différentes phases de la pandémie, revenir sur l'évolution du télétravail comme solution et permettre une meilleure appréhension des différentes logiques institutionnelles.

Tous ces documents vont donc ainsi rendre compte de l'évolution du télétravail jusqu'à sa forme compromissoire codifiée dans la politique de télétravail.

Nous allons à présent montrer notre stratégie relative au choix de documents.

#### **4.4 Choix de documents**

Pour réaliser cette étude, nous avons effectué des recherches dans différentes bases de données. Dans le but de réussir ce pari, nous avons travaillé en étroite collaboration avec le bibliothécaire de l'université. Notre stratégie de recherche est axée sur le repérage d'indices dans les articles de presse pouvant permettre de retrouver à la source

des documents intrinsèquement liés à notre étude depuis le début de la pandémie de la covid19, que ce soient d'ordre public, patronal, professionnel ou syndical. Ainsi, nous avons fait une lecture sommaire des documents afin de les comprendre. Sur ce, les documents constituant notre corpus sont choisis selon leur obéissance aux critères de crédibilité, représentativité, authenticité et signification.

Nous allons évoquer prochainement notre stratégie de traitement de données.

#### **4.5 Traitement des données**

Pour traiter les différentes données à notre disposition, nous allons faire une analyse de contenu et nous focaliser sur les informations collectives et exclure celles individuelles qui seront anonymisées et banalisées. Par la suite, nous procéderons à une analyse thématique. Cette dernière est une technique de traitement de données qui permet de repérer les thèmes récurrents entre les différents documents (Gavard-Perret et al, 2018).

La cohérence n'est donc plus donnée par la structure individuelle de chaque document mais par la réunion d'éléments comparables entre les différents documents (Blanchet et Gotman, 2001, p. 96). De ce fait, dans une analyse, on ne procède pas qu'à un seul découpage et à une ventilation (Gavard-Perret et al, 2018, p. 255).

Dans le cadre de notre recherche, l'analyse thématique permettra de faire ressortir les différentes pressions institutionnelles ainsi que les réponses stratégiques dans un contexte de pérennisation du télétravail dans l'administration publique.

Exemple : Avec les différents extraits ci-dessous, nous allons établir une grille de codification.

⇒ À compter du 04 avril, le retour en mode hybride vise 100% du personnel actuellement en télétravail et la politique-cadre en matière de télétravail sera appliquée. Une présence sera obligatoire pour tout le personnel à raison d'un minimum de deux jours par semaine. L'application de la politique-cadre sera conditionnelle à l'assouplissement des règles de distanciation physique.

*Extrait de communiqué du cabinet de la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du conseil du trésor, 2022.*

⇒ Les modalités d'application du télétravail, soit le nombre de jours maximal, la période de référence et la planification, sont établies par la ou le sous-ministre, en fonction des paramètres de la présente politique-cadre et des considérations propres à l'organisation du travail.

*Extrait de la politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique, 2022, p. 6.*

⇒ La ou le sous-ministre peut suspendre temporairement et sans délai la participation au télétravail pour assurer les besoins du service.

*Extrait de la politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique, 2022, p. 6.*

⇒ Le Secrétariat du Conseil du trésor peut suspendre l'application de certaines dispositions de la présente politique-cadre en raison de circonstances exceptionnelles.

*Extrait de la politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique, 2022, p. 6.*

**Tableau 7: GRILLE DE CODIFICATION DE L'EXEMPLE**

<b>Codes</b>	<b>Sous codes</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>Pilier politique</b>	Encadrement du télétravail	Planification et suivi par la ou le sous-ministre
<b>Pilier administratif</b>	Alternance mode de travail	Nombre de jours de présence/de télétravail et continuité du service public
<b>Pilier juridique</b>	Modalités d'application	Politique-cadre et règles sanitaires
<b>Réponses stratégiques</b>	Circonstances exceptionnelles	Suspension de la politique de télétravail (manipulation au sens de Olivier, 1991)

Nous allons présenter les démarches prises pour respecter les enjeux éthiques.

#### **4.6 Enjeux éthiques**

Du fait de la limitation de notre recherche à l'analyse documentaire, sans une participation des êtres humains, elle est réputée à risque minimal d'un point de vue éthique. Aussi, les documents nominatifs sont anonymisés à l'exception de ceux en



relation avec des personnalités publiques. C'est pourquoi nous avons fait une demande d'exemption de certification éthique. Par la suite, nous avons reçu de la part du comité d'éthique un avis favorable dont le numéro a été joint en annexe.

## CHAPITRE 5

### 5 ANALYSE DE RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons exposer notre corpus, relever les thèmes les plus récurrents, discuter des éléments de convergence en lien avec notre objet (télétravail) et contexte (administration publique) et présenter les tensions institutionnelles observées et leurs mécanismes de résolution à travers notre cadre (théorie néo institutionnelle).

#### 5.1 Présentation du corpus

La première étape de notre démarche était d'analyser des documents du domaine public à travers les banques de données suivantes : ABI/Inform Collection, Business Source Complete, Emerald, Eureka et Google. Les bases de données ABI/Inform Collection et Business Source Complete ont été choisies du fait de leurs ressources relevant de l'administration publique qui est le contexte de notre étude. Emerald quant à elle parle beaucoup des sujets en relation avec les ressources humaines dont le télétravail qui est notre objet à l'étude. Eureka a été choisie pour mettre à la main des articles de presse relatant les faits saillants en rapport avec notre étude. La base de données Google permet à la présente étude de relever les documents officiels des différents acteurs institutionnels.

Les thésaurus de ces bases de données ont permis de relever les mots clés suivants : administration publique, télétravail et entente. Par la suite, nous avons trouvé les

synonymes suivants : secteur public, service public, travail à distance, travail à domicile, travail hybride, politique et compromis. Ainsi, les termes définitivement retenus ont donné le nombre de résultats suivants à travers ces mots clés :

- ABI/Inform Collection en anglais: 289 résultats ("public administration" OR "public sector") AND (telework\* OR "remote workers" OR "remote working" OR telecommut\*) AND (politic\* OR compromise\* OR entente\* OR agreement\*). Ces documents ont été revus par les pairs. Elle a été consultée du 10 août au 19 septembre 2022.
- Business Source Complete en anglais: 217 documents ont été obtenus à travers les termes ("public administration" OR "public sector" OR "public service") AND (telework\* OR "remote working" OR "remote workers" OR telecommut\*) AND (politic\* OR compromise\* OR entente\* OR agreement\*). Ces documents ont été revus par les pairs. Elle a été consultée du 15 août au 19 septembre 2022.
- Business Source Complete en français : 21 résultats ("administration publique" OU "secteur public" OU "service public) ET ("travail à distance" OU "travail hybride" OU "travail à domicile" OU télétravail) ET (politique\* OU compromis OU entente\*). Ces documents ont été revus par les pairs. Elle a été consultée du 15 août au 19 septembre 2022.
- Emerald: 317 documents ("public administration" OR "public sector" OR "public service") AND (telework\* OR "remote working" OR "remote workers" OR telecommut\*) AND (politic\* OR compromise\* OR entente\* OR agreement\*). Elle a été consultée du 18 août au 19 septembre 2022.

- Eureka: 491 articles de presse ("administration publique" OU "secteur public" OU "service public") ET ("travail à distance" OU "travail hybride" OU "travail à domicile" OU télétravail) ET (politique\* OU compromis OU entente\*) tout en précisant Canada comme territoire. Elle a été consultée du 20 août au 19 septembre 2022.
- Google : dans cette base de données, nous avons choisi comme mots clés ("politique de télétravail" OU "entente de télétravail") avec comme précision le nom de domaine « qc.ca », la nature du fichier « filetype :pdf ». Elle a été consultée du 02 août au 25 août 2022.

Nous avons retenu dans les différentes bases de données la période comprise entre 2020 et 2022 afin d'étudier le phénomène du télétravail comme étant un moyen de sortie de crise, ce qui implique de le traiter pendant la période de la covid19 afin de constituer notre corpus.

À la suite de cette étape, 47 documents ont été retenus sur la base des quatre critères de Scott (1990, cité par Muhigwa, 2021, p. 24) a formulé des critères de contrôle de la qualité pour le traitement des sources documentaires. Ce sont : l'authenticité, la crédibilité, la représentativité et la signification. L'authenticité se réfère à la question de savoir si la preuve est authentique, la crédibilité se réfère à la question de savoir si la preuve est typique en son genre, la représentativité se réfère à la question de savoir si les documents consultés sont représentatifs de la totalité des documents pertinents et la signification se réfère à la question de savoir si la preuve est claire et compréhensible (Muhigwa, 2021, p. 24). Ces documents font ressortir les visions des différents acteurs

institutionnels ciblés (gouvernement, municipalités, professionnels, scientifiques et citoyens). Ils sont composés de :

- 14 documents gouvernementaux;
- 20 documents de différentes organisations professionnelles (syndicat, patronat, cabinet);
- 6 documents de différentes municipalités ;
- 3 documents de différents rapports scientifiques;
- 1 document issu du tribunal administratif du travail;
- 1 pétition.

Au lieu de faire une analyse individuelle de ces documents, nous avons procédé à l'usage de Nvivo pour créer des codes inspirés par deux lectures des textes. Nous avons dans un premier temps fait un codage sur la base de 3 documents et dans un deuxième temps discuté avec un deuxième codeur jusqu'à ce que nous aboutissions à un codage similaire. Dans le cadre de cette étude, une référence est considérée comme un extrait (phrase) d'un texte qui semble être pertinent et une annotation comme une note à la lecture d'une phrase. Ainsi, avec cette grille suivante éprouvée, nous avons entrepris la codification complète de notre corpus:

**Tableau 8: GRILLE DE CODIFICATION**

Codes	Sous codes	Exemples d'annotations	Références
Pilier politique	Contexte	arrêtés ministériels, covid19	81
	But du télétravail	sécurité du personnel, privilège, forme d'organisation du travail, continuité des services aux citoyens, gestion de l'espace, qualité de vie, attraction de main d'œuvre, rétention d'employés, productivité, développement durable, flexibilité, temps de transport	63
	Acteurs	patronaux, syndicaux, spécialistes,	45
	Affiliation	FTQ	5
Administration publique	Municipalité	Ville de Desbiens	6
	Société publique	Hydro Québec	1
	Organisme gouvernemental	INSPQ	10
	Ministère	Secrétariat Conseil du trésor	16
Pilier administratif	mode de télétravail	hybride, régulier	36
	contrôle	Confiance	20
	Facteurs de succès	encadrement, disponibilité des outils, respect de la convention de travail, productivité, caractère volontaire	269
	Contraintes	services aux citoyens, besoins opérationnels, postes admissibles, outils informatiques, confidentialité des données, lieu de travail	58
Pilier Juridique	Modalités d'application	politique cadre	26
	Formalisation	convention collective, lettre d'entente	54
	Griefs	arbitrage	7
	décisions	réponses des arbitres	8
	Lois du travail	SST, droit à la vie privée	58
Réponses stratégiques	Consentement	conformité	5
	Compromis	Négociation à travers la lettre d'entente ou la convention collective	33
	Évitement	Fuite à travers le départ du personnel	1
	Défiance	Contestation à travers des griefs ou différends	5
	Manipulation	Directive	19
Tensions institutionnelles	Statut du télétravail	Temporaire, durable	37
	Contournement des syndicats	Négociations de la convention collective/lettre d'entente avec les employés	25
	Encadrement du télétravail	déconnexion, visite, vie privée, TIC, lieu de travail, outils informatiques	305

Ces différents codes reflètent en réalité les différents aspects fondamentaux tels que relatés dans notre chapitre 3. Parmi ces aspects, nous retrouvons les différents piliers (politique, administratif et juridique), les réponses stratégiques, des tensions institutionnelles et de la typologie de l'administration publique. L'ensemble des différents codes ont fait l'objet d'un regroupement à partir de dénominateurs communs notamment les logiques institutionnelles qu'ils sous entendent. Cette opération permet une généralisation de nos constats à travers une plus grande variété de cas issue d'une catégorisation plus générale.

Tout au long de ce chapitre, les extraits de notre corpus servant à illustrer les codes seront mis en retrait.

À travers les lignes suivantes, nous allons exposer les éléments qui ont été les plus récurrents dans notre opération de codage.

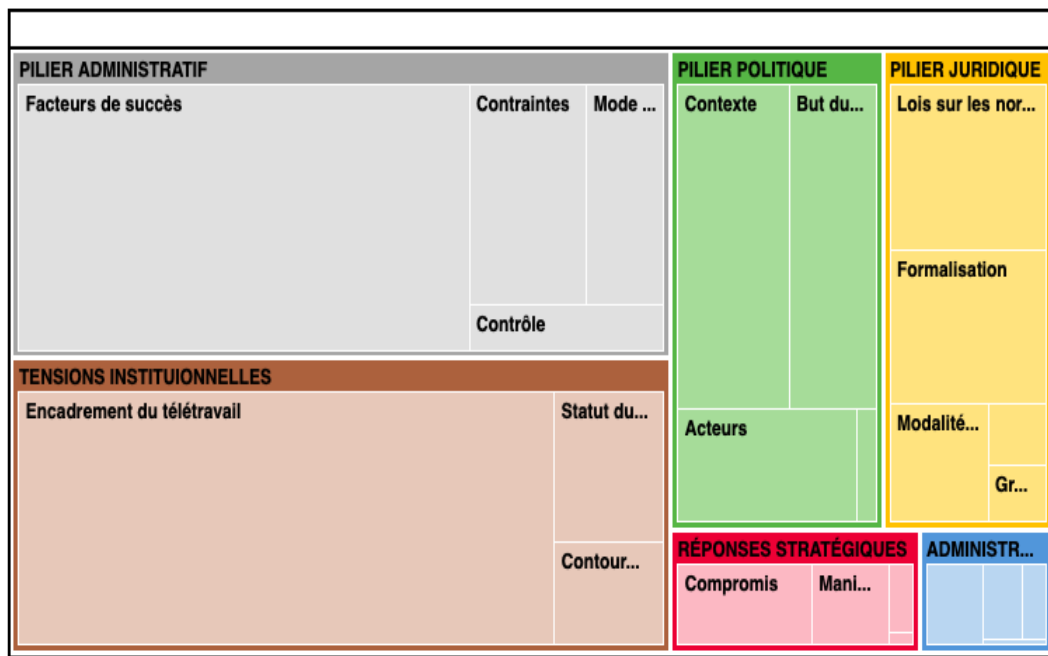
## **5.2 Récurrence de thèmes**

Les différents documents étudiés ont fait l'objet de découpage. Ce dernier a été matérialisé à travers un découpage par phrase, ce qui est donc considéré comme référence. Dans le cadre de notre étude, nous avons eu 1 187 références dans Nvivo. À travers notre grille de codification éprouvée, nous retenons ce classement par ordre décroissant des éléments les plus récurrents :

- Encadrement du télétravail avec 305 références;
- Facteurs de succès avec 269 références;
- Contexte avec 81 références;
- But du télétravail avec 63 références;
- Contraintes et lois du travail avec 58 références chacun;
- Formalisation avec 54 références;
- Acteurs avec 45 références;
- Statut du télétravail avec 37 références;
- Mode de télétravail avec 36 références;
- Compromis avec 33 références;
- Modalités d'application avec 26 références;
- Contournement des syndicats avec 25 références;
- Contrôle avec 20 références;
- Manipulation avec 19 références;
- Ministères avec 16 références;
- Organismes gouvernementaux avec 10 références;
- Décisions avec 8 références;
- Griefs avec 7 références;
- Municipalités avec 6 références;
- Affiliation, consentement et défiance 5 références chacun;
- Société publique et évitement 1 référence chacun.

À travers la figure suivante tirée du traitement de nos documents dans Nvivo, nous voyons clairement l'illustration de ce classement :





**Figure 8: CODES ET SOUS CODES**

Ainsi, comme le montre le classement, les thèmes « société publique » et « évitement » sont les moins récurrents tandis que les thèmes « encadrement du télétravail » et « facteur de succès » ressortent beaucoup plus des analyses. La présence de ces deux thèmes dans plusieurs documents montre que la pérennisation du télétravail est un enjeu récurrent (ce qui revient dans un même document) et redondant (ce qui revient dans plusieurs documents) pour les différents acteurs institutionnels qui ont produit les documents dont on rapporte les propos.

Le thème « encadrement du télétravail » témoigne de la préoccupation des différents acteurs institutionnels à créer un environnement de télétravail performant et durable.

Ce qui passe souvent par des tensions institutionnelles. Ce thème peut être illustré à travers les extraits suivants :

**Secrétariat Conseil du Trésor du Québec SCT (2021, p.2)**

« J’encourage les différentes parties à échanger sur le sujet, en gardant à l’esprit le respect des travailleurs et le droit de gestion des employeurs. »

**Mémoire Syndicat de professionnelles et de professionnels du gouvernement du Québec SPGQ (2020, p. 6)**

*« Le droit de gestion de l’employeur et les droits fondamentaux des travailleurs doivent cohabiter, notamment ceux relatifs au respect de la vie privée et aux conditions de travail justes et raisonnables des travailleurs. »*

**Rapport Saba & Cachat-Rosset (2020, p. 13)**

*« Or, cette mise en place du télétravail exige de la part des salariés et des gestionnaires, des efforts d’adaptation importants vis-à-vis des TIC, l’implantation de méthodes de travail innovantes et une modification des comportements et attitudes pour réussir le changement dans la manière de travailler. »*

**Ville de Desbiens (2021, p. 31)**

*« Les employés qui peuvent, en vertu de leur fonction, faire du télétravail doivent l'envisager et convenir des modalités avec leur supérieur immédiat, afin de limiter l'impact sur le fonctionnement de l'organisation. »*

**Tribunal Administratif du Travail (2021, p. 12)**

*« Par conséquent, toute négociation touchant des conditions de travail non mentionnées dans la convention collective en vigueur devra nécessairement être menée par le syndicat accrédité. »*

Ces différents extraits de notre corpus provenant de documents de différents acteurs institutionnels sur l'encadrement du télétravail présentent des réalités similaires.

Pour ce qui est du thème « facteurs de succès », il renvoie aux différents éléments auxquels les différents acteurs institutionnels se sont entendus pour mettre en place une politique de télétravail. Nous allons illustrer ce thème à travers les extraits suivants :

**Tribunal Administratif du Travail (2021, p. 7)**

*« À la fin novembre 2020, Hydroprésente au SPIHQ les grandes lignes des modalités du télétravail postpandémie envisagée, en précisant qu'il sera réalisé sur une base volontaire et dans le respect de la convention collective en vigueur. »*

**Ville de Desbiens (2021, p. 28)**

*« Tout employé voulant faire du télétravail doit en demander l'autorisation à son supérieur immédiat 48 heures à l'avance. »*

**Rapport Saba & Cachat-Rosset (2020, p. 11)**

*« Il en ressort que ceux volontaires, autonomes et dotés d'une bonne capacité d'adaptation en TIC ont de meilleures chances de succès en télétravail. »*

**Mémoire SPGQ (2020, p. 7)**

*« Partant de ceci, le SPGQ est en accord avec l'énoncé de la politique-cadre (page 4) qui stipule que le télétravail est une forme d'organisation du travail basée sur le volontariat. »*

**SCT du Québec (2021, p. 2)**

*« Elle suggère également que le retour des employés débute sur la base du volontariat afin de permettre une préparation et une réappropriation du milieu du travail. »*

On voit donc que les différents acteurs ont des points de convergence sur les éléments devant figurer dans une politique de télétravail. Sur ce, nous allons explorer plus amplement ces éléments de convergence à travers notre corpus.

### **5.3 Convergence**

Dans le but de faire ressortir les aspects considérés pertinents par les différents acteurs institutionnels sans tensions, nous allons les situer séparément entre l'administration publique et le télétravail pour enfin faire la synthèse.

### 5.3.1 Administration publique

L'analyse de notre corpus illustre une volonté des différents acteurs à respecter les 6 principes mentionnés dans notre chapitre 2. Pour rappel, ces principes gravitent autour du maintien du service public (prévisibilité), au moindre coût (efficience), avec une gestion démocratique (ouverture). L'administration publique est composée de fonctionnaires qui travaillent le jour au jour pour atteindre les objectifs arrêtés (efficacité). Ces agents publics doivent donc être irréprochables dans leurs actes (fiabilité) afin de ne pas faire l'objet de poursuites juridiques (reddition des comptes).

À travers la codification des extraits de notre corpus, nous allons montrer en quoi les documents analysés témoignent des préoccupations qu'ont les différents acteurs institutionnels du respect de ces principes et d'autres valeurs de la fonction publique.

⇒ Prévisibilité

Par prévisibilité, nous entendons la continuité des services offerts par les organisations publiques.

**SCT du Québec (2021, p. 6)**

*« Il incombe à la fois à la ou au sous-ministre et à l'employée ou l'employé de veiller à ce que les besoins opérationnels de l'organisation soient satisfaits et que le télétravail n'ait pas d'effet négatif sur la productivité globale ».*

**CCTM (2020, p. 15)**

*« En marge de la pandémie de la COVID-19, plusieurs milieux de travail se sont tournés vers le télétravail pour assurer le fonctionnement de notre économie et assurer la survie de certaines organisations ».*

**Conseil du Patronat du Québec CPQ (2020, p. 7)**

*« Cette mesure a braqué de nouveaux projecteurs sur cette façon de travailler qui a permis à bon nombre d'entreprises de demeurer en activité ».*

**Saba & Cachat-Rosset (2020, p. 10)**

*« Il a assuré la survie d'un bon nombre d'organisations privées et publiques qui ont pu ainsi maintenir certains services ».*

**Ville de Desbiens (2021, p. 28)**

*« Elle vise ainsi à établir un cadre de référence permettant l'exercice d'activités professionnelles hors du lieu habituel de travail tout en favorisant le mieux possible le maintien des services et des activités de l'organisation ».*

On constate donc une volonté des différents acteurs institutionnels à maintenir la prévisibilité traduite par la continuité des services aux citoyens et aussi au réglage des besoins opérationnels malgré les incertitudes liées à la pandémie.

⇒ Fiabilité

La fiabilité renvoie à la sécurité juridique des actes administratifs.

**SCT du Québec (2021, p. 8)**

*« Analyser, s'il y a lieu, le risque lié au transport et à la conservation de documents papiers et déterminer les mesures requises à appliquer ».*

**Ville de Montréal (2020, p. 5)**

*« Établir des modalités d'entreposage sécuritaire des documents confidentiels ».*

**Inter syndicat du Québec (2021, p. 10)**

*« Faire un entreposage sécuritaire des données confidentielles conservées à l'extérieur des locaux de l'employeur ou dans le transport ».*

Ces passages illustrent la volonté des organisations publiques à préserver le principe de fiabilité même si avec le télétravail on assiste à un déplacement des lieux habituels de travail.

⇒ Efficacité

Nous entendons par efficacité, l'atteinte des objectifs fixés par les organisations publiques.

**SPGQ (2020, p. 10)**

*« Rappelons que le 26 août 2020, la présidente du SCT révélait que, depuis le début de la pandémie, une hausse de la productivité de l'ordre de 10 % était observée chez les fonctionnaires, qu'il n'y avait aucune réduction des services offerts aux citoyens et que des économies*

*d'environ 18 M\$ en six semaines étaient enregistrées par le gouvernement ».*

**SCT du Québec (2021, p. 8)**

*« Fournir une prestation de travail qui répond aux attentes de l'employeur ».*

**Ville de Desbiens (2021, p. 28)**

*« De plus, il est attendu de l'employé qu'il puisse assurer une prestation de travail convenable dans les heures où il est normalement à l'emploi ».*

**Tribunal administratif du travail (2021, p. 9)**

*« Il doit permettre de maintenir minimalement le même niveau de performance requis de l'employé que lorsque le travail s'effectue dans les locaux de l'entreprise ».*

Il ressort de ces extraits de textes que le maintien de l'efficacité est recherché dans un contexte de télétravail. D'ailleurs, dans plusieurs organisations, c'est une condition pour la continuité du télétravail.

⇒ Responsabilité

Le principe de responsabilité fait allusion au nécessaire reddition des comptes dans l'administration publique.

**Ville de Montréal (2020, p. 2)**

*« L'employé visé par un plan de redressement est exclu ».*

**SCT du Québec (2021, p. 8)**



*« Respecter les conditions de travail, les lois, les règles d'éthique et déontologiques des différents ordres professionnels, les directives et les politiques en vigueur, de même que la présente politique-cadre ».*

**SPGQ (2020, p. 19)**

*« Le télétravailleur s'engage à respecter les normes d'éthique et de discipline de la fonction publique ».*

On note ainsi une volonté commune des différentes logiques institutionnelles à rappeler le sens de la responsabilité qui se traduit par le respect des différentes conventions et normes dans le but de garantir un climat organisationnel stable.

⇒ Ouverture

Le principe d'ouverture renvoie à la transparence qui doit être observée dans l'administration publique.

**SCT du Québec (2021, p. 1)**

*« S'il était requis de réviser la présente politique-cadre, des consultations seraient conduites de nouveau ».*

**Coalition des Syndicats de la Fonction Publique CSFP (2020, p. 1)**

*« Il s'agit d'un cadre général qui devra faire l'objet de discussions avec les partenaires syndicaux afin de s'assurer que la future politique-cadre respectera les principes syndicaux et les enjeux soulevés dans ladite plateforme ».*

**Ville de Desbiens (2021, p. 28)**

*« La présente politique vise à définir et informer les membres du personnel des conditions et modalités qui s'appliquent au télétravail ».*

Ces extraits de notre corpus illustrent la logique d'ouverture à laquelle les structures publiques attachent un respect. Ce qui est un élément clé pour la fluidité de la communication entre les parties afin d'éviter les asymétries d'information.

⇒ Efficience

Par efficience, nous retenons l'utilisation optimale des ressources pour atteindre les résultats visés.

**Société de transport de Montréal (2021, p. 1)**

*« Réduire l'empreinte locative, les besoins de stationnement et permettre une meilleure utilisation des espaces de la Société ».*

**Boulet (2019, p. 1)**

*« Le télétravail diminue certains coûts liés à l'entretien de lieux physiques du travail pour tes entreprises et que des gains financiers peuvent donc être effectués ».*

**SPGQ (2020, p. 11)**

*« L'employeur bénéficiant d'économies substantielles, il serait injuste qu'il fasse des économies sur le dos de ses employés ».*

**Fournier (2020, p. 1)**

*« CONSIDÉRANT QUE le télétravail diminue certains coûts liés à l'entretien de lieux physiques du travail pour les entreprises et que des gains financiers peuvent donc être effectués ».*

Avec la pandémie de la covid19, plusieurs organisations publiques ont fait de la gestion de l'espace un objectif. Cette situation découle de la volonté de maîtriser les coûts induits par la réalité du télétravail afin de gagner en efficacité.

Outre ces principes, d'autres éléments constitutifs d'une administration de qualité sont à considérer. Il s'agit entre autres de la formalisation, du préavis, du respect des normes de travail, de la flexibilité et de gestion axée sur les résultats (chapitre 2).

⇒ Formalisation

La formalisation dans le contexte de l'administration publique renvoie à l'importance des écrits au cours des interactions entre les différentes logiques institutionnelles.

#### **SCT du Canada (2020, p. 4)**

*« La présente directive s'applique aux employés et aux organisations figurant à la section 6 de la Politique sur la gestion des personnes ».*

#### **SCT du Québec (2021, p. 3)**

*« La politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique vise à fournir aux employées et employés l'encadrement nécessaire pour profiter de façon pérenne des avantages de cette organisation du travail ».*

**Société de transport de Montréal (2021, p. 8)**

*« Les conditions prévues à la présente lettre d'entente continueront de s'appliquer jusqu'à la signature de la prochaine convention collective ».*

**CSFP (2020, p. 2)**

*« À l'échelle individuelle, le consentement libre et éclairé de chacune des personnes en télétravail est une condition sine qua non pour que celui-ci s'effectue aux bénéfices de l'employeur et de l'employé ».*

La formalisation des ententes liées au télétravail en période de pandémie s'est passée dans différentes juridictions (fédérales, provinciales et municipales) et différents niveaux à savoir ceux macro (l'ensemble d'un territoire), mezzo (pour un ministère ou société publique) et micro (individus en particulier). D'abord, au niveau fédéral, il est noté une directive sur le télétravail de la part du secrétariat du conseil du trésor. Ensuite, au niveau de la province du Québec, une politique cadre sur le télétravail piloté par le secrétariat du conseil du trésor est entrée en vigueur. Puis, des politiques en matière de télétravail ont été adoptées au niveau mezzo selon les spécificités des organisations publiques. Enfin, des accords avec les salariés ont été ratifiés dans le but d'engager juridiquement les différentes parties. Au niveau municipal, les organisations ont adopté des politiques de télétravail à leur niveau pour ensuite discuter avec les employés d'ententes individuelles.

⇒ Préavis

Par préavis, nous comprenons l'importance du respect du délai dans un processus de prise de décision dans l'administration publique.

**Ville de Magog (2021, p. 161)**

*« Sur préavis d'une semaine, les salariés peuvent être appelés à travailler sur les lieux du travail pour assister aux rencontres, réunions, formations et autres besoins, et ce, malgré leur horaire de télétravail ».*

**SCT du Québec (2021, p. 6)**

*« La ou le sous-ministre peut mettre fin à la participation au télétravail sous réserve d'un préavis écrit de quinze jours dans lequel il expose les motifs ».*

**SPGQ (2020, p. 15)**

*« Il serait approprié de fixer un préavis raisonnable pour l'annulation de journées de télétravail, à moins de circonstances exceptionnelles, et ce, afin d'éviter l'annulation d'une journée de télétravail le matin même ».*

Le télétravail n'est donc pas une zone de non droit. En effet, ces extraits de notre corpus montrent que des décisions de nature à modifier l'entente doivent faire l'objet de notification avec préavis adressée au concerné. Ceci montre que le respect des procédures est aussi à préserver en contexte de télétravail.

⇒ Respect des normes du travail

À travers le respect des normes du travail, nous faisons allusion à la conformité des différents acteurs institutionnels au cadre législatif existant.

**Boulet (2020, p. 1)**

*« Le télétravail étant une modalité de travail, celui-ci est couvert par le cadre juridique applicable à tout contrat de travail ou convention collective entre salariés et employeurs ».*

**Inter syndicat du Québec (2021, p. 10)**

*« En contexte de télétravail, les mêmes droits et responsabilités pour les employeurs et pour les personnes salariées s'appliquent en vertu du cadre juridique ».*

**Société de transport de Montréal (2021, p. 4)**

*« L'employé qui effectue du télétravail est également couvert et assujéti aux dispositions de la convention collective, aux ententes, ainsi qu'à toutes dispositions législatives ».*

On relève que les différents acteurs institutionnels respectent les différentes lois, normes et conventions contractuelles qui régissent le milieu du travail en contexte de télétravail. Ces lois et normes sont entre autres : la loi sur les normes du travail, la loi sur la santé et la sécurité du travail, la loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, la loi sur l'équité salariale, la Charte des droits et libertés de la personne, code civil du Québec, la loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels et la loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé.

⇒ Flexibilité

La flexibilité renvoie ici à la souplesse dans l'organisation du travail par les structures publiques.

**Fournier (2020, p. 1)**

*« CONSIDÉRANT QUE le télétravail facilite la conciliation travail-famille en offrant plus de flexibilité aux ménages dans la gestion de leur temps ».*

**Ville de Saint-Colomban (2020, p. 1)**

*« Afin d'actualiser sa gestion, la Ville de Saint-Colomban entend privilégier, lorsque possible, la souplesse dans l'organisation du travail et les modalités qui aident à concilier le travail, la vie familiale et personnelle des employés ».*

**Saba & Cachat-Rosset (2020, p. 10)**

*« En contexte de pandémie, le télétravail s'est révélé un mode à la fois de flexibilisation et  
D'organisation du travail permettant aux employés de travailler en tout lieu et en tout temps ».*

**Institut National de Santé Publique du Québec INSPQ (2020, p. 8)**

*« Mettre en place une organisation du travail flexible et adaptée au contexte individuel des employés et employées ».*

**CPQ (2020, p. 21)**

*« L'employeur doit s'assurer de réviser la politique et les procédures de télétravail afin qu'elles soient adaptées aux changements majeurs qui peuvent survenir dans l'entreprise ».*

Ces extraits de notre corpus illustrent qu'avec la pandémie, des organisations publiques ont été flexibles dans le but de s'ajuster à la réalité du télétravail. Les préoccupations des travailleurs sont davantage prises en compte afin de les mettre dans les conditions idoines de performance.

⇒ Gestion axée sur les résultats

Par gestion axée sur les résultats, nous comprenons le management orienté vers des objectifs mesurés au préalable.

**SCT du Québec (2021, p. 2)**

*« La responsabilité de l'employeur de définir l'organisation du travail, de préciser les résultats attendus, d'apprécier la performance du personnel et de favoriser les pratiques de rétroaction ».*

**CPQ (2020, p. 27)**

*« Étant plus limité dans sa capacité à contrôler le temps de travail, le gestionnaire doit passer d'une valorisation du temps de travail à une appréciation des résultats du travail ».*

**Saba et Cachat-Rosset (2020, p. 31)**

*« Il s'agit d'adapter les pratiques de gestion en faveur d'une gestion plus orientée vers les objectifs et les résultats ».*

**Ville de Saint-Colomban (2020, p. 2)**

*« Le supérieur préconise une gestion par résultats et se renseigne sur l'évolution des tâches de l'employé ».*



Ces extraits de notre corpus illustrent l'option des différents acteurs institutionnels à opter pour la gestion axée sur les résultats afin de logner une meilleure performance du personnel. Cette version récente du management est apparemment importante pour une réussite du télétravail.

Finalement, les caractéristiques propres à l'administration publique sont composées de la prévisibilité, fiabilité, responsabilité, efficience, ouverture, flexibilité, formalisation, gestion axée sur les résultats et du respect des normes de travail ainsi que du préavis.

Au-delà de l'administration publique, le découpage de notre corpus met aussi en exergue certains aspects propres à la réalité du télétravail.

### **5.3.2 Télétravail**

L'analyse de notre corpus en lien avec le télétravail passera par l'exposition des facteurs motivants les différents acteurs à opter pour le télétravail et des éléments susceptibles de créer un environnement de télétravail stable.

⇒ Motivations

Par motivation, nous comprenons les raisons qui ont poussé les organisations publiques à opter pour le télétravail.

Nous avons énuméré différents points mentionnés dans le chapitre 2 qui peuvent susciter l'intérêt des organisations à choisir le télétravail. Parmi ces points de Malakoff

(2019, p. 14) dans le chapitre 2, nous constatons que principalement les organisations visent la conciliation vie privée/vie professionnelle des employés (56%), la satisfaction de leurs besoins (45%) et la favorisation de la qualité de vie au travail (34%).

Sur ce, nous allons présenter des extraits des différents acteurs institutionnels par rapport à ces motivations sous-tendant le choix du télétravail.

**Société de transport de Montréal (2021, p. 1)**

*« CONSIDÉRANT les avantages reliés au télétravail tels que : améliorer la conciliation travail-famille des employés, augmenter la flexibilité opérationnelle, promouvoir les valeurs reliées au développement durable et optimiser la gestion des espaces de la Société ».*

**SCT du Québec (2021, p. 2)**

*« Reposant sur la santé et la sécurité physique et psychologique des travailleurs et des travailleuses, il comporte de nombreuses retombées positives, notamment la conciliation travail-famille ».*

**SPGQ (2020, p. 4)**

*« Il s'inscrit dans la préoccupation de la fonction publique de contribuer à offrir au personnel les meilleures circonstances pour la réalisation de ses activités professionnelles et de répondre aux enjeux d'attraction et de rétention, de santé des personnes et de mobilité durable ».*

**Fournier (2020, p. 1)**

*« CONSIDÉRANT QUE le télétravail facilite la conciliation travail-famille en offrant plus de flexibilité aux ménages dans la gestion de leur temps ».*

**Boulet (2019, p. 1)**

*« Le télétravail permet de réduire les déplacements humains ainsi que les externalités négatives causées par ceux-ci, notamment la congestion routière et la pollution produite par les émissions de GES des véhicules ».*

Ces extraits de notre corpus illustrent les motivations des différentes parties à permettre aux employés de profiter pleinement de certains avantages du télétravail dont les plus en vue selon notre corpus sont la conciliation vie privée- vie familiale et la qualité de vie à travers principalement la réduction des déplacements et de la pollution.

Après les motivations des différentes parties, nous avons mentionné dans notre chapitre 2 des éléments essentiels pour un environnement de télétravail idoine. Il s'agit entre autres du volontariat, de la formation, de la communication et de la disponibilité des outils de travail (OIT, 2020; Saba et Rosset, 2020; CRHA, 2020). Nous allons puiser dans notre corpus des extraits faisant allusion à ces différents éléments.

⇒ Volontariat

Le volontariat renvoie à la libre participation des employés au télétravail.

**SCT du Québec (2021, p. 6)**

*« Le télétravail est une forme d'organisation du travail basée sur le volontariat ».*

**Tribunal administratif du travail (2021, p. 7)**

*« À la fin novembre 2020, Hydro présente au SPIHQ les grandes lignes des modalités du télétravail postpandémie envisagée, en précisant qu'il sera réalisé sur une base volontaire et dans le respect de la convention collective en vigueur ».*

**Ville de Magog (2021, p. 161)**

*« ATTENDU QUE la configuration actuelle des espaces et de l'organisation du travail, l'adoption du télétravail est volontaire ».*

**SPGQ (2020, p. 7)**

*« Partant de ceci, le SPGQ est en accord avec l'énoncé de la politique-cadre (page 4) qui stipule que le télétravail est une forme d'organisation du travail basée sur le volontariat ».*

Ces extraits de notre corpus convergent du fait que tous les acteurs institutionnels traitaient du poids du volontariat dans l'optique de mise en place d'une politique de télétravail.

⇒ Formation

Nous entendons par formation les actions entreprises par les organisations publiques pour renforcer les capacités des employés.

**SPGQ (2020, p. 7)**

*« D'ailleurs, une formation sur la gestion par résultats devrait être offerte aux gestionnaires et aux employés ».*

**SCT du Québec (2021, p. 3)**

*« La possibilité d'accéder à de la formation, notamment adaptée aux besoins des personnes en télétravail ».*

**Société de Transport de Montréal (2021, p. 6)**

*« La Société rendra accessible une capsule obligatoire ainsi que des outils supplémentaires sur l'intranet visant l'amélioration continue précisant ses attentes ».*

**Saba et Cachat-Rosset (2020, p. 31)**

*« Former et développer les compétences en matière d'outils virtuels, collaboratifs et informatiques de tous les employés revêtent une grande importance ».*

On note à travers ces extraits de notre corpus le souci de la formation en contexte de télétravail. Ceci peut s'expliquer par le fait que le télétravail était un privilège dans l'Administration publique avant la pandémie de la Covid19 donc ne concernait pas tous les employés.

⇒ Communication

La communication fait allusion aux différentes interactions entre les acteurs institutionnels dans le but de partager des informations.

**SPGQ (2020, p. 16)**

*« Aviser immédiatement l'employeur de la survenance de tout bris, panne ou autre incapacité d'utiliser l'équipement informatique ou de télécommunication ».*

**INSPQ (2020, p. 3)**

*« L'accès aux informations nécessaires pour baliser les tâches et les mandats à réaliser (ex. : avoir accès aux nouveaux objectifs et aux nouvelles attentes de l'organisation ou du gestionnaire) ».*

**Société de transport de Montréal (2021, p. 7)**

*« L'employé en télétravail doit aviser sans délai son gestionnaire dès la survenance de situation empêchant l'exécution de sa prestation de travail, de tout bris, panne, impossibilité de connexion au réseau ou incapacité d'utiliser le matériel informatique ou les équipements de communication ».*

Ces passages illustrent donc la pertinence pour les différentes parties de créer un cadre d'échanges et de discussions dans le but de faire circuler les informations utiles au bon fonctionnement de l'organisation.

⇒ Disponibilité des outils de travail

Les outils de travail sont constitués des moyens et instruments susceptibles de permettre aux employés l'accomplissement de leurs charges de travail.

**SCT du Québec (2021, p. 2)**

*« La responsabilité de l'employeur de fournir à la télétravailleuse ou au télétravailleur l'équipement et les accès aux infrastructures technologiques dont ce dernier a besoin et de l'informer du matériel mis à sa disposition et des ressources offertes pour le soutien technique ».*

**Société de transport de Montréal (2021, p. 6)**

*« La Société fournit le matériel nécessaire selon les tâches effectuées en télétravail ».*

**Comité Consultatif du Travail et de la Main d'œuvre CCTM (2020, p. 23)**

*« L'employeur doit s'assurer que les salariés ont accès de façon équitable au matériel nécessaire convenu à la réalisation de leurs tâches, qu'ils soient en télétravail ou non ».*

**CSFP (2020, p. 5)**

*« Que le Conseil du trésor s'assure que les ministères et organismes fournissent les outils, les équipements et les accès nécessaires aux télétravailleuses et aux télétravailleurs pour accomplir leurs tâches à distance ».*

Nous voyons donc, à travers ces extraits de notre corpus, que l'endossement des coûts liés à la fourniture de matériels de travail par l'employeur est primordial en contexte de télétravail.

Nous ne saurons terminer cette partie sans évoquer la dimension rétention et recrutement que revêt le télétravail.

⇒ Rétention et attractivité :

Par rétention et attractivité, nous comprenons la capacité des organisations publiques à faire du télétravail un moyen de recrutement et de maintien de personnel.

**Fournier (2020, p.1)**

*« CONSIDÉRANT QUE le télétravail permet de répondre au besoin de pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité en facilitant le recrutement de personnel peu mobile ou éloigné ».*

**CIUSSS de l'Estrie (2021, p. 1)**

*« À cet effet, le CIUSSS de l'Estrie – CHUS souhaite s'adapter à la réalité actuelle du monde du travail pour attirer et retenir les talents ».*

**SCT du Québec (2021, p.2)**

*« Pour les employeurs, ce mode de travail permet également de bénéficier d'une meilleure attractivité et capacité de maintien du personnel, dans un marché qui demeure très compétitif ».*

**Télétravail Québec (2021, p.5)**

*« Le télétravail répond à plusieurs problématiques : pénurie de main d'œuvre, manque de main d'œuvre qualifiée, intégration des personnes aux prises avec des contraintes de santé physique et/ou mentale ».*

**SPGQ (2022, p.1)**

*« Le télétravail n'est pas un obstacle à une bonne prestation de travail, il constitue plutôt une excellente mesure d'attraction et de rétention du personnel ».*



L'attractivité et la rétention des talents font donc partie des objectifs des logiques institutionnelles. Ainsi, nous constatons, à travers ces extraits de notre corpus, que les organisations publiques ont l'opportunité de réaliser ces objectifs avec le télétravail.

Somme toute, les caractéristiques constitutives du télétravail sont entre autres la conciliation vie privée/professionnelle, qualité de vie, formation, communication, attractivité/rétention, disponibilité des outils de travail et le volontariat.

Après exposition de ces différents points, nous allons faire une analyse du lien de notre corpus avec l'administration publique et le télétravail.

### **5.3.3 Synthèse**

L'analyse de notre corpus fait ressortir plusieurs facteurs susceptibles de pérenniser le télétravail dans l'administration publique sans tension entre les différents acteurs institutionnels. Pour une meilleure lecture, nous allons présenter un tableau qui va croiser les caractéristiques de l'Administration publique et du télétravail à travers les codes suivants :

- À l'horizontal

A= fiabilité;

B= prévisibilité;

C= ouverture;

D= efficacité;

E= efficience;

F= formalisation;

G= préavis;

I= flexibilité;

J= Gestion axée sur les résultats

- Au vertical

1= conciliation vie professionnelle/vie privée;

2= réduction trajet/pollution;

3= formation;

4= communication;

5= outils de travail;

6= attractivité/rétention;

7= volontariat

**Tableau 9: CROISEMENT DES FACTEURS DE PERENNISATION DU  
TÉLÉTRAVAIL DANS L'ADMINISTRATION SANS TENSION**

		Administration publique									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Télétravail	1										
	2										
	3										
	4										
	5										
	6										
	7										

À travers ce tableau, il faut lire à l'horizontal les caractéristiques propres à l'administration publique et au vertical celles qui constituent le télétravail. Il y a

croisement lorsque ce dernier peut être illustré par un extrait. En cas de croisement, nous utilisons la couleur verte. Ainsi, nous sommes à la recherche de moyens de réconciliation des logiques institutionnelles opposées et que ces moyens aient pris forme dans différents extraits de contrats, politiques et procédures. Des extraits qui s'appuient sur des caractéristiques propres à l'administration publique et au télétravail. Ce sont des caractéristiques que l'analyse tend à souligner parce qu'il s'agit probablement d'aspects essentiels à considérer pour indiquer en quoi le télétravail s'inscrit dans les visées de l'administration publique.

Nous voyons que la conciliation vie professionnelle/privée et la rétention/attractivité ont été illustrées dans tous les aspects de l'Administration publique à l'exception du préavis. Ce qui n'est pas le cas du volontariat et de la réduction trajet/pollution qui ne reprennent pas 6 des 10 caractéristiques de l'Administration publique. Nous relevons ainsi que les facteurs de pérennisation du télétravail dans l'Administration publique sans tension sont multiples.

Nous constatons d'emblée que les différentes caractéristiques de l'administration publique apparaissent en période de télétravail. Cela dit, en contexte de télétravail, les différentes parties s'engagent à sécuriser les actes administratifs, maintenir le même niveau de rendement des employés qu'au bureau en atteste le respect de ce principe dans pratiquement la mise en place de toutes les caractéristiques liées au télétravail, rendre accessible les différentes informations utiles et maîtriser les coûts à travers la gestion des espaces. Le principe de maintien du service aux citoyens montre que le télétravail est source de continuité des activités dans les organisations publiques. Cette

continuité des activités illustre d'ailleurs que le télétravail peut en réalité remédier à une insuffisance des ressources humaines et/ou des locaux de l'organisation (Huberson et Vraie, 2015). Cette situation a été constatée durant la pandémie de la covid19.

Au-delà de ces caractéristiques, nous relevons aussi certaines préoccupations bureaucratiques des différents acteurs institutionnels suivant leur volonté à respecter les normes, lois, obligations contractuelles et procédures (préavis et formalisation). D'ailleurs, conformément à notre tableau, la formalisation et le respect des normes font partie des principes les plus repris dans un contexte d'instauration d'une politique de télétravail. Ces éléments cités sont conformes à certains principes de la bureaucratie Wébérienne à savoir la gestion administrative reposant sur des documents écrits et le respect de règles stables et détaillées (Mercier, 2002, p. 59).

On constate aussi la volonté des de viser l'efficacité et la flexibilité à travers des conditions de travail beaucoup plus souples. Ces deux éléments à savoir la flexibilité et l'efficacité renvoient respectivement à une souplesse de la gestion des services publics et à un modèle de marché du secteur public et sont des éléments constitutifs du nouveau management public (Emery et Giaque, 2008).

Dans ce même sillage, notre analyse expose la préférence des différents acteurs institutionnels à la gestion axée sur les résultats comme moyen de contrôle du télétravail. Au lieu d'opter pour des logiciels de surveillance électronique, les parties convergent vers la responsabilisation du télétravailleur à travers la confiance et l'autonomie. Le télétravailleur n'a donc plus une obligation de présence mais de résultat

(Tremblay et Scaillerez, 2016). Ainsi, avec le télétravail, on assiste à une transformation du mode traditionnel de gestion des ressources humaines avec l'option de la gestion axée sur les résultats (Tremblay et Scaillerez, 2016) qui est le meilleur outil d'encadrement du télétravail (OIT, 2020). Avec le télétravail, le gestionnaire quitte donc la logique de contrôle pour la collaboration avec le télétravailleur (Aroles et al, 2021). La gestion axée sur les résultats est aussi un élément du nouveau management public du fait de son orientation vers les objectifs et non vers les moyens (Amar et Berthier, 2007, p. 3).

Notre analyse fait donc ressortir à la fois des éléments de la bureaucratie Wébérienne et du nouveau management public. Dès lors, nous ne saurons passer sous silence ce constat de l'hybridation de l'administration publique tel que relaté dans le chapitre 2. Cette hybridation signifie que le nouveau management public n'a pas supplanté la bureaucratie Wébérienne qui est toujours ancrée dans l'administration publique (procédures et respect des règles) mais s'y est greffé (Emery et Giaucque, 2014) avec son lot de changements (flexibilité, efficience, autonomie, confiance et gestion axée sur les résultats).

La mise en place du télétravail dans l'Administration publique est aussi tributaire d'autres facteurs propres à ce mode de travail. On voit donc que les principales motivations exposées pour le choix du télétravail, à savoir la conciliation de la vie privée-vie professionnelle et la réduction des déplacements et de la pollution (Malakoff, 2019, p. 14), sont vérifiées à travers notre étude.

En revanche, nous avons dans notre analyse deux autres motivations absentes de l'étude de Malakoff (2019) à savoir la rétention et l'attractivité. Ces deux éléments constituent un enjeu pour les organisations publiques en ces périodes de pénurie de main d'œuvre. En effet, le télétravail peut être une solution dans ce sens en permettant à la fonction publique de retenir ses employés mais aussi de faire un marketing voire une séduction pour aller décrocher les employés potentiels qui ne se voient qu'en télétravail. Cette solution revêt d'ailleurs une dimension d'inclusion dans la mesure où les personnes vivant avec un handicap pourront embarquer davantage dans le monde du travail.

Ensuite, les organisations publiques doivent laisser aux employés le choix du télétravail. Les différents acteurs institutionnels doivent s'investir à créer des cadres d'échanges et d'interaction afin de favoriser la circulation d'information et de remédier à certaines situations inconfortables. L'employeur est aussi censé couvrir les moyens de travail nécessaire à une bonne prestation du télétravail et assurer le renforcement de capacités des employés tant sur le plan logistique que managérial.

En somme, les facteurs susceptibles de pérenniser le télétravail sans heurt ni choc dans l'Administration publique sont composés aussi bien de caractéristiques de l'Administration publique que celles du télétravail. À travers le tableau 9, nous pouvons dire que la mise en place des caractéristiques liées au télétravail doit obéir au respect de certaines caractéristiques de l'Administration publique. Aussi, cette mise en place d'une caractéristique liée au télétravail ne reprend pas totalement toutes les caractéristiques de l'Administration publique. En guise d'illustration, le volontariat n'a

repris que la formalisation, le préavis, le respect des normes et l'ouverture tandis que la conciliation vie privée/professionnelle a touché 9 des 10 caractéristiques de l'Administration publique à savoir la fiabilité, la prévisibilité, l'ouverture, l'efficacité, l'efficience, la flexibilité, le respect des normes, la formalisation et la gestion axée sur les résultats (GAR). L'étude montre aussi que la formalisation, le respect des normes du travail et obligations contractuelles et l'efficacité sont les caractéristiques de l'Administration publique les plus reprises dans le processus de mise en place du télétravail. Ce qui témoigne la volonté des différentes logiques institutionnelles à garantir un climat de télétravail sans choc afin de maintenir, voire de dépasser le niveau de rendement au bureau.

Cependant, des facteurs ne font pas tout le temps l'objet de consensus. Ils font aussi le lit de différentes tensions institutionnelles avec différents mécanismes de résolution. Nous allons analyser maintenant ces tensions institutionnelles et leur mode de règlement afin de circonscrire les facteurs de pérennisation du télétravail dans l'Administration publique d'après tensions.

#### **5.4 Tensions institutionnelles et mécanismes de résolution**

Dans le chapitre 3, nous avons contextualisé la théorie néo institutionnelle à notre étude. En effet, nous avons retenu le schéma d'une administration publique qui fait face à de nombreuses pressions institutionnelles qui peuvent être les piliers politiques, administratives ou juridiques. Dès lors, pour asseoir la légitimité du télétravail, les différentes logiques institutionnelles qui composent l'administration publique peuvent

apporter différentes réponses institutionnelles que sont le compromis, l'évitement, le consentement, la défiance et la manipulation.

L'analyse de notre corpus fait ressortir des points auxquels les logiques institutionnelles se sont exprimées différemment avec des mécanismes de résolution de conflits diverses.

⇒ Pilier politique

Par pilier politique, nous comprenons la conception de l'action publique faite par les autorités politiques. Sur ce, nous allons évoquer les points de vue des acteurs institutionnels sur les décisions gouvernementales durant la pandémie de la Covid à travers les extraits de notre corpus suivants :

**SPGQ (2021, p. 1)**

*« Le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) questionne la décision du gouvernement de forcer le retour au bureau de 100 % de son personnel dès janvier, sans offrir aucune précision quant à un mode de vérification de l'état de santé du personnel ni de différents risques pourtant bien réels. »*

**SCT du Québec (2021, p. 2)**

*« Je suivrai avec intérêt le retour graduel du personnel dans les milieux de travail, de même que l'expérimentation du mode hybride, notamment les effets de cette nouvelle organisation du travail sur la prestation de services, mais également sur nos ressources humaines. »*

**SCT du Québec (2021, p. 5)**



*« Événement d'une ampleur telle qu'il justifie la suspension de l'application de certaines dispositions de la présente politique-cadre, c'est le Secrétariat du Conseil du trésor qui détermine quelles sont ces circonstances. »*

À travers ces extraits de notre corpus, nous voyons que les autorités publiques ont usé de la force de l'État suivant l'évolution de la pandémie pour prendre des décisions qui impactent le milieu du travail.

⇒ Pilier administratif

Le pilier administratif fait allusion à la gestion du milieu du travail. Dans cette étude, le mode de télétravail, le lieu de télétravail et l'admissibilité au télétravail ont été des foyers de tensions entre les différentes logiques institutionnelles.

- Mode de télétravail

Le mode de télétravail reflète le type de télétravail exercé. À travers les extraits de notre corpus suivants, nous allons exposer les visions des différents acteurs institutionnels.

**CSFP (2020, p. 8)**

*« Que la Politique prévoie la possibilité aux personnes de prolonger leur télétravail en raison de situations inhabituelles (tempête de neige, congestion automobile majeure, interruption du service de transport*

*collectif, fermeture d'école, etc.) même si le nombre maximal de jours par semaine est atteint. »*

**SPGQ (2020, p. 12)**

*« Une analyse de l'Organisation des Nations Unies (ONU) publiée en 2017 révèle que, idéalement, le nombre de jours en télétravail serait de deux à trois par semaine. »*

**SCT du Québec (2021, p. 5)**

*« Le télétravail s'exerce en mode hybride, pour une période maximale de trois jours par semaine, une présence équivalente à deux jours par semaine étant favorisée dans les locaux de l'employeur. »*

**SCT du Québec (2021, p. 5)**

*« La ou le sous-ministre peut, pour des circonstances particulières déterminées par le Secrétariat du Conseil du trésor, autoriser une prestation de télétravail supérieure à la période maximale de trois jours par semaine. »*

Ces extraits de notre corpus montrent que les acteurs institutionnels sont parvenus à trouver un compromis quant au mode de télétravail qui est le travail hybride. Ce compromis s'est aussi reflété quant à la flexibilité relative aux jours de télétravail supplémentaires.

- Lieu de télétravail

Le lieu de télétravail renvoie à l'endroit où le salarié exerce le télétravail. Nous allons relever des extraits qui reviennent sur les tensions institutionnelles constatées.

**SPGQ (2020, p. 16)**

*« Le SPGQ est d'avis qu'un télétravailleur devrait pouvoir travailler dans d'autres lieux que sa résidence, dans la mesure où rien ne laisse présager que cela affecterait la qualité de son travail. »*

**SCT du Québec (2021, p. 4)**

*« Si requis, un changement de lieu, pour une durée significative, peut être autorisé par la ou le sous-ministre. »*

Ces passages illustrent que les gouvernants ont tenu compte de la préoccupation des syndicats en ce qui concerne la flexibilité relative au lieu de télétravail. C'est la raison pour laquelle un changement de lieu de télétravail est prévu dans la politique-cadre.

- Admissibilité au télétravail

L'admissibilité au télétravail est en rapport avec les conditions à remplir pour exercer le télétravail. À travers les extraits de notre corpus, nous allons exposer ce qu'en pensent les acteurs institutionnels.

**CCTM (2020, p. 12)**

*« Elles (Organisations syndicales) ont un souci pour l'équité entre les salariés en termes de distribution du télétravail et de conditions d'exercice de celui-ci. »*

**SPGQ (2020, p.6)**

*« Aussi, la politique-cadre devrait préciser dans ses principes directeurs (page 4) que les ministères et organismes de la fonction publique devront développer des critères neutres pour identifier les personnes qui bénéficieront du télétravail ou pour annuler la prestation d'une personne en télétravail. »*

**Saba et Cachat-Rosset (2020, p. 7)**

*« Tous les emplois n'étant pas admissibles au télétravail et la situation variante fortement d'un secteur à l'autre, en 2020, Deng et coll. estiment qu'en temps normal, la capacité de télétravail de l'économie canadienne se situerait à environ quatre travailleurs sur 10 (soit 38,9 %). »*

**SCT du Québec (2021, p. 7)**

*« Déterminer les emplois admissibles au télétravail selon, notamment, la compatibilité des fonctions, le niveau d'autonomie lié à l'emploi et la possibilité d'évaluer les résultats atteints. »*

Ces différents extraits de notre corpus montrent que les acteurs sont d'avis que tous les emplois et toutes les personnes ne sont pas admissibles au télétravail. Pour éviter des situations d'injustice quant au choix de personnes admissibles, les logiques ont convenu de déterminer des critères de sélection basés sur la compétence, la mesurabilité des résultats et le type de postes.

⇒ Pilier juridique

Par pilier juridique, nous comprenons l'ensemble des mesures et dispositifs susceptibles de réguler les interactions entre les personnes. Dans le cadre de cette recherche, nous avons relevé 4 éléments qui ont alimenté des positions diverses de la part des différents acteurs institutionnels. Ce sont la loi 59, le droit à la déconnexion et le statut du télétravail.

- Loi 59

La loi 59 est une loi qui définit les droits et devoirs des employés et employeurs en matière de santé et sécurité au travail. À travers les extraits de notre corpus, nous allons voir la lecture faite par les acteurs institutionnels du projet de révision de la loi santé et sécurité au travail.

**SPGQ (2021, p. 1)**

*« Actuellement, le télétravail n'est pas balisé et ne figure dans aucune loi au Québec, pas même dans le PL59. »*

**Télétravail Québec (2021, p. 6)**

*« En ce sens, afin d'appuyer notre point, le mot télétravail n'a en aucune occasion été cité dans l'ensemble des 120 pages du projet de loi 59. »*

**Projet de loi numéro 59 (2021, p. 41)**

*« 5.1. Sous réserve de toute disposition inconciliable, notamment eu égard au lieu de travail, les dispositions de la présente loi s'appliquent au travailleur qui exécute du télétravail et à son employeur. »*

**SPGQ (2020, p. 10)**

*« Le domicile d'un salarié étant le haut lieu de la vie privée, l'employeur qui se rendrait au domicile du télétravailleur sans son approbation brimerait certainement son droit à la vie privée. »*

**Projet de loi numéro 59 (2021, p. 66)**

*« 179.1. Un inspecteur ne peut pénétrer dans un lieu où s'exécute du télétravail lorsque celui-ci est situé dans une maison d'habitation sans le consentement du travailleur, sauf si l'inspecteur est muni d'un ordre de la cour l'y autorisant ».*

Avec ces extraits de notre corpus, nous constatons qu'à travers un dialogue, le télétravail figure maintenant dans la loi santé et sécurité au travail. Il faut noter aussi que la préoccupation du respect de la vie privée en période de télétravail a été pris en compte avec la mention dans la loi du consentement requis pour visiter le domicile du télétravailleur.

- Droit à la déconnexion

Le droit à la déconnexion renvoie à une législation qui protège les télétravailleurs contre l'hyperconnectivité. Les extraits de notre corpus vont ressortir les avis des différentes logiques institutionnelles par rapport à ce point.

**Télétravail Québec (2021, p. 4)**

*« À notre avis, un droit à la déconnexion, qui impliquerait notamment une obligation de l'employeur d'adopter une politique de déconnexion, permettrait de réduire cette pression, ce stress et la détresse*

*potentiellement vécues par certains employés et, ultimement, favoriserait le respect des différentes obligations des employeurs en matière de santé et sécurité au travail. »*

**SPGQ (2021, p. 11)**

*« Les télétravailleurs devraient bénéficier d'un droit à la déconnexion. »*

**Boulet (2020, p. 1)**

*« Mais c'est sûr que comme ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, je peux m'exprimer : Il faut que chaque entreprise fasse la réflexion qui est appropriée à ses besoins et s'assure que ce qui est demandé aux employés est utile et nécessaire. »*

**À son article 59.0.1, la L.N.T.** (loi sur les normes du travail) prévoit que le salarié a droit de refuser de faire du temps supplémentaire :

*« 59.0.1. Un salarié peut refuser de travailler :*

*1° plus de deux heures au-delà de ses heures habituelles quotidiennes de travail ou plus de 14 heures de travail par période de 24 heures (...);*

*2° sous réserve de l'article 53, plus de 50 heures de travail par semaine*

*(...); 3° lorsqu'il n'a pas été informé au moins cinq jours à l'avance*

*qu'il serait requis de travailler, sauf lorsque la nature de ses fonctions exige qu'il demeure en disponibilité (...). »*

En plus de ces dispositions, **les articles 78 et 79 L.N.T.** reconnaissent respectivement au salarié le droit à un repos hebdomadaire d'une durée minimale de 32 heures

consécutives et le droit à une pause-repas de trente minutes sans salaire au-delà de toute période de travail de cinq heures consécutives.

Ces différents extraits montrent donc une différence de perception entre les différentes logiques institutionnelles concernées. En effet, les syndicats et l'organisme sans but lucratif militent pour une codification du droit à la déconnexion tandis que les gouvernants pensent que la législation existante encadrant aussi le télétravail protège déjà les travailleurs contre les heures excessives.

- Statut du télétravail

Le statut du télétravail fait allusion à ce que le télétravail doit être considéré par les acteurs institutionnels. Nous allons relever les extraits de notre corpus en lien avec le statut du télétravail.

**SPGQ (2020, p. 7)**

*« Le SPGQ estime que cette phase (que le télétravail ne constitue pas un droit, mais bien un privilège) devrait être éliminée, considérant que le télétravail constitue plutôt un mode d'organisation du travail qui bénéficie autant à l'employeur qu'à l'employé. »*

**CPQ (2020, p. 5)**

*« Le télétravail, qui était considéré comme étant un privilège avant la pandémie, est devenu une obligation depuis. »*

**CSFP (2020, p. 2)**



*« Le télétravail n'est ni un privilège, ni un droit, mais une réorganisation du travail. »*

**SCT du Québec (2021, p. 2)**

*« À la suite de l'expérience des projets pilotes ministériels et du télétravail obligatoire en temps de pandémie, la fonction publique a désigné le télétravail comme un mode d'organisation du travail à privilégier de façon hybride, c'est-à-dire en alternance avec la tenue d'activités professionnelles dans le milieu de travail. »*

Ces extraits de notre corpus font ressortir le débat opposé entre acteurs institutionnels sur le statut du télétravail. Les divergences notées sur ce que le télétravail est (privilège ou droit) a abouti à un consensus : le télétravail est un mode d'organisation du travail. Ces éléments relevés des piliers politiques, administratifs et juridiques ainsi que les modes de résolution de conflits (réponses institutionnelles) sont listés dans le tableau croisé qui va suivre. Par soucis de lisibilité, nous donnons les codes suivants :

- À l'horizontal

K= évitement;

L= compromis;

M= consentement;

N= défiance;

O= manipulation

- Au vertical

8= décisions gouvernementales;

9= admissibilité;

10= mode de travail;

11= lieu de télétravail;

12= loi 59;

13= droit à la déconnexion;

14= statut de télétravail

**Tableau 10: CROISEMENT DES PILIERS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET DES RÉPONSES INSTITUTIONNELLES**

		Réponses stratégiques				
		K	L	M	N	O
Pressions institutionnelles	8					
	9					
	10					
	11					
	12					
	13					
	14					

À travers ce tableau, il faut lire à l'horizontal les réponses possibles des différents acteurs institutionnels et au vertical les pressions institutionnelles traduites en piliers de l'administration publique dans un contexte de télétravail. Il y a croisement lorsque ce dernier peut être illustré par un extrait. En cas de croisement, nous utilisons la couleur rouge. De ce fait, nous constatons que le compromis entre le différent acteur institutionnel ressort de tous éléments du pilier administratif (admissibilité, lieu et mode de télétravail) et du pilier juridique (loi 59 et statut du télétravail) sauf pour le

droit à la déconnexion. Parallèlement, aucun acteur institutionnel n'a usé de l'évitement face aux différentes pressions institutionnelles.

Pour ce qui est des décisions gouvernementales, nous voyons que les gouvernants ont utilisé le pouvoir public pour contraindre les autres logiques institutionnelles à se conformer aux décisions prises. Cette situation montre que durant la pandémie de la covid19 l'exercice du télétravail suit la volonté publique illustrée selon les cas par des décrets, arrêtés ou directives.

Les différentes logiques institutionnelles ont trouvé un compromis en ce qui concerne l'admissibilité au télétravail, le lieu de télétravail, le mode de télétravail, la loi 59 et le statut du télétravail. Pour eux, l'admissibilité au télétravail doit se faire suivant les critères de compétence, de mesurabilité des résultats et d'admissibilité du poste en télétravail selon les besoins opérationnels et le service aux citoyens afin d'éviter l'arbitraire dans la sélection.

En ce qui concerne le lieu de télétravail, les différents acteurs institutionnels se rejoignent sur le fait qu'au-delà de l'endroit consigné dans l'entente de télétravail, qu'il soit possible de modifier le lieu sous autorisation. Cette flexibilité quant au lieu de télétravail montre que le télétravail permet de travailler à n'importe quel lieu (Tremblay et Scaillerez, 2016).

Pour ce qui est du mode de télétravail, les différents acteurs institutionnels ont opté pour le travail hybride avec flexibilité quant à la demande de jours supplémentaires sous autorisation. Ainsi, nous pouvons relever que les organisations publiques se

doivent aussi de prévoir le cadre de travail adéquat en cas de travail hybride vu qu'une présence minimale au bureau est requise.

Néanmoins, le compromis relatif à l'admissibilité au télétravail, au lieu de télétravail, et au mode de télétravail est partiel dans la fonction publique québécoise car s'accompagnant d'une défiance des syndicats de travailleurs. En effet, ces derniers pensent que les modalités d'application du télétravail doivent être discutés avec eux au niveau des différentes organisations publiques raison pour laquelle ils ont levé des griefs. En effet, dans la politique-cadre il est mentionné que c'est le ministre qui est chargé de déterminer les modalités d'application du télétravail dans la fonction publique.

Avec la loi 59 relative à la santé et sécurité au travail, nous constatons que les différentes logiques institutionnelles se sont accordées sur la codification du mot télétravail ainsi que de la protection de la vie privée du télétravailleur (demande d'autorisation avant d'inspecter son lieu de travail) dans la nouvelle loi santé et sécurité au travail.

La question à savoir si télétravail est un droit ou un privilège a accroché les différents acteurs institutionnels. Par la suite, ils ont jugé que le télétravail est un mode d'organisation du travail et donc n'est ni un privilège, ni un droit.

Il faut aussi souligner que ce compromis entre les différents acteurs institutionnels a pris la forme d'une consultation dans les ministères et organismes. Au niveau des

municipalités, il a été obtenu après des négociations à travers des lettres d'entente ou comités de télétravail.

En revanche, les différents acteurs institutionnels ne sont pas accordés concernant la problématique du droit à la déconnexion. Ceci résulte du fait que les syndicats de travailleurs exigent à travers des contestations une meilleure protection des télétravailleurs face au surcharge de travail. De l'autre côté, les décideurs publics rappellent que la loi sur les normes de travail est claire en ce qui concerne le travail fait hors cadre réglementaire.

En somme, nous retenons de l'analyse croisée des caractéristiques de l'administration publique et du télétravail que les changements induits par le télétravail n'ont pas supplanté les piliers de l'administration publique mais se sont complétés à ces derniers pour une pérennisation du télétravail dans l'administration publique. En outre, l'analyse croisée des piliers de l'administration publique ainsi que des mécanismes de résolution de conflits permet de relever que les différents acteurs institutionnels sont parvenus à trouver un compromis sur différents points. Néanmoins, certains foyers de tensions continuent à interpeller les uns et les autres. Ce qui nous amène à croire qu'une pérennisation aboutie du télétravail dans l'administration publique dépendra de la stabilisation de ces derniers foyers de tensions institutionnelles pour une acceptation (légitimité) de ce mode de travail dans toutes ses dimensions par tous les acteurs institutionnels.

La réalisation de cette étude ne s'est pas faite sans difficultés. En effet, notre volonté initiale était de mener une étude de cas dans une structure de l'administration publique (municipalité, ministère, société publique ou parapublique) afin de cerner concrètement les forces opposées à l'épreuve dans la perspective de les réconcilier pour une pérennisation du télétravail dans l'administration publique. Dans ce cadre, nous aurons accédé à des comptes-rendus, procès-verbaux et délibérations en lien avec télétravail. Aussi, nous aurons réalisé des focus group et entrevues avec les différents acteurs institutionnels afin de relever concrètement leurs visions de l'implantation d'une politique de télétravail. Cependant, la rigidité de l'administration publique en ce qui concerne les procédures et les contraintes de temps liées au dépôt de notre mémoire ne nous ont pas permis de trouver une organisation publique acceptant une collaboration. Ce contexte était aussi marqué par l'expiration de notre permis d'études qu'il fallait renouveler, une continuité des mesures de restrictions liées à la covid19 et des négociations entre le gouvernement et les syndicats de travailleurs. De ce fait, nous étions obligés de nous focaliser sur les documents librement accessibles.

Aussi, nous n'avons pas pu comparer le cadre québécois du télétravail à d'autres territoires pour ressortir les similitudes et divergences dans un processus d'implantation du télétravail dans l'administration publique.

Dans ce sens, nous invitons les chercheurs à compléter cette étude en menant une recherche dans une organisation publique afin de trouver les facteurs invisibles susceptibles d'influencer oui ou non la pérennisation du télétravail dans l'administration publique. De plus, nous les invitons à prendre en considération, dans un premier lieu, les initiatives prises par les autres provinces canadiennes en matière

de télétravail. Dans un second lieu, ils pourront ensuite voir les exemples d'implantation du télétravail dans d'autres pays particulièrement en France où les autorités publiques font des réformes législatives pour encadrer le télétravail.

## **CHAPITRE 6**

### **6 CONCLUSION**

Durant la pandémie de la covid19, le télétravail a participé au maintien de l'administration publique (OIT, 2020). En effet, les organisations publiques ont pu assurer la continuité de leurs activités.

La mise en place du télétravail dans l'administration publique a suivi un processus dans un contexte d'urgence sanitaire et de manque de préparation dans la mesure où le télétravail n'était qu'un privilège pour certains dirigeants avant la pandémie. Or, la réalité issue de la pandémie interpelle les différents acteurs institutionnels qui composent le milieu du travail.

D'une part, ce mémoire avait pour but de relever le processus menant au compromis institutionnel de pérennisation du télétravail dans l'administration publique. D'autre part, il visait à déterminer les facteurs et modalités à considérer pour une implantation du télétravail dans l'administration publique. De ce fait, nous avons choisi la théorie néo institutionnelle. Cette dernière permet de ressortir les différentes pressions institutionnelles qui peuvent influencer sur ces acteurs institutionnels ainsi que leurs réponses stratégiques.

Dans le cas concret de notre étude, il s'agit de cerner les caractéristiques propres à l'administration publique et au télétravail dans une perspective de mise en place d'une politique de télétravail pour ensuite relever les pressions institutionnelles provenant des 3 piliers de l'administration publique (pilier politique, pilier administratif et pilier juridique) ainsi que des réponses des acteurs institutionnelles pouvant être l'évitement, le consentement, le compromis, la manipulation ou la défiance. L'objectif est de réconcilier les pressions institutionnelles divergentes afin d'aboutir à une pérennisation du télétravail dans l'administration publique.

Dès lors, il apparaît que nous avons aussi bien des pressions institutionnelles qui convergent sans heurt que d'autres qui font l'objet de tensions institutionnelles. Ces pressions institutionnelles qui conduisent à des tensions institutionnelles entre les différents acteurs institutionnels nécessitent des mécanismes de résolution de conflits.

Pour mener à bien cette recherche axée sur le réalisme critique, notre étude a été faite à travers une analyse documentaire des documents dans le web des différentes logiques institutionnelles. Par la suite, nous avons procédé à une analyse de contenu de ces documents puis à une analyse thématique. Cette dernière a permis de constituer notre corpus selon la récurrence des thèmes dans les différents documents retenus.

De ce fait, nous avons pu faire ressortir les préoccupations des différents acteurs institutionnels ne faisant pas l'objet de chocs institutionnels. Il s'agit de la fiabilité, de la prévisibilité, de la formalisation, de la flexibilité, de la gestion axée sur les résultats,



de la conciliation vie privée/vie professionnelle, de la réduction trajet/pollution, de la formation, de la communication, de la flexibilité quant au lieu de travail, de la disponibilité des outils de télétravail, du respect des lois, normes et conventions de travail, du télétravail comme mode d'organisation du travail, du travail hybride comme mode de télétravail, du volontariat, du préavis, de l'ouverture, de l'efficacité, de l'efficience, de l'attractivité/rétention, de l'admissibilité au télétravail selon le triptyque-compétence-résultat-postes admissibles et des décisions gouvernementales acceptées dans un contexte imprévu comme la pandémie de la covid19.

Ces différents éléments faisant l'objet de consensus ou de compromis entre les différents acteurs institutionnels doivent être maintenus et consolidés dans tout processus d'implantation du télétravail dans toute administration publique.

Cependant, nous avons aussi relevé des foyers de tensions entre les différentes logiques institutionnelles. Il s'agit de l'implication des syndicats dans les négociations et du droit à la déconnexion. Ainsi, pour une légitimité aboutie du télétravail et de son modèle hybride, les différentes logiques institutionnelles devront continuer la discussion sur l'implication des syndicats de travailleurs en ce qui concerne l'application des modalités d'application de la politique-cadre en matière de télétravail. Aussi, il faudra tenir des discussions fécondes concernant le droit à la déconnexion. En parlant d'une discussion sur le droit à la déconnexion, il serait peut-être pertinent de parler de politique de déconnexion afin de trouver un compromis entre ces deux visions.

Au terme de notre réflexion, nous avons satisfait à l'objectif de notre mémoire. Une telle démarche pourra servir à étudier d'autres phénomènes tels que l'implantation d'une politique sur le harcèlement, la confidentialité, le traitement avec les différents acteurs institutionnels des risques psychosociaux et d'autres sujets qui forcent les acteurs au nom de leurs différentes logiques institutionnelles à convenir et écrire un accord quant aux conditions de leurs emplois au sein de leurs organisations. En ce sens, le mémoire servirait d'exemple à une démarche qui pourrait être reprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart, R. A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4eme édition, 14-46). Dunod.
- Allen, T. D., Golden, T. D., and Shocklye, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593>
- Alvaro, M., De Assis, G., & Fernando, L. (2011). " Lessons learned from 11<sup>th</sup>: Telework as an organizational resource to the business continuity planning". *The Japanese Journal of Telework*, 9(1), 46-51.
- Amar, A. & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et management publics*, vol. 5.
- Aroles, J., De Vaujany, F. X., & Dale, K. (2021). *Experiencing the new world of work*. Cambridge University Press.
- Aucoin, P. (1995). *The new public management : Canada in comparative perspective*. Institut de recherches en politiques publiques.
- Aucoin, P. (1997). Design, of the public organizations for the 21<sup>st</sup> century: Why bureaucracy will survive in public management. *Administration publique du Canada*, 40(2), 290-306. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1997.tb01511.x>
- Awortwi, N. (2010). Doter les administrateurs et gestionnaires publics de nouvelles compétences à l'époque des réformes du secteur public : le cas du Mozambique. *Revue internationale des sciences administratives*, volume 76(4), 757-782. <https://doi.org/10.3917/risa.764.0757>.
- Baker, P. M. A., Moon, N. W., & Ward, A. C. (2006). Virtual exclusion and telework barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *Ios press*, 27(4), 421-430.
- Balazs, E. (1964). *Chinese civilization and bureaucracy*. Yale University Press.

- Bacache-Beauvallet, M. (2016). Management public et logique de gestion dans l'administration publique : quel bilan ? *Regards croisés sur l'économie*, 1(18), 62-72. <https://doi.org/10.3917/rce.018.0062>.
- Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques* (2eme édition). Dunod.
- Berkley, G. E. (1975). *The craft of public administration*. Allynand Bacon.
- Bernier, P. (2017). L'organisation de la fonction administrative de l'État. Dans Michaud, N. (sous la dir.), *Secrets d'États ? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2eme édition, 361-398). Presses de l'université du Québec.
- Blanchet, A. & Gotman, A. 2001(1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Université Nathan.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from homework? Evidence from a Chinese experimentation. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1). 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Boujnouni, E. S. & Benabdejlil, N. (2018). Contribution de la théorie néo institutionnelle à l'étude des stratégies institutionnelles des fournisseurs automobiles de la SOMACA : modèle théorique. *Revue économie, gestion et société*, numéro 15. <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i15.12617>
- Boulet, J. (2019). *Réponse à la députée Mme Catherine Fournier concernant le télétravail*. <http://www.assnat.qc.ca/fr/recherche/recherche-avancee.html>
- Boulet, J. (2020). *Réponse à la pétition déposée par Mme Catherine Fournier sur le télétravail*. <http://www.assnat.qc.ca/fr/recherche/recherche-avancee.html>
- Bunduchi, R., Tursunbayeva, A., & Pagliari, C. (2020). Coping with institutional complexity: intersecting logics and dissonant visions in a nation-wide healthcare IT implementation project. *Information technology and people*, 33(1), 311-339. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2018-0373>
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie-centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (2021). *Politique sur le télétravail*. [https://www.santeestrie.qc.ca/clients/SanteEstrie/Professionnels/Organisation\\_du\\_travail/D000\\_POL\\_03\\_Politique\\_sur\\_le\\_teletravail.pdf](https://www.santeestrie.qc.ca/clients/SanteEstrie/Professionnels/Organisation_du_travail/D000_POL_03_Politique_sur_le_teletravail.pdf)
- Charbonneau, M. (2012). Nouveau management public. Dans Côté, L. et Savard, J. F. (dir.), *Le dictionnaire encyclopédique de l'Administration publique*. [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)

- Charbonneau, M. (2017). De Weber au nouveau management public. Dans Michaud, N. (sous la dir.), *Secrets d'États ? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2<sup>ème</sup> édition, 401-424). Presses de l'université du Québec.
- Charih, M., & Rouillard, L. (1997). The new public management. In Charih, M., and Daniels, A. (dir.), *Nouveau management public et administration publique au Canada* (27-45). Institut de l'administration publique du Canada.
- Chrimes, S. B. (1952). *An introduction to the administrative history of medieval England*. Oxford University Press.
- Coalition des syndicats de la fonction publique (2020). *Plateforme de propositions syndicales pour la politique-cadre sur le télétravail dans la fonction publique québécoise*. <https://www.sfpq.qc.ca/media/wzfpibyn/2021-01-20-teletravail-arruda.pdf>
- Comité consultatif du travail et de la main d'œuvre (2020). *Avis sur le télétravail*. [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/cctm/Avis/Avis\\_CCTM\\_teletravail.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/cctm/Avis/Avis_CCTM_teletravail.pdf)
- Conseil du Patronat du Québec (2020). *Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise*. [https://www.cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/guide\\_pratique\\_pour\\_implantation\\_du\\_teletravail\\_en\\_entreprise\\_fr.pdf](https://www.cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/guide_pratique_pour_implantation_du_teletravail_en_entreprise_fr.pdf)
- Craipeau, S. (2010). Le télétravail fluide. *Quaderni*, 1(71), 107-120. <https://doi.org/10.4000/quaderni.534>
- De Munck, J. (2000). Les métamorphoses de l'autorité. *Autrement*, numéro 198, 21-42.
- Deng, Z., Morissette, R. & Messacar, D. (2020). *Faire tourner l'économie à distance : potentiel du télétravail pendant et après la covid19*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/45280001202000100026>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University Of Chicago Press.
- Dion, S. (1987). La bureaucratie. Dans Gow, J. I., Barette, M., Dion, S. et Fortmann, M. *Introduction à l'Administration publique : une approche politique* (164-190). Gaëtan Morin.

- Direction de la formation générale des adultes (2000). *Guide méthodologique de recherche pour le milieu de l'alphabétisation*. [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/educ\\_a\\_dulte\\_action\\_comm/guideifpca2000.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/educ_a_dulte_action_comm/guideifpca2000.pdf)
- Dodge, J., Ospina, S. M., & Foldy, E. G. (2005). Integrating rigor and relevance in public administration scholarship: The contribution of narrative inquiry. *Public Administration Review*, 65(3), 286-300. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00454.x>
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: Home-based teleworking in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work, And Employment*, 30(1), 47-61. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12040>
- Douglas, M., & Wildavsky, A. (1982). *Risk and culture*. University of California Press.
- Dubnick., M. J. (1999, September 2-5). *Demons, spirits, and elephants: reflections on the failure of public administration theory*. Paper prepared for delivery at the 1999 annual meeting of the American Political Science Association, Atlanta Hilton and towers and Atlanta Marriot marquis.
- Dumas, M. et Ruiller, C. (2018). Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ? *Revue politiques et management public*, 35 (1-2), 5-26. <https://pmp.revuesonline.com/article.jsp?articleId=39549>
- Ellul, J. (1955). *Histoire des institutions*. Presses universitaires de France.
- Emery, Y. & Giaque, D. (2008). Repenser la gestion publique : bilan et perspective en suisse. Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y. & Giaque, D. (2014). L'univers hybride de l'Administration publique au XXIème siècle. *Revue internationale des sciences administratives*, 80(1), 25-34. <https://doi.org/10.1177/0020852313513378>
- Essiari, S. (2007, 03 mai). Réforme budgétaire : nouvelle approche axée sur les résultats. *Finances News*.
- Fairweather, N. B. (1999). Surveillance in employment: The case of teleworking *Journal Of Business Ethics*, 22(1), 39-49. <https://doi.org/10.1023/A:1006104017646>
- Farazmand, A. (2012). The future of public administration: Challenges and opportunities-A critical perspective. *Administration and Society*, 44(4), 487-517. <https://doi.org/10.1177/0095399712452658>

- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Fernandez, V. & Marraud, L. (2012, mai). *Du télétravail au travail à distance équipé : de la diversité des pratiques et des usages des TICs*. 17eme édition du colloque de l'AIM de Bordeaux. <https://hal.telecom-paris.fr/hal-02411941>
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (Fourth edition). Sage.
- Fond Monétaire International (2021). *Mise à jour des perspectives de l'économie mondiale : les mesures de soutien et les vaccins devraient rehausser l'activité*. <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>.
- Fournier, C. (2020). *Extrait de pétition sur le télétravail*. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:caMhYr544s0J:www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx%3FMediaId%3DANQ.Vigie.Bll.DocumentGenerique\\_161311%26process%3DDefault%26token%3DZyMoxNwUn8ikQ%2BTRKYwPCjWrKwg%2BvIv9rjj7p3xLGTZDmLVSmJLoqe/vG7/YWzz&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=ca](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:caMhYr544s0J:www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx%3FMediaId%3DANQ.Vigie.Bll.DocumentGenerique_161311%26process%3DDefault%26token%3DZyMoxNwUn8ikQ%2BTRKYwPCjWrKwg%2BvIv9rjj7p3xLGTZDmLVSmJLoqe/vG7/YWzz&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=ca)
- Frederickson, H. G., Smith K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2012). *The public administration theory primer* (2<sup>nd</sup> edition). Westview Press.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, volume 92 (6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibat, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (3eme édition). Pearson de France.
- Gladden, E. (1972). *A history of public administration* (volume 2). Frank Cass.
- 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), 55-59. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>

- Gouvernement du Canada (2022). *Covid19: mise à jour sur l'écllosion*. <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/maladies/2019-nouveau-coronavirus.html>
- Heinrich, C. J. (2003). Measuring public sector performance and effectiveness. In Peters, B. G. & Pierre, D. (Eds), *Handbook of public administration* (25-37). Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9781848608214.n3>
- Heng, T. B., Hooi, S. C., Hiang, Y. Y., Azizie, O., & Tze, S. O. (2012). Telecommuting for business continuity in a non-profit environment. *Asian Social Science*, 8(12), 226-237. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n12p226>.
- Huault, I. (2017). Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. Dans Huault, I. & Petit, S.C. (dir.), *Les grands auteurs en management* (3<sup>ème</sup> édition, 166-181). EMS. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00671797>
- Hubert, A. (2020). *L'implantation du télétravail au sein de la fonction publique*. <https://iapq.qc.ca/portrait/limplantation-du-teletravail-au-sein-de-la-fonction-publique/>
- Hudon, P. A., & Rouillard (2015). Critical management studies and public administration: Reinterpreting democratic governance using critical theory and post structuration. *Canadian Public Administration*, 58(4). 527-548. <https://doi.org/10.1111/capa.12132>
- Huws, U. (1984). *The new homeworkers: new technology and the changing location of white-collar work*. Low Pay unit.
- Ikkou, L. & Aourzag, A. (2021). Les enjeux de la mise en place du télétravail suite à la crise de la covid19 pour les administrations publiques. *Alternatives managériales et économiques*, 3(2), 278-296. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v3i2.27540>.
- Institut National de la Santé publique du Québec (2020). *Le télétravail en contexte de pandémie*. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3040-teletravail-pandemie-covid19.pdf>
- Inter syndicat du Québec (2021). *Modèle intersyndical de politique de télétravail*. [https://www.csd.qc.ca/wp-content/uploads/2021/11/2021-11\\_intersynd\\_polit\\_teletravail\\_modele.pdf](https://www.csd.qc.ca/wp-content/uploads/2021/11/2021-11_intersynd_polit_teletravail_modele.pdf)
- Jepperson, R. L. (1991). The institutional effects, and institutionalism. In Powell, W., & DiMaggio, P. J. (eds), *The new institutionalism in organizational analysis* (43-63). University of Chicago Press.



- Karim, A. J. (2011). Business disaster preparedness: An empirical study for measuring the factors of business continuity to face business disaster. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(18), 183-192.
- Klarsfeld, A. & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo institutionnelle. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 53-64. <http://doi.org/10.3917/ror.031.0053>
- Lan, Z., & Rosenbloom, D. H. (1992). Public Administration in transition. *Public Administration Review*, 52(6), 535-537. <https://doi.org/10.2307/977163>
- Lapalme, F. (2017). *Les opérations Mr Big à travers les jurisprudences canadiennes : une technique policière dynamique et complexe*. <http://hdl.handle.net/1866/19682>
- Lee, E. W. Y. (1995). Political science, public administration, and the rise of the American administrative state. *Public Administration Review*, 55(6), 538-546. <https://doi.org/10.2307/3110345>
- Loewe, M. (1966). *Imperial China*. Praeger.
- Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*, projet de loi numéro 59 (adoption- 30 septembre 2021), 1<sup>ère</sup> sess., 42<sup>ème</sup> legis. (Qc).
- Lynn, J. L. (1994). Public management research: The triumph of art over science. *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(2), 231-259. <https://doi.org/10.2307/3325010>
- Lynn, J. L. (1996). *Public management as art, science, and profession*. Chatham Publishers inc.
- Majone, G. (1989). *Evidence and persuasion in the policy process*. Yale University Press.
- Malakoff Médéric Humanis (2019, 19 février). *Télétravail : regards croisés salariés et dirigeants*. Le comptoir de la nouvelle entreprise. <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2019/02/Etude-Teletravail-Malakoff-Mederic-comptoir-Nelle-entreprise-2019.pdf>
- Marais, B. (2013). Le service public du nommage, consécration et limites. *Revue française d'administration publique*, 146, 299-312. <https://doi.org/10.3917/rfap.146.0299>.
- Maxwell, J. A., & Mittapalli, K. (2010). Realism as a stance for mixed methods research. In Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds), *Handbook of mixed method in social and behavioral research* (145-167). Sage.

- Mazouz, B., Rousseau, A. & Sponem, S. (2015). Les gestionnaires publics à l'épreuve des résultats. *Revue française de gestion*, 251, 89-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.251.89-95>.
- McNaughton, D., Rackensperger, T., Dorn, D., & Wilson, N. (2014). Home is at work and work is at home: Telework and individuals who use augmentative and alternative communication. *Work*, 48(1), 117-126. <https://doi.org/10.3233/wor.141860>.
- Mehdi, T., & Morissette, R. (2021). *Working from home after the Covid19 pandemic: An estimate of worker preferences*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021005/article/00001-fra.htm>
- Meier, K. J. (2007). The public administration of politics, or what political science could learn from public administration. *Political Science and Politics*, 41(1), 3-9.
- Merabet, A. & Hammadi-Bensmain, L. (2021). L'impact du télétravail sur la satisfaction au travail en période de pandémie. *Revue de l'innovation et Marketing*, 8(1), 233-252. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/204/8/1/152406>
- Mercier, J. (2002). *L'Administration publique*. Les presses de l'université de Laval.
- Messenger, J. C. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of telework and its effects on the world of work. *Ius labor*, 3. <https://raco.cat/index.php/IUSLabor/article/view/333024>
- Mignerat, M. & Rivard, S. (2009). Positioning the institutional perspective in information systems research. *Journal of Information Technology*, 24(4), 369-391. <https://doi.org/10.1057/jit.2009.13>
- Mokhtari, I. (2021). Spécificités et apports du nouveau management public. *Revue internationale des sciences de gestion*, 4(2), 412-432.
- Morin, C. (2017). L'interaction politiciens-administrateurs. Dans Michaud, N. (sous la dir.), *Secrets d'États ? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2<sup>ème</sup> édition, 615-635). Presses de l'université du Québec.
- Muhigwa, M. (2021). *Les organisations de femmes à l'est de la RD Congo : stratégies d'Appui à la résilience des femmes face aux violences des guerres et conflits armés, cas de la province du Sud-Kivu* [Mémoire de Master]. Université d'Ottawa.
- Nilles, J. (1982). Teleworking: Working closer to home. *Technol*, 56-62.

- Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR review*, 9(2), 32-37. <https://doi.org/10.1108/14754391011022244>.
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (2020). *Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé*. <https://ordrecrha.org/ressources/guides-outils/guide-encadrement-teletravail>
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (2021). *En route vers le modèle hybride : organiser efficacement le futur du travail*.
- Organisation de coopération et de développement économiques (2003). Pour une gestion axée sur les résultats du développement et sur l'efficacité de l'aide. Dans *Coopération pour le Développement, Rapport 2002 : Efforts et politiques des Membres du Comité d'aide au développement*. Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2002-4-fr>
- Organisation de coopération et de développement économique (2020). *Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-covid19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/effets-positifs-potentiels-du-teletravail-sur-la-productivite-a-l-ere-post-covid-19-quelles-politiques-publiques-peuvent-aider-a-leur-concretisation--a43c958f/>
- Organisation Internationale du Travail (2020). *Le télétravail durant la pandémie de covid19 et après : guide pratique* (1ère édition). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758339.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf)
- Organisation Mondiale de la santé (2020, 11 mars). *Allocution liminaire du directeur général de l'OMS lors du point de presse sur la covid19*. <https://www.who.int/fr/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Oubal, K., & Achouri, S. (2020). Internal control as a support implement for results-based management in Morocco. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2), 841-858.
- Paillé, P. (2007). La recherche qualitative : une méthodologie de proximité. Dans Dorvil, H. (sous la dir.), *Problèmes sociaux. Théories et méthodologies de la recherche* (tome 3, 409-444). Presses de l'université de Québec.
- Pesqueux, Y. (2006). *Le nouveau management public*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878>

- Piron, F. (2003). *Éthique, gestion et hiérarchie dans l'administration publique québécoise*. <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2017/06/031578663.pdf>
- Pollit, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis* (2<sup>nd</sup> edition). Oxford University.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La revue des sciences de gestion*, 265, 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- Reed, M. (1999). From the cage to the gaze? The dynamics of organizational control in late modernity. In Morgan and Engwall, *Regulation and organizations: International perspectives* (17-49). Routledge.
- Rexed, K. (2008). Un cadre exhaustif pour les réformes de l'administration publique. *Revue internationale des sciences administratives*, volume 74 (1), 143-156. <https://doi.org/10.3917/risa.741.0143>.
- Riopel, M. (2009). *Épistémologie et enseignement des sciences*. <https://sites.google.com/site/epistemologieenseignement>
- Rohr, J. (1986). *To run a constitution: the legitimacy of the administrative state*. University Press of Kansas.
- Rosenbloom, D. H. (1983). Public administration theory and the separation of powers. *Public Administration Review*, 43(3), 219-227. <https://doi.org/10.2307/976330>
- Rouillard, C., Montpetit, E., Fortier, I. & Gagnon, A. G. (2004). *La réingénierie de l'État : vers un appauvrissement de la gouvernance québécoise*. Presses de l'université Laval.
- Rousseau, A., Mazouz, B. & Sponem, S. (2015). Les gestionnaires à l'épreuve des résultats. *Revue française de gestion*, numéro 251 (6), 89-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.251.89-95>.
- Saba, T. & Cachat-Rosset, G. (2020). *Covid19 et télétravail : un remède universel ou une solution partielle-comparaison internationale*. [https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020\\_OBVA\\_PUB.pdf](https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVA_PUB.pdf)
- Saetta, S. (2016). Méthode documentaire et étude des écrits dans les recherches en santé (chap. 7). Dans Kivits, J., Balard, F., Fournier, C., Winance, M. et Collin, A. (sous la dir.), *Les recherches qualitatives en santé* (133-150). <https://doi.org/10.3917/arco.kivit.2016.01.0133>.
- Sauvy, A. (1956). *Bureaux et bureaucratie*. Presses universitaires de France.

- Scaillerez, A. & Tremblay, D. G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et Nord-Américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 21-31. <https://doi.org/10.3917/ror.111.0021>
- Scott, W. R. (1994). Conceptualizing organizational fields: linking organizations and societal systems. In Derlien, H.-E., Gerhardt, U. & Scharpf, F. W. (Eds), *Systems Rationality and Partial Interests* (203-221). BadenBaden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P.J., & Caronna, C. R. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. University of Chicago Press.
- Secrétariat du conseil du trésor du Canada (1999). *Politique de télétravail*. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12559&section=html>
- Secrétariat du conseil du trésor du Canada (2020). *Directive sur le télétravail*. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32636>
- Secrétariat du conseil du trésor du Québec (2021). *Le gouvernement privilégie un retour graduel des employés dans les milieux de travail à compter de septembre*. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/nouvelles/news/le-gouvernement-privilégie-un-retour-graduel-des-employes-dans-les-milieux-de-travail-a-compter-de-s/?tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=67149e3850222b5172ac98551ea61f4a#:~:text=Un%20retour%20graduel%20d%C3%A8s%20le,compter%20du%207%20septembre%20prochain](https://www.tresor.gouv.qc.ca/nouvelles/news/le-gouvernement-privilégie-un-retour-graduel-des-employes-dans-les-milieux-de-travail-a-compter-de-s/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=67149e3850222b5172ac98551ea61f4a#:~:text=Un%20retour%20graduel%20d%C3%A8s%20le,compter%20du%207%20septembre%20prochain).
- Secrétariat du conseil du trésor du Québec (2021). *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique\\_cadre\\_teletravail.pdf?1658411746#:~:text=par%20le%20Secrétariat%20du%20Conseil,Secrétariat%20du%20Conseil%20du%20trésor](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique_cadre_teletravail.pdf?1658411746#:~:text=par%20le%20Secrétariat%20du%20Conseil,Secrétariat%20du%20Conseil%20du%20trésor).
- Simon, H. (1957). *Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organization* (2<sup>nd</sup> ed.). The Free Press.
- Slimane, B. K. et Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management et avenir*, 7(37), 53-69.

- Société de transport de Montréal (2021). *Lettre d'entente concernant les modalités d'application du télétravail* (certificat de dépôt numéro DQ-2020-9400).
- Sqalli, H. (2020). *Le télétravail au Maroc : nouveaux espaces, nouvelles temporalités, nouveaux rapports au travail ?* <http://economia.ma/fr/Travaux-de-recherche/le-t%C3%A9travail-au-maroc-nouveaux-espaces-nouvelles-temporalit%C3%A9s-nouveaux>
- Statistiques Canada (2011). *Enquête auprès des ménages* (Produit numéro 99-012-x2011049) [Statistiques]. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/99-012-X2011049>
- Statistiques Canada (2016). *Recensement de la population* (Produit numéro 98-400-x2016319) [Statistiques]. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/dt-td/Rp-fra.cfm?TABID=2&Lang=F&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FR EE=0&GC=0&GID=1325190&GK=0&GRP=1&PID=110708&PRID=10&P TYPE=109445&S=0&SHOWALL=0&SUB=0&Temporal=2017&THEME=125&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=&D1=0&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0>
- Statistiques Canada (2021). *La covid19 au Canada : le point sur les répercussions sociales et économiques après un an.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2021001-fra.htm>
- Statistiques Canada (2021, 04 août). Travailler à domicile pendant la pandémie de covid19- avril 2020 à juin 2021. *Le Quotidien.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210804/dq210804b-fra.htm>
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Svara, J. H. (1998). The politics-administration dichotomy model as aberration. *Public Administration Review*, 58(1), 51-58. <https://doi.org/10.2307/976889>
- Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (2020). *Analyse du SPGQ présentée au secrétariat du conseil du trésor dans le cadre de la consultation sur la politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique.* [https://spgq.qc.ca/wp-content/uploads/2021/01/Memoire2020\\_politique\\_teletravail\\_2020-11-26.pdf](https://spgq.qc.ca/wp-content/uploads/2021/01/Memoire2020_politique_teletravail_2020-11-26.pdf)
- Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (2021). *Mémoire du SPGQ présenté à la commission de l'économie et du travail dans le cadre des consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi numéro 59 modernisant le régime de santé et de sécurité du travail.*



[https://spgq.qc.ca/wp-content/uploads/2021/01/Memoire2021\\_PL59\\_2021-01-21\\_Regime-SST.pdf](https://spgq.qc.ca/wp-content/uploads/2021/01/Memoire2021_PL59_2021-01-21_Regime-SST.pdf)

Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (2021). *Retour progressif au bureau, le SPGQ prône le volontariat et non l'obligation.* <https://spgq.qc.ca/2021/11/retour-progressif-au-bureau-le-spgq-prone-le-volontariat-non-lobligation/>

Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (2021). *Télétravail- la « clarté » du ministre Boulet rime avec le flou.* <https://spgq.qc.ca/2021/01/teletravail-la-clarte-du-ministre-boulet-rime-avec-le-flou-selon-le-spgq/>

Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (2022). *Fonction publique-une exigence de retour au bureau perçue comme une gifle.* <https://spgq.qc.ca/2022/02/fonction-publique-une-exigence-de-retour-au-bureau-percue-comme-une-gifle/>

Taskin, L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome XLII, 81-94. <https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081>.

Taskin, L. (2006). Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Interventions économiques*, 34. <http://interventionseconomiques.revues.org/680>

Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. *Regards économiques*, 164, 13-19. <http://hdl.handle.net/2078.1/249895>

Taskin, L. & Tremblay, D. G. (2010). Comment gérer les télétravailleurs ? *Gestion*, 35(1), 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>

Télétravail Québec (2021). *Mémoire présenté à la commission de l'économie et du travail de l'Assemblée nationale dans le cadre du projet de loi numéro 59 modernisant le régime de santé et sécurité du travail.* [http://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.Bll.Docu mentGenerique\\_170933&process=Default&token=ZyMoxNwUn8ikQ%2BT RKYwPCjWrKwg%2BvIv9rjj7p3xLGTZDmLVSmJLoqe%2FvG7%2FYWz z](http://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.Bll.Docu mentGenerique_170933&process=Default&token=ZyMoxNwUn8ikQ%2BT RKYwPCjWrKwg%2BvIv9rjj7p3xLGTZDmLVSmJLoqe%2FvG7%2FYWz z)

Toffler, A. (1974). *Le choc du futur*. Gallimard.

Tout, T. F. (1937). *Chapters in medieval administrative history* (volume 2). Manchester University Press.

- Tremblay, D. G., Chevrier, C. & Di Loreto, M. (2007). *Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail*. [https://www.telug.ca/chairebell/pdf/NR\\_CB\\_2007\\_07FR.pdf](https://www.telug.ca/chairebell/pdf/NR_CB_2007_07FR.pdf)
- Tribunal administratif du travail (2021). *Ordonnance de sauvegarde* (numéro 1230974-71-2106).
- Tullock, G. (1978). *Le marché politique, association des institutions*. Economica.
- Van Haepere, B. (2012). Que sont les principes du nouveau management public ? Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI, 83-99. <https://doi.org/10.3917/rpve.512.0083>.
- Vayre, E., and Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. *New Technology, Work, and Employment*, 29(2), 177-192. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12032>.
- Ville de Desbiens (2021). *Convention collective de travail* (certificat de dépôt numéro DQ-2020-7478).
- Ville de Magog (2021). *Convention collective de travail* (certificat de dépôt numéro DQ-2020-9240).
- Ville de Montréal (2020). *Directive sur le télétravail des employés de la ville de Montréal*. [https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/INTRA\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/DIRECTIVE\\_TELETRAVAIL.PDF](https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/INTRA_FR/MEDIA/DOCUMENTS/DIRECTIVE_TELETRAVAIL.PDF)
- Ville de Saint-Colomban (2020). *Politique 8020 télétravail*. <https://st-colomban.qc.ca/app/uploads/2020/10/8020-politique-sur-le-teletravail-1.pdf>
- Vraie, B. & Huberson, S. (2015). *Les plans de continuité d'activité* (numéro 6). AMRAE, Collection maîtrise des risques.
- Waldo, D. (1946). *The administrative state*. Chandler.
- Waldo, D. (1956). *Perspectives in administration*. University Alabama Press.
- Weber, C. (2020). *Plan de continuité des activités et gestion de crise : résilience, le défi des nouvelles menaces*. AFNOR.
- Weber, M. (1971). *Économie et société : les catégories de la sociologie* (tome 1). Plon.
- Wilson, W. (1887). "The study of administration". *Political science quarterly*, reprinted in: Sharritz, J. M., and Hyde, A. C. (1987), *Classics of public administration* (2<sup>nd</sup> ed., 18-25), Dorsey press.



- Wyser, C. (2010). *Climats éthiques dans le secteur public : l'effet de la managérialisation sur les dimensions éthiques de l'environnement de travail des organisations publiques*. Idheap Lausanne.
- Yair, Z. (2014). Ne réinventons pas la roue : la recherche d'une identité pour l'Administration publique. *Revue internationale des sciences administratives*, 80(4), 857-875. <https://doi.org/10.3917/risa.804.0857>.

## **ANNEXE**

Ce mémoire a fait l'objet d'une exemption à l'approbation éthique de la part du CER UQAC. Le numéro de référence est le 2023-1188.

