



LES COMPÉTENCES DANS UN MONDE POSTPANDÉMIQUE :: MAI 2021

# Nouvelles organisations du travail

TANIA SABA, SOSINA BEZU, MURTAZA HAIDER



**Bonnes politiques. Meilleur Canada.** Le Forum des politiques publiques (FPP) rassemble différents parties prenantes au processus d'élaboration des politiques. Il leur offre une tribune pour examiner les questions et apporter de nouveaux points de vue et de nouvelles idées dans des débats cruciaux sur les politiques. Nous croyons que l'élaboration de bonnes politiques est essentielle à la création d'un Canada meilleur – un pays cohésif, prospère et sûr. Nous contribuons en :

- réalisant des recherches sur des questions cruciales ;
- stimulant des dialogues sincères sur nos sujets de recherche;
- célébrant le travail de leaders exceptionnels.

Notre approche – appelée « **De l'inclusion à la conclusion** » – mobilise des interlocuteurs, connus ou non, qui nous aident à tirer des conclusions afin d'identifier les obstacles à la réussite et de trouver des pistes de solutions. Le FPP est un organisme de bienfaisance indépendant et non partisan qui compte parmi ses membres différents organismes privés, publics et sans but lucratif.

[ppforum.ca/fr](http://ppforum.ca/fr)  [@ppforumca](https://twitter.com/ppforumca)



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences futures.

Pour plus d'information, visitez : [ryerson.ca/diversity](http://ryerson.ca/diversity) ou écrivez à : [diversityinstitute@ryerson.ca](mailto:diversityinstitute@ryerson.ca).

 [@RyersonDI](https://twitter.com/RyersonDI)



Le Centre des Compétences futures est un centre de recherche avant-gardiste consacré à la recherche et à la collaboration en vue de préparer les Canadien.ne.s à réussir sur le plan professionnel. Nous pensons que les Canadien.ne.s doivent avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché du travail en constante évolution. En tant que groupe pancanadien, nous unissons nos forces pour trouver, tester, mesurer et partager des approches novatrices afin d'évaluer et de perfectionner les compétences dont les Canadien.ne.s ont besoin pour prospérer dans les jours et les années à venir. Le Centre des Compétences futures repose sur un partenariat entre :

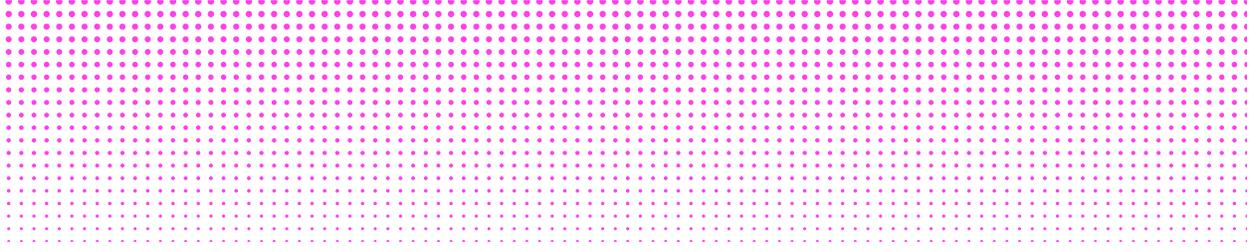


The Conference  
Board of Canada

**Blueprint**

Le CCF est financé par le programme Compétences Futures du Gouvernement du Canada.

Pour plus d'information, visitez : [www.fsc-ccf.ca](http://www.fsc-ccf.ca) ou écrivez à : [info@fsc-ccf.ca](mailto:info@fsc-ccf.ca)  [@fsc\\_ccf\\_fr](https://twitter.com/fsc_ccf_fr)



Le projet les Compétences dans un monde postpandémique est rendu possible grâce au soutien de



Le présent rapport est accessible en ligne : [anglais](#) | [français](#)

ISBN: 978-1-77452-051-2

## À PROPOS DU PROJET

**Les Compétences dans un monde postpandémique** aborde des questions clés auxquelles sont confronté.e.s les décideurs.euses politiques et les employeurs.euses. Il est urgent pour la société de faire face aux profonds changements dans le marché du travail que la pandémie de COVID-19 a accélérés et pour de nombreux acteurs.trices de s'adapter aux nouvelles réalités d'un monde postpandémique.

La société relancera lentement ses activités et les affaires reprendront, mais il n'y aura pas de « retour » à la normale. La pandémie a fait de l'avenir du travail une réalité très actuelle. Numérisation, travail à domicile, en plus d'autres trajectoires insolites et transitions accélérées bien documentées dans le discours sur l'avenir du travail sont déjà parmi nous et risquent de perdurer.

S'appuyant sur le succès de la série collaborative **Compétences de l'avenir**, le Forum des politiques publiques (FPP) et le Diversity Institute (DI), financés par le Centre des Compétences futures (CCF) et avec un nouveau soutien de la part de Microsoft, font équipe, une fois de plus, pour aborder de front ces rapides changements sociaux et étudier les compétences, la formation et le recyclage professionnel de l'avenir de façon à dessiner une trajectoire à suivre à mesure que la pandémie suit son cours.

L'objectif de cette série est de constituer un solide écosystème de politiques permettant la mobilité dont les travailleurs.euses et les employeurs.euses auront besoin pour se frayer un chemin dans la nouvelle réalité. À cette fin, nous nous pencherons sur huit principaux thèmes :

- 1. La polarisation de l'emploi au Canada**
- 2. L'infrastructure numérique dans un monde postpandémique**
- 3. Nouvelles organisations du travail**
- 4. Bâtir des lieux de travail inclusifs**
- 5. Immigration et succès de l'économie postpandémique du Canada**
- 6. L'innovation dans l'enseignement postsecondaire**
- 7. De la nécessité naît l'invention : compétences pour l'innovation dans un monde postpandémique**
- 8. Soutien aux petites et moyennes entreprises et aux entrepreneur.e.s**

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le projet, veuillez communiquer avec **Andrée Loucks**, responsable des politiques (FPP), et **Michael Crawford Urban**, directeur par intérim, Recherche, Projets spéciaux (CCF).

**Les compétences dans un monde postpandémique est financé par le Programme des Compétences futures du gouvernement du Canada.**

The logo for the Government of Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter 'a'.

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada. Le présent rapport peut être reproduit à des fins éducatives et non lucratives, à l'exception des revues savantes ou professionnelles. Pour de plus amples renseignements sur les droits de production, écrivez à [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

## AUTEUR.E.S

### TANIA SABA

Tania Saba est professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Elle est titulaire de la chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal. Spécialiste des questions de gestion de la diversité, de vieillissement de la main-d'œuvre, de différences de valeurs intergénérationnelles et de transferts des connaissances, Mme Saba contribue à d'importants projets de recherche auprès d'organismes publics et privés sur les questions d'intégration et d'adaptation en emploi des groupes défavorisés. En parallèle à sa carrière professorale, elle a occupé d'importantes fonctions de cadre et d'administratrice à l'Université de Montréal. Elle supervise la section francophone (Québec et reste du Canada) du projet Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE) de l'Université Ryerson. Elle est membre du CRIMT (Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail), du CÉRIUM (Centre d'études et de recherches internationales de l'Université de Montréal) et de l'OBVIA (Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique).

### SOSINA BEZU

Sosina Bezu est économiste, titulaire d'un doctorat de l'Université norvégienne des sciences de la vie. Elle a rejoint l'équipe du Diversity Institute et apporte une vaste expérience de la conception et de la mise en œuvre de recherches. Son expertise en recherche couvre la recherche quantitative, l'expérimentation comportementale et l'analyse des politiques. Ses recherches antérieures portaient sur la coopération internationale, en particulier en Afrique et en Asie, et ont couvert des sujets comme les moyens de subsistance, les changements climatiques, les migrations, les jeunes et les femmes. Elle a publié plus d'une douzaine d'articles dans des revues internationales de renommée évaluées par des pairs et elle a rédigé plusieurs chapitres de livres et rapports de travail. Mme Bezu est également l'auteure d'une nouvelle série d'articles intitulée « Labour Market Insights », produite par le Diversity Institute. Avant d'occuper son poste actuel à Ryerson, elle a travaillé comme chercheuse principale à l'Institut Chr. Michelsen (en Norvège).

## MURTAZA HAIDER

Murtaza Haider est professeur de sciences des données et de gestion immobilière à l'Université Ryerson. Il est également directeur de recherche de l'Urban Analytics Institute. M. Haider est professeur associé d'ingénierie à l'Université McGill. En outre, il est administrateur de Regionomics Inc., une société de conseil spécialisée dans l'économie des villes et des régions. M. Haider est l'auteur de *Real Estate Markets : An Introduction* (2020) et de *Getting Started with Data Science: Making Sense of Data with Analytics* (2016). Ses recherches portent sur l'analyse commerciale, la science des données, la dynamique du marché immobilier, les transports et les infrastructures, l'urbanisme et le développement humain au Canada et en Asie du Sud. Il est un chroniqueur affilié de Postmedia. Sa chronique hebdomadaire sur les marchés immobiliers est publiée au niveau national dans le *Financial Post* et dans des journaux locaux comme l'*Ottawa Citizen*, le *Vancouver Sun*, le *Calgary Herald*, l'*Edmonton Sun* et la *Montréal Gazette*. M. Haider est titulaire d'une maîtrise en ingénierie des transports et d'un doctorat en génie civil de l'Université de Toronto.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>À propos du projet</b> . . . . .	<b>iv</b>
<b>Auteur.e.s</b> . . . . .	<b>v</b>
<b>Table des matières</b> . . . . .	<b>vii</b>
<b>Avant-propos : les compétences dans un monde postpandémique</b> . . . . .	<b>viii</b>
<b>Résumé.</b> . . . . .	<b>x</b>
<b>Introduction</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>Le passage au télétravail au Canada.</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>S'adapter au télétravail pendant la pandémie</b> . . . . .	<b>8</b>
<b>Quelles sont les conditions de réussite du télétravail?.</b> . . . . .	<b>12</b>
<b>Les répercussions du télétravail sur le plan des inégalités.</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>Les différences dans le télétravail selon la profession et le niveau de scolarité</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>Le développement des compétences nécessaires pour télétravailler.</b> . . . . .	<b>23</b>
<b>Quelles sont les compétences nécessaires pour passer au télétravail avec succès?.</b> . . . . .	<b>23</b>
<b>Une responsabilité partagée en matière de développement des compétences pour le télétravail</b> . . . . .	<b>28</b>
<b>Implications et domaines de recherche futurs</b> . . . . .	<b>30</b>
<b>Bibliographie</b> . . . . .	<b>32</b>
<b>Références</b> . . . . .	<b>38</b>

## AVANT-PROPOS

# LES COMPÉTENCES DANS UN MONDE POSTPANDÉMIQUE

La COVID-19 a fait une entrée dévastatrice sur la scène mondiale et a introduit une nouvelle ère de mode de vie et de travail pour les sociétés de toute la planète. La pandémie a donné lieu à des changements dramatiques et a aggravé les inégalités : crises économique et sociale, fermeture des frontières, confinements, perte d'emplois massive et limitations des activités d'enseignement. Parallèlement, elle a aussi fait accélérer l'innovation, particulièrement l'adoption de nouvelles technologies, en réduisant la durée du cycle d'adoption de plusieurs années à quelques semaines et en transformant des secteurs entiers, dont le gouvernement, les soins de santé, l'éducation, le commerce de détail, les services financiers, etc.

Au moment où nous pouvons entrevoir la phase postpandémique, entre autres grâce au développement et à la production incroyablement rapide de vaccins, nous nous devons d'imaginer des manières différentes de travailler, d'apprendre et de vivre.

Au Centre des Compétences futures, notre priorité est de faire en sorte que les Canadiens et Canadiennes aient les possibilités et les ressources nécessaires pour s'épanouir dans le monde du travail de demain. Il est primordial que tout le monde, et particulièrement les groupes sous-représentés, affectés de façon disproportionnée par la pandémie, ait la chance de réussir et de bénéficier de la richesse du Canada. Nous sommes également déterminé.e.s à faire en sorte que les employeurs.euses aient accès à la main-d'œuvre dont ils/elles ont besoin pour innover et grandir.



Le présent document qui fait partie de la série de rapports de recherche sur les **Compétences dans un monde postpandémique** traite de l'augmentation du travail à domicile (télétravail) qui s'est produite depuis le début de la pandémie. Il examine la manière dont les travailleurs et les cadres s'adaptent au télétravail. Même si la COVID-19 a nécessité un virage soudain vers le travail à distance qui est perçu comme étant un changement positif par de nombreux travailleurs, il a également révélé des inégalités sur le plan de l'accès au télétravail et des capacités à effectuer les tâches de cette manière au Canada. Les personnes qui travaillent dans les industries du savoir, celles qui ont un niveau de scolarité plus élevé et les résidents des centres urbains sont plus susceptibles de passer au travail à distance. Les personnes qui travaillent dans les secteurs des services, celles qui ont un niveau de scolarité inférieur et les résidents des zones rurales peuvent avoir rencontré plus d'obstacles quant au travail à domicile. Pour éliminer ces inégalités, il faudra élaborer une stratégie globale et un éventail d'approches politiques. Veuillez vous joindre à nous pour examiner ce que ces résultats signifient pour la formation professionnelle et les possibilités au Canada.

Nous remercions nos partenaires du Diversity Institute et du Forum des politiques publiques d'avoir facilité la recherche et les discussions dans le cadre de ce travail. Cette conversation est indispensable au moment où nous dirigeons notre énergie collective vers la reconstruction de nos économies et de nos systèmes d'éducation pour un avenir prospère meilleur et plus inclusif auquel tout le monde pourra participer. Nous remercions également le gouvernement du Canada pour son soutien à une stratégie nationale des compétences de l'avenir fondée sur des preuves et une approche pratique de la formation des compétences et de l'évaluation.



**PEDRO BARATA**

Directeur Exécutif  
Centre des Compétences futures



## RÉSUMÉ

À la suite de l'une des crises sanitaires les plus difficiles depuis un siècle, un grand nombre d'employeurs.euses et d'entreprises au Canada se sont tournés vers le télétravail au début du printemps 2020. Alors qu'avant la pandémie, seulement 13 % des effectifs faisaient du télétravail, à la fin de mars 2020, c'était le cas de quatre travailleurs.euses canadien.ne.s sur dix. De même, la part des entreprises dont au moins la moitié de la main-d'œuvre travaillait à distance est passée de 12 % au début du mois de février à 51 % en août 2020.

Le présent rapport explore le télétravail en tant que nouvelle modalité de travail au Canada. Nous discutons de la prévalence du télétravail, de la manière dont les travailleurs.euses et les gestionnaires s'adaptent à cette évolution rapide, et de l'inégalité dans l'accès et dans les capacités en matière de télétravail. Ces discussions permettent de mettre en évidence le développement des compétences nécessaires à la transition vers des modalités de télétravail efficaces au Canada.

Par rapport aux années précédentes, de nombreux.ses Canadien.ne.s font du télétravail pendant la pandémie, et plus du quart déclarent qu'ils/elles le feront tout au long de 2020. Le taux le plus élevé a été signalé au printemps 2020, lorsque quatre employé.e.s sur dix pratiquaient le télétravail. La prévalence du télétravail a été la plus élevée en Ontario et au Québec et la plus faible au Nunavut. Bien qu'il y ait une certaine différence entre ces régions avant la pandémie, celle-ci a augmenté de façon spectaculaire pendant la pandémie, et le Québec a connu la plus forte augmentation du télétravail.

Malgré la transition rapide vers le télétravail et le caractère sans précédent de la pandémie, la majorité des travailleurs.euses sont satisfait.e.s de leur expérience de télétravail. Les résultats d'enquêtes menées auprès des télétravailleurs.euses montrent que la satisfaction augmente

avec la temps passé en télétravail. Parmi les conditions qui ont conduit à une meilleure adaptation au télétravail, on peut citer :

- de bonnes conditions pour le télétravail à domicile;
- un accès satisfaisant aux outils professionnels;
- l'aisance avec les technologies de l'information et des communications (TIC); et
- le soutien des employeurs.euses.

Cependant, l'isolement social dû au travail à distance était associé négativement aux indicateurs mesurant l'adaptation au télétravail.

Une part importante des travailleurs.euses, ainsi que des employeurs.euses, disent vouloir poursuivre les modalités de télétravail après la pandémie. Plus de la moitié des travailleurs.euses disent qu'ils/elles opteraient pour le télétravail si on leur en donnait le choix. De même, 30 % des entreprises prévoient de permettre à au moins la moitié de leur main-d'œuvre de télétravailler après la pandémie.

Il existe cependant des inégalités en matière d'accès au travail à distance et de capacité au Canada. Les travailleurs.euses des secteurs à forte intensité de savoir sont plus susceptibles de travailler à distance que ceux/celles du secteur des services. Et les personnes qui ont un niveau de scolarité plus élevé sont plus susceptibles de pratiquer le télétravail que celles qui ont un niveau de scolarité secondaire ou inférieur. Les habitant.e.s de zones rurales sont moins susceptibles de télétravailler que les citoyen.e.s. Dans l'ensemble, le cumul des obstacles au télétravail a eu pour conséquence que les travailleurs.euses les plus pauvres ont moins de possibilités de télétravail.

Étant donné que la capacité à télétravailler est étroitement liée à la sécurité d'emploi des travailleurs.euses pendant la pandémie, elle a des répercussions sur l'emploi et sur l'inégalité des revenus. Le télétravail semble favoriser les femmes et les immigrant.e.s. Proportionnellement, plus de femmes que d'hommes et plus d'immigrant.e.s que de personnes nées au Canada se sont tournés vers le télétravail pendant le confinement. D'un autre côté, les Autochtones et les personnes handicapées accusent un retard dans la transition vers le travail à distance. Les Canadien.ne.s sont également confronté.e.s à différents niveaux d'accès à l'Internet à haut débit, ce qui aura une influence sur la capacité de télétravail dans les années à venir. Alors que 86 % des ménages ont accès à la vitesse Internet recommandée, ce taux tombe à 40 % dans les régions rurales et à 30 % dans les collectivités des Premières Nations.

Bien que l'ampleur ne soit pas encore connue, il est évident que le nombre de télétravailleurs.euses canadien.ne.s sera nettement plus élevé après la pandémie que ces dernières années. Au-delà de

l'infrastructure physique et technique nécessaire au télétravail, un large éventail de compétences est également requis pour garantir que les travailleurs.euses puissent télétravailler de manière adéquate.

Nous devons investir dans le développement des compétences pour combler les déficits en matière de compétences essentielles et permettre à la main-d'œuvre de pratiquer le télétravail efficacement. Les compétences numériques sont les plus urgentes et les plus fondamentales pour travailler à distance. Cependant, il faut également accorder plus d'attention au soutien des travailleurs dans l'acquisition et le renforcement des compétences non techniques, des compétences en matière de gestion du temps, des habitudes de travail saines et de la gestion des émotions afin de promouvoir le bien-être général au travail. Pour les gestionnaires, les compétences de gestion comme la direction d'équipes en cas de crise, la communication efficace avec une équipe à distance, l'encadrement et le mentorat peuvent être davantage privilégiées en cette ère de télétravail.

Le développement des compétences est une responsabilité partagée. Les travailleurs.euses doivent définir les lacunes dans leurs compétences et investir dans une formation et dans l'amélioration de leur qualifications. Les organisations doivent investir de manière significative dans la formation de leurs travailleurs.euses, tant les employé.e.s que les cadres, afin de préserver leur bien-être et maintenir leur productivité. Le gouvernement devrait rapidement s'appuyer sur les initiatives existantes pour mettre à la disposition des Canadien.ne.s une série de programmes globaux afin de combler les déficits actuels et émergents en matière de compétences. Le gouvernement peut également concevoir des politiques incitant les employeurs.euses et les travailleurs.euses à investir dans les compétences et la technologie et qui peuvent les aider à passer à une plus grande productivité. Par ailleurs, les fournisseurs de services peuvent jouer un rôle important en facilitant l'accès aux programmes de développement des compétences.



# INTRODUCTION

La COVID-19 a été un perturbateur d'une ampleur sans précédent. Alors que la santé et le bien-être sont les deux éléments les plus touchés par la pandémie, celle-ci a également bouleversé les normes sociétales en matière de rassemblement et de mobilité. Les trajets quotidiens entre le domicile et le lieu de travail (navette domicile-travail) ont été l'une des plus grandes perturbations résultant de la pandémie. Des millions de personnes travaillent désormais totalement ou partiellement à domicile. Elles ont remplacé les déplacements domicile-travail par le télétravail, effectuant essentiellement le même ensemble de tâches avec presque la même compétence qu'auparavant.

Ce rapport présente un examen critique des changements radicaux qui sont intervenus dans la culture du travail en raison de la pandémie. Il met en évidence les segments de la population active qui sont susceptibles d'adopter le télétravail et les segments de personnes qui, en raison de la nature de leurs responsabilités, devront encore se déplacer pour travailler. Le paysage inégal en termes de commodité, de possibilités et de sécurité implique que les collectivités marginalisées pourraient être encore plus désavantagées par les changements des normes de travail. Le passage au télétravail a également exposé les personnes nanties et celles démunies du numérique. Les travailleurs.euses urbain.e.s ont bénéficié d'un accès facile à l'Internet à haut débit, tandis que les travailleurs.euses vivant dans des régions éloignées continuent de se heurter à un manque d'accès à une large bande fiable et robuste, ce qui limite leur capacité à participer à un contexte professionnel en rapide évolution. Il est donc nécessaire de comprendre la manière dont le télétravail transforme le travail et de garantir que la nouvelle culture organisationnelle génère des possibilités équitables pour tous.

Lors du premier confinement au printemps 2020, il n'y avait pas de temps pour former les travailleurs.euses et faire la transition. La majorité des employé.e.s et des gestionnaires qui sont passé.e.s au travail à distance ont dû s'adapter rapidement à leur nouveau mode de travail depuis leur domicile. Outre les infrastructures physiques et techniques nécessaires au télétravail, comme l'Internet à haut débit, le matériel informatique, un espace de travail et des postes de travail adaptés, un large éventail de compétences est également important pour garantir que les employé.e.s puissent télétravailler adéquatement. Les employeurs.euses et les gestionnaires doivent acquérir de nouvelles compétences pour collaborer, faire preuve de créativité et établir une relation de confiance avec leurs collègues en ligne. Ce rapport met en évidence le développement des compétences nécessaires à la transition vers des modalités de travail à distance efficaces au Canada.

Le rapport s'ouvre sur un aperçu des tendances récentes du télétravail et examine la manière dont les travailleurs.euses et les gestionnaires s'adaptent à cette évolution rapide vers un nouveau mode de travail. Il explore ensuite trois questions clés :

- 1 **Qui peut (ou doit) travailler à domicile?**
- 2 **Quels types de compétences sont nécessaires pour faire la transition vers des modalités de travail à distance efficaces?**
- 3 **Comment et par qui le développement des compétences de travail à distance doit-il être assuré?**

Le rapport aborde également les répercussions du travail à distance sur le plan de l'inégalité, notamment l'effet de la fracture numérique et son influence sur la capacité de travailler, d'apprendre, d'enseigner et de se recycler pour les modalités de travail à distance.

Enfin, il propose des recommandations générales sur les politiques et autres interventions qui pourraient contribuer à remédier à ces inégalités dans un monde où le télétravail restera probablement la norme, longtemps après la levée des restrictions liées à la pandémie. Il s'agit notamment d'encourager les investissements dans les infrastructures et les compétences afin de remédier aux inégalités en matière de télétravail au Canada, de revoir la législation qui régit le travail effectué au domicile de l'employé et d'explorer des politiques visant à protéger le « droit à la déconnexion » pour les travailleurs.euses qui s'efforcent de maintenir un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.



# LE PASSAGE AU TÉLÉTRAVAIL AU CANADA

## L'AMPLEUR DU TÉLÉTRAVAIL AU CANADA

Malgré le niveau élevé d'utilisation d'Internet par les Canadien.ne.s, le télétravail n'avait pas été largement adopté au Canada avant la pandémie. Alors que près de 40 % des emplois au Canada étaient propices au travail à distance, seulement 4 % des employé.e.s canadien.ne.s âgé.e.s de 15 à 69 ans ont travaillé à distance régulièrement en 2016<sup>1</sup>.

L'expérience montre que le télétravail est un moyen efficace d'assurer la continuité des activités d'une organisation lors de perturbations majeures, en particulier les urgences naturelles ou sanitaires<sup>2</sup>. Après l'une des crises sanitaires les plus difficiles du siècle, de nombreux.ses employeurs.euses et entreprises au Canada se sont rapidement tourné.e.s vers le télétravail au début du printemps 2020. En fait, à la fin mars 2020, 39 % des employé.e.s canadien.ne.s faisaient du télétravail<sup>3</sup>. Bien que la prévalence du télétravail ait d'abord diminué après la levée du confinement, tombant à 26 % en septembre 2020, le taux a de nouveau augmenté à l'automne suite à l'augmentation des cas de COVID-19. À partir de février 2021, 32 % des employé.e.s canadien.ne.s âgé.e.s de 15 à 69 ans travaillaient à distance<sup>4</sup>.

Nos analyses des données de l'**Enquête canadienne sur la situation des entreprises**, menée par Statistique Canada en mars, mai et août 2020, montrent que les entreprises se sont rapidement adaptées aux défis de la pandémie en se tournant vers davantage de télétravail<sup>5</sup>. Avant la pandémie, 78 % des entreprises comptaient moins de 10 % de leur personnel travaillant à distance.

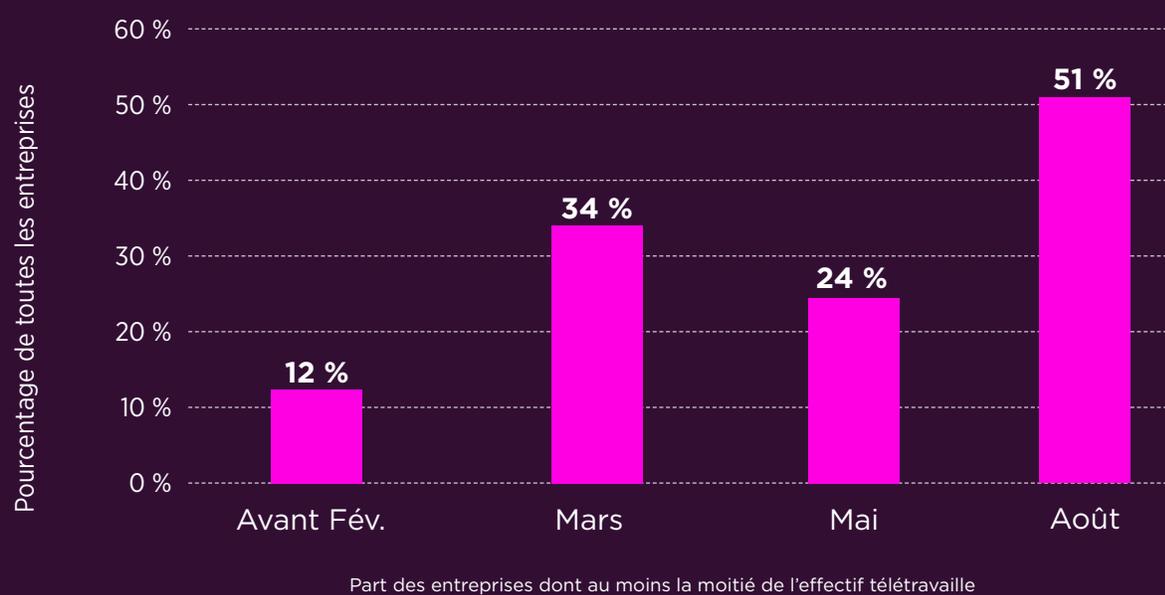
---

i Télétravail et travail à distance sont utilisés comme synonymes dans ce rapport.

En août 2020, seulement 27 % d'entre elles avaient une si petite part de leur main-d'œuvre en télétravail<sup>6</sup>.

La figure 1 montre la tendance du télétravail au Canada. La part des entreprises dont au moins la moitié des effectifs fait du télétravail est passée de 11 % avant la pandémie à 51 % en août. En mai 2020, la levée des restrictions imposées lors du confinement économique a entraîné une diminution proportionnelle du nombre de télétravailleurs.euses. En août, cependant, le taux de télétravail avait de nouveau augmenté, dépassant même les niveaux antérieurs observés en mars 2020. Les vagues de confinement et de couvre-feux se poursuivant jusqu'en 2021 laissent présager une augmentation soutenue du télétravail.

**Figure 1 : Le télétravail en 2020 – avant et pendant la pandémie de COVID-19**



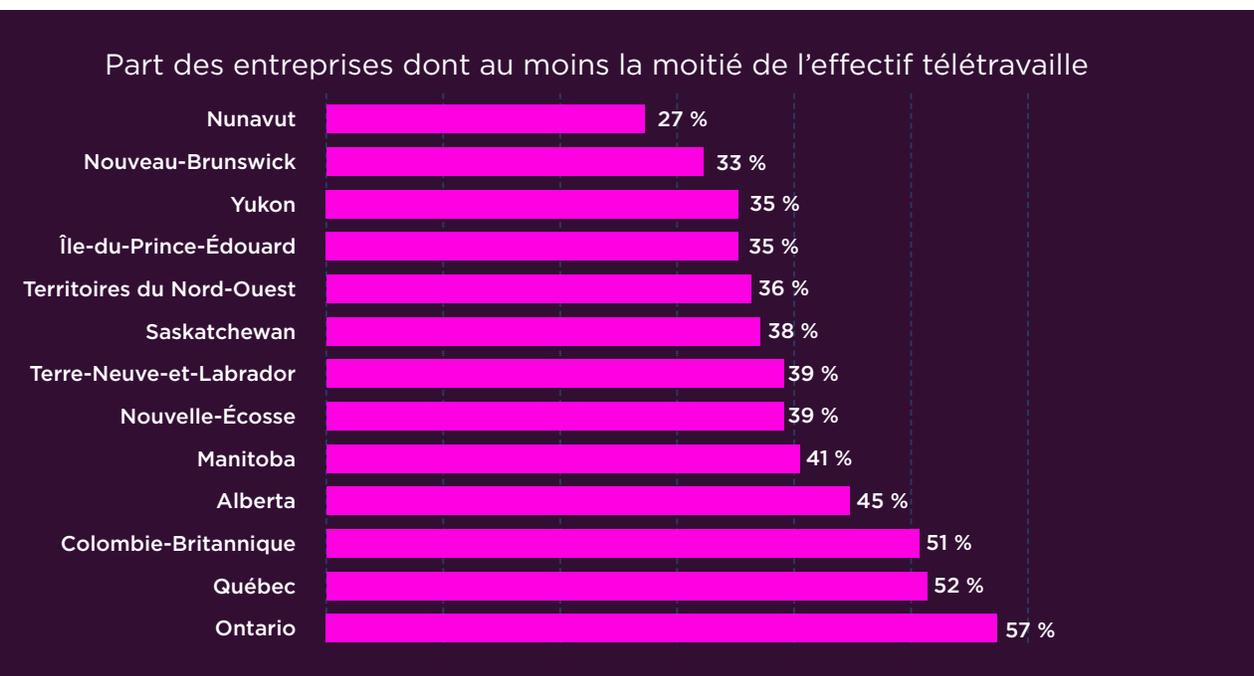
**Source :** Calcul basé sur des données de : Statistique Canada. (2020k). (Tableau : [33-10-0274-01](#)); Statistique Canada. (2020b). (Tableau : [33-10-0247-01](#)); et Statistique Canada. (2020a). (Tableau : [33-10-0228-01](#)).

## LES VARIATIONS DU TÉLÉTRAVAIL PAR PROVINCE

La prévalence du télétravail est proportionnellement la plus élevée en Ontario, au Québec et en Colombie-Britannique. En août 2020, la part des entreprises dont au moins la moitié de la main-d'œuvre travaillait à distance dans ces provinces s'élevait respectivement à 57, 52 et 51 %. Le taux de télétravail était le plus faible au Nunavut, où seulement 27 % des entreprises comptaient au moins la moitié de leur main-d'œuvre en télétravail. Si la prévalence du télétravail variait d'une province à l'autre avant la pandémie, cette différence s'est accentuée pendant la pandémie. Par

exemple, avant la pandémie, le Québec et le Nouveau-Brunswick avaient un taux comparable de télétravail, avec 76 % et 78 % des entreprises ne pratiquant pas le télétravail (moins de 1 % de leurs employé.e.s travaillait à distance). En août 2020, comme le montre la figure 2, ce taux est tombé à 11 % au Québec, tandis qu’au Nouveau-Brunswick, 38 % des entreprises ne pratiquaient toujours pas le télétravail. De nombreuses raisons expliquent ces différences spectaculaires, notamment les mesures de restriction de la santé publique adoptées par les provinces en réaction à la COVID-19, les concentrations industrielles et les taux différentiels d’infection. Une exploration plus approfondie est nécessaire pour cerner les facteurs qui ont influencé l’adoption rapide ou lente du travail à distance dans divers territoires de compétence. Par exemple, dans quelle mesure un manque de compétences numériques, une infrastructure médiocre et d’autres facteurs non reliés à l’infection constituent-ils des obstacles au télétravail? Un autre rapport de cette série Les compétences pour le monde postpandémique, **Infrastructure numérique dans un monde postpandémique**, explore plus en détail l’angle des infrastructures.

**Figure 2 : Le travail à distance, par province/territoire (août 2020)**



Source : Calcul des auteur.e.s basé sur des données de : Statistique Canada. (2020b). (Tableau : 33-10-0274-01).

## LE TÉLÉTRAVAIL APRÈS LA PANDÉMIE

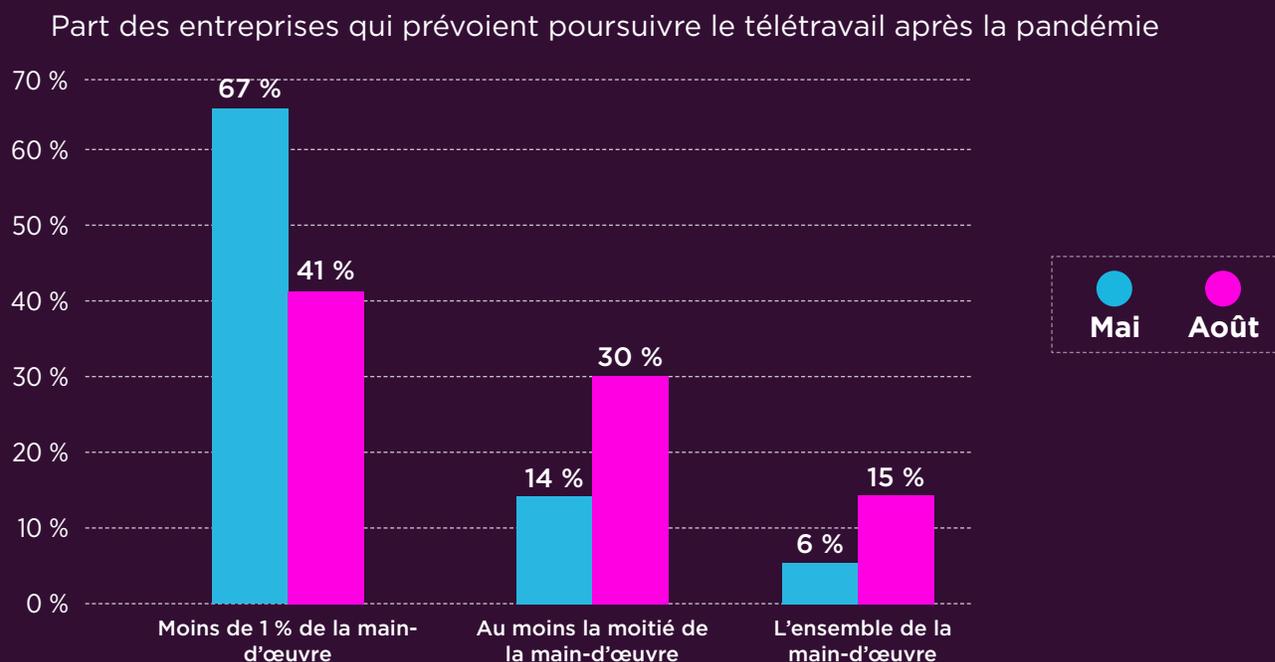
La demande des travailleurs.euses, de poursuivre le télétravail après la pandémie, est forte. Une étude récente de Statistique Canada montre que parmi les travailleurs.euses qui ont commencé à télétravailler à cause de la COVID-19, 80 % ont indiqué qu’ils/elles aimeraient travailler au moins la

moitié de leurs heures à domicile, une fois la pandémie terminée<sup>7</sup>. Seuls 9 % souhaiteraient travailler toutes leurs heures à domicile et les 91 % restants ont indiqué qu'ils/elles préféreraient combiner le travail à domicile et celui à l'extérieur. Cette préférence pour le télétravail est valable pour tous les genres et tous les statuts socio-économiques.

Notre analyse laisse penser que les entreprises manifestent un intérêt similaire pour le télétravail. En août 2020, 30 % des entreprises prévoyaient qu'au moins la moitié de leurs effectifs travaillerait à distance une fois la pandémie terminée.

La part des entreprises qui prévoient poursuivre le travail à distance a augmenté avec l'expérience acquise à cet égard (figure 3). En mai 2020, seulement 14 % des entreprises ont déclaré qu'au moins la moitié de leur main-d'œuvre travaillerait à distance après la pandémie. En août, ce taux était passé à 30 %. De même, en mai, 6 % des entreprises ont déclaré que l'ensemble de leurs employé.e.s travailleraient à distance après la pandémie. En août, ce taux avait plus que doublé pour atteindre 15 %, et la part des entreprises qui n'envisagent pas que leurs employé.e.s télétravaillent après la pandémie a diminué de 25 points de pourcentage.

**Figure 3 : Main-d'œuvre qui devrait travailler à distance une fois la pandémie de COVID-19 terminée, estimations par les entreprises**



Source : Statistique Canada. (2020k). (Tableau : [33-10-0274-01](#)); et Statistique Canada. (2020b). (Tableau : [33-10-0247-01](#)).

On ne peut pas savoir avec certitude si les éléments susmentionnés constituent des estimations réalistes de la prévalence future du télétravail. Cependant, l'amélioration des attitudes envers le télétravail à mesure que les travailleurs.euses et les employeurs.euses adoptaient cette pratique indique qu'il est impossible de revenir aux niveaux pré-pandémiques et que le taux va probablement augmenter à mesure que les entreprises investissent davantage dans la technologie et dans leurs employé.e.s.

**De récents rapports indiquent que le rythme d'adoption des technologies s'est accéléré pendant la pandémie. Des technologies qui ont mis des années à être adoptées dans le passé sont maintenant intégrées en quelques mois, voire quelques semaines<sup>8</sup>.**

L'évolution des dépenses technologiques pour faciliter le travail à distance, qui est parfois substantielle, justifiera que les entreprises encouragent le télétravail afin de pouvoir utiliser la nouvelle technologie acquise. En outre, de nombreuses entreprises trouvent qu'il est moins coûteux d'investir dans la technologie que de louer ou de posséder des biens immobiliers<sup>9</sup>.



## S'ADAPTER AU TÉLÉTRAVAIL PENDANT LA PANDÉMIE

Contrairement à la période pré-pandémique, où les employé.e.s et les employeurs.euses avaient amplement le temps de décider des modalités du régime de télétravail, la pandémie a soudainement imposé le travail à distance aux employé.e.s, sans préparation ni prévision. Le confinement à domicile a supprimé toute possibilité de se rendre sur le lieu de travail. Aucune flexibilité dans les déplacements n'a été autorisée pendant les premières semaines du confinement. Pour beaucoup de travailleurs.euses, cette situation a été aggravée par la fermeture des écoles et des garderies et par la charge supplémentaire que représentaient les personnes âgées dont ils/elles devaient s'occuper et qui étaient les plus à risque en période de pandémie. Enfin, la pandémie a accru les niveaux de stress en raison des incertitudes sanitaires et financières<sup>10</sup>. Pour évaluer les effets du télétravail induit par la pandémie, il faut trouver un équilibre entre la nécessité pour l'organisation de maintenir un niveau de personnel approprié pour éviter les interruptions de service ou d'activité et les préoccupations personnelles des employé.e.s<sup>11,12</sup>.

Les données d'un sondage réalisé du 4 avril au 30 juillet 2020 auprès de 3 500 Québécois.es<sup>13</sup> donnent un premier aperçu de la façon dont les travailleurs.euses et les gestionnaires s'adaptent aux nouvelles réalités du travail à distance. Pour plus de la moitié des télétravailleurs.euses au Québec (53 %), la pandémie a été la première occasion de pratiquer le télétravail. De plus, au moment de l'enquête, 47 % d'entre eux travaillaient à distance déjà depuis moins d'un mois. Les résultats suivants mettent en évidence la manière dont les travailleurs.euses se sont adapté.e.s :

- Parmi les répondant.e.s, 85 % ont déclaré avoir bénéficié de bonnes conditions en travaillant à domicile.

- De plus, 40 % ont également déclaré être plus productifs en télétravail et 36 % ont déclaré être mieux à même de faire leur travail. Pour les personnes ayant déclaré être plus productives, la productivité a également augmenté au fil du temps, passant de 11 % à la mi-avril à 24 % en juillet 2020.
- Deux répondant.e.s sur trois estiment avoir été capables de concilier travail et famille tout en télétravaillant, et près d'un/une sur trois estime avoir pu le faire malgré la fermeture des écoles et des garderies pendant plusieurs semaines. Un tiers des personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient dû consacrer au moins une heure de leur temps de travail à leurs responsabilités familiales. Là encore, la conciliation s'est améliorée à mesure que l'expérience progressait, le pourcentage des personnes interrogées qui ont répondu « tout à fait d'accord » passant de 25 % à la mi-avril à 39 % en juillet.
- Comme pour les réponses des entreprises (évoquées ci-dessus), une part importante des travailleuses souhaitait également continuer à travailler à distance après la pandémie. Plus de la moitié des personnes interrogées (51 %) souhaiteraient continuer à le faire, si on leur en donnait le choix. Environ 26 % sont entièrement d'accord pour continuer à télétravailler, tandis que 25 % disent être « plutôt » d'accord avec cette déclaration.



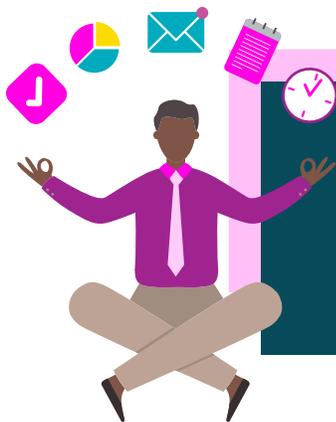
Après une moyenne de près de six semaines de télétravail,

**82 %**

des répondant.e.s ont fait état d'un niveau de satisfaction remarquablement élevé

En outre, la catégorie « tout à fait » satisfaite est passée de 36 % à la mi-avril à 47 % à la fin du mois de juillet. La satisfaction semble donc augmenter avec le temps consacré au télétravail. Malheureusement, les données ne permettent pas d'analyser les raisons de ce changement.

- Les résultats montrent que l'adoption du télétravail s'est développée avec la pratique et le temps. Les personnes interrogées ont déclaré qu'elles souhaitaient « fortement » continuer à télétravailler si on leur en donnait le choix, dont environ 16 % à la mi-avril, 35 % à la mi-mai et 47 % en juillet. Avec le temps et loin de s'ennuyer, les télétravailleuses sont devenu.e.s plus efficaces et plus adaptables.



**2 sur 3**

estiment avoir été capables de concilier travail et famille tout en télétravaillant. La conciliation s'est améliorée à mesure que l'expérience progressait.

Un tiers des personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient dû consacrer au moins une heure de leur temps de travail à leurs responsabilités familiales. Là encore, la conciliation s'est améliorée à mesure que l'expérience progressait, le pourcentage des personnes interrogées qui ont répondu « tout à fait d'accord » passant de

**25 %** à **39 %**  
à la mi-avril en juillet

**Il convient de noter que l'intention de poursuivre le télétravail a tendance à être plus forte dans les grandes organisations, qui sont mieux à même de fournir un soutien, comme des conseils sur la manière de passer à la nouvelle façon de travailler avec des outils, une assistance et des ressources pour le télétravail.**

- Les caractéristiques individuelles jouent un rôle important dans les facteurs d'adaptation au télétravail. Les jeunes travailleurs.euses semblent s'être moins bien adapté.e.s au télétravail, peut-être parce qu'ils/elles ont moins de latitude pour assumer leurs responsabilités et qu'ils/elles ont besoin de plus de supervision au début de leur carrière. C'est également le cas des personnes plus qualifiées, qui semblent craindre les effets négatifs de la distance.
- Parmi les personnes qui travaillent à distance, le genre a peu d'impact sur l'adaptation, seule la conciliation travail-famille est plus marquée pour les femmes.
- Les gestionnaires, pour leur part, montrent une adaptation moindre au télétravail pour chacune des cinq composantes — satisfaction vis-à-vis du télétravail, productivité, qualité du travail, équilibre entre vie professionnelle et vie privée et désir de poursuivre le télétravail. Il convient de rappeler ici que les gestionnaires ont subi l'introduction soudaine et forcée du télétravail comme l'ensemble des employé.e.s, mais qu'ils/elles ont également dû soutenir leurs équipes dans cet important changement. En effet, la nature même de la fonction managériale a été particulièrement perturbée par le télétravail en raison de la distance et de la dispersion des équipes.



Cependant, un nombre croissant de gestionnaires s'est adapté au télétravail au fil du temps

**35 %**  
souhaitant continuer à  
travailler à distance à  
la mi-avril

**52 %**  
à la mi-juin

**70 %**  
en juillet 2020

Une étude récente sur les « nouveaux.elles télétravailleurs.euses » — ceux/celles qui travaillaient habituellement hors de leur domicile avant la pandémie de COVID-19 — suggère que le télétravail n'a pas d'effet négatif sur la productivité. Selon l'étude, 90 % des ces télétravailleurs.euses ont déclaré être au moins aussi productif.ve.s à domicile qu'ils/elles ne l'étaient auparavant sur leur lieu de travail habituel. En outre, 32 % d'entre eux/elle ont déclaré accomplir plus de travail par heure, contre 10 % qui ont déclaré travailler moins. En termes de productivité, les hommes et les femmes ont été affectés de manière similaire par le passage au travail à distance. Les résultats suggèrent que le télétravail a entraîné un allongement des heures de travail, 35 % des nouveaux.elles télétravailleurs.euses déclarant travailler plus longtemps qu'auparavant. Ce taux est plus élevé chez les cadres (51 %).



## QUELLES SONT LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DU TÉLÉTRAVAIL?

Plusieurs études ont examiné le profil individuel des télétravailleurs.euses qui réussissent. Les résultats indiquent que les personnes qui choisissent le télétravail sont autonomes et s'adaptent aux technologies de l'information et de la communication (TIC)<sup>15,16,17,18,19,20,21</sup>. Bien que le déploiement du télétravail soit fortement associé au développement de technologies devenues plus accessibles et adaptables depuis le début du 21e siècle<sup>22</sup>, il peut également être considéré comme une innovation sociale pour les employé.e.s<sup>23</sup>.

D'autres recherches ont mis en évidence l'ambiguïté des effets du télétravail sur les performances et la satisfaction au travail. Elle peut être associée à des facteurs de dissuasion potentiels, à des obstacles à l'accès au travail et à des risques sociaux et professionnels<sup>24</sup>. En particulier, l'isolement social, l'interaction limitée avec les collègues et la visibilité réduite au sein de l'organisation ont été définis comme des facteurs négatifs majeurs qui affectent le rendement et la satisfaction des télétravailleurs.euses<sup>25, 26, 27, 28, 29, 30</sup>. Certain.e.s auteur.e.s ont même remis en question le bénéfice attendu de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée que le travail à domicile favorise. Ils/Elles ont souligné le risque de conflits familiaux, d'allongements des heures de travail et d'augmentation de la charge de travail<sup>31, 32, 33</sup>. L'utilisation accrue de la technologie est susceptible de provoquer du stress en raison de l'utilisation intensive des TIC<sup>34</sup>. Le « technostress » peut résulter, entre autres, d'un sentiment d'intrusion dans la vie privée par les TIC, de la complexité de l'adaptation régulière aux nouvelles technologies ou d'un manque de soutien pour les apprivoiser<sup>35, 36</sup>.

Le succès du télétravail dépend des facteurs suivants :

1. les caractéristiques individuelles comme la motivation, l'assiduité ou la productivité des télétravailleurs.euses;
2. la nature du travail à effectuer, y compris le degré d'autonomie ou d'interdépendance des tâches avec d'autres collègues; et
3. le soutien de l'employeur.euse et des superviseurs.euses par le biais, entre autres, de l'accessibilité aux technologies appropriées ou d'une communication efficace<sup>37</sup>.

Les résultats de l'enquête québécoise mentionnée ci-dessus sont conformes aux conclusions des études antérieures sur le télétravail.

- L'adaptation réussie du télétravail dépend de plusieurs facteurs clés, notamment la durée du télétravail, les conditions de travail à domicile et le soutien reçu de l'employeur. Parmi les divers facteurs explicatifs pris en compte, les caractéristiques du télétravail lui-même sont celles qui contribuent le plus à la réussite de la mise en place du télétravail. Elles expliquent 30 % de la variance de l'adaptation au télétravail. Ainsi, le nombre de semaines passées à télétravailler influence positivement les critères globaux d'adaptation des télétravailleurs.euses. Plus les gens s'adaptent au télétravail, plus ils se sentent à l'aise et plus ils sont disposés à continuer à le pratiquer. De bonnes conditions de télétravail à domicile, un accès satisfaisant aux outils professionnels et un environnement serein contribuent considérablement à l'adaptation au télétravail. L'innovation en matière de TIC a eu une influence positive sur l'adaptation au télétravail. L'analyse a montré que dans les petites entreprises, les télétravailleurs.euses recevaient moins de soutien de leur organisation. L'innovation en matière de télétravail a donc principalement répondu à un besoin d'adaptation que les personnes salariées elles-mêmes ont comblé lorsque leur organisation n'offrait pas le soutien nécessaire.
- Les personnes interrogées ont absorbé une charge de travail plus importante dans le cadre du télétravail, ce qui a permis une meilleure adaptation à ce nouveau mode de fonctionnement. Les travailleurs.euses ont pu absorber une plus grande charge de travail en raison de la réduction du temps passé à se déplacer et à socialiser. En conséquence, les employé.e.s sont satisfait.e.s de pouvoir consacrer plus de temps à leur travail, d'être plus productifs.ves et de voir la qualité de leur travail s'améliorer. À l'inverse, lorsque la nature du travail a été modifiée, les employé.e.s se sont moins bien adapté.e.s au télétravail.
- Les caractéristiques individuelles ont représenté 11 % de la variation de l'adaptation réussie au télétravail. Les résultats soulignent l'importance de l'aisance en matière de technologie comme caractéristique influente du télétravail. Environ 94 % des personnes interrogées

étaient à l'aise avec les nouvelles technologies (59 % très à l'aise; 35 % plutôt à l'aise). Celles qui étaient mal à l'aise ont éprouvé plus de difficultés à s'adapter. Posséder les bonnes compétences pour utiliser les TIC est donc un critère qui reste primordial. Les femmes ainsi que les télétravailleurs.euses plus âgé.e.s ont déclaré être mieux adapté.e.s au télétravail.

- Les caractéristiques organisationnelles jouent également un rôle important et représentaient 10 % de l'adaptation au télétravail. Il convient de noter que 72 % des personnes interrogées estiment avoir reçu un soutien de l'organisation depuis la mise en place du télétravail. Son influence est importante sur chacun des cinq critères d'adaptation, à savoir une plus grande satisfaction, une meilleure productivité, une meilleure qualité de travail, l'intention de poursuivre le télétravail et une meilleure conciliation travail-vie familiale.
- D'autre part, les résultats ont confirmé que le sentiment d'isolement est l'un des principaux facteurs influençant négativement l'adaptation au télétravail. Il a été analysé sous deux formes : l'isolement social et l'isolement organisationnel. On a constaté que 76 % des personnes interrogées ont déclaré ne se sentir presque jamais ou jamais tenues à l'écart des décisions organisationnelles, des réunions importantes ou avoir pensé que l'accompagnement professionnel était négligé. En revanche, 56 % ont déclaré se sentir isolées de leurs collègues assez souvent ou très souvent. L'isolement social a une influence considérable et négative sur tous les critères d'adaptation, contrairement à l'isolement organisationnel, qui est plus susceptible d'entraîner une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail. Il semble que le fait de ne pas être « dérangé.e » favorise la concentration.
- Une plus grande autonomie au travail est associée positivement à une plus grande satisfaction à l'égard du télétravail et à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. À l'inverse, plus les personnes interrogées indiquaient dépendre du travail de leurs collègues pour accomplir leurs tâches, moins elles déclaraient avoir l'intention de continuer à télétravailler. Alors que les résultats préliminaires annoncés en avril et mai ont montré que les gestionnaires avaient les niveaux d'adaptation les plus bas et une prédisposition plus faible à continuer le télétravail, les résultats de juillet 2020 ont montré que les gestionnaires ont rapporté les niveaux d'adaptation les plus élevés au télétravail. Un changement marqué dans l'attitude des gestionnaires à l'égard du télétravail a été observé, résultat d'une expérience positive avec les nouvelles normes et les technologies.
- Enfin, étant donné le contexte pandémique dans lequel l'enquête a été menée, le stress s'est avéré être un facteur important ayant un impact négatif sur l'adaptation au télétravail. Parmi les télétravailleurs.euses, 19 % ont déclaré avoir éprouvé une détresse psychologique pendant la pandémie. Le niveau général de stress ressenti par les personnes a influencé négativement leur expérience du télétravail.



## LES RÉPERCUSSIONS DU TÉLÉTRAVAIL SUR LE PLAN DES INÉGALITÉS

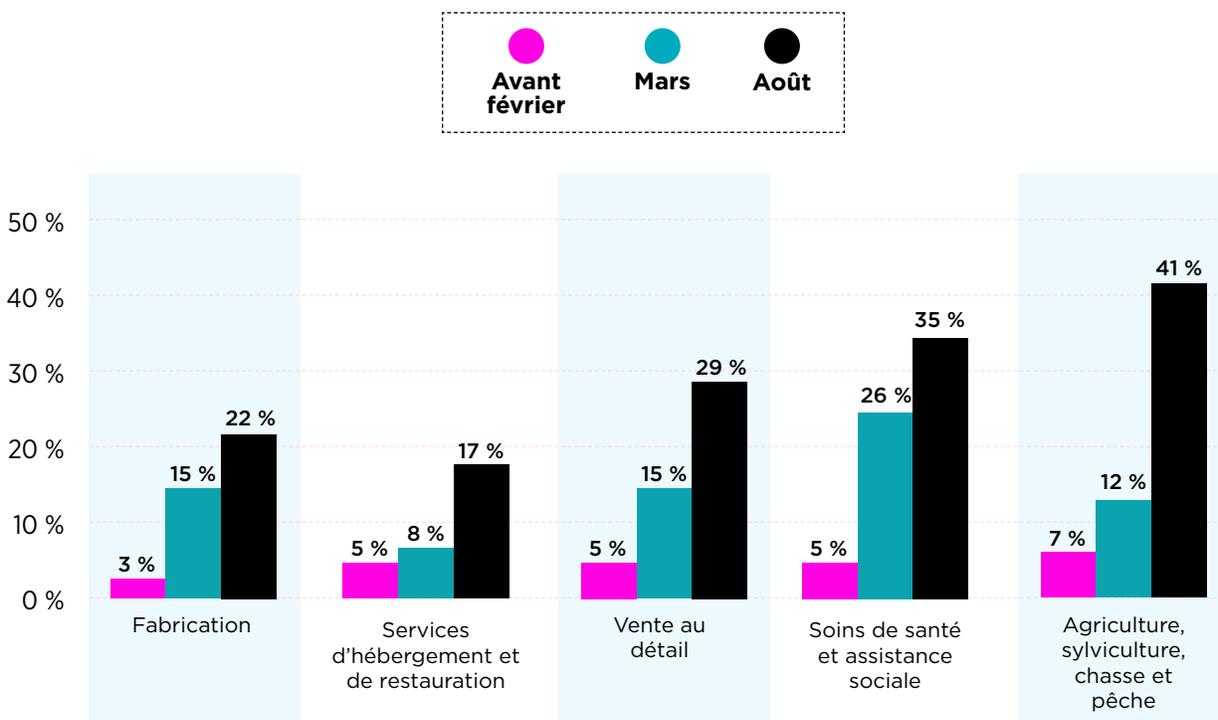
### LES DIFFÉRENCES DANS LE TÉLÉTRAVAIL SELON LA PROFESSION ET LE NIVEAU DE SCOLARITÉ

Pendant la pandémie, les travailleurs.euses employé.e.s dans les secteurs qui nécessitent un contact étroit avec les clients ou les collègues ont subi les pertes d'emploi les plus importantes parce qu'ils/elles ne pouvaient pas travailler à distance. L'enquête sur la population active de Statistique Canada a montré qu'en avril 2020, parmi les personnes qui étaient encore employé.e.s, la proportion des télétravailleurs.euses était de 8,4 % dans les services d'hébergement et de restauration; de 19 % dans la construction et de 21 % dans le commerce de gros et de détail. En comparaison, dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques à forte intensité de savoir, 76 % étaient des télétravailleurs.euses<sup>38</sup>.

Les données de l'**Enquête canadienne sur la situation des entreprises**, reflètent également une tendance similaire. En août 2020, 70 % des entreprises du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques avaient au moins la moitié de leur effectif en télétravail, alors que dans le secteur de l'hébergement et de la restauration, ce taux n'était que de 17 %<sup>39</sup>. Bien que les données ne soient pas facilement accessibles, il est raisonnable de supposer qu'il y aura des variations importantes entre les travailleurs.euses d'un même secteur. Comme nous le verrons plus loin, les personnes qui ont fait des études supérieures sont en général plus enclines à faire du télétravail. Par conséquent, nous pensons que les travailleurs.euses hautement qualifié.e.s dans les secteurs à faible taux de télétravail ont une plus grande probabilité de télétravailler que ce qui est observé pour l'ensemble de leur secteur.

Il faut s'attendre à ce que les secteurs ayant une certaine expérience du télétravail soient capables de réaliser une transition plus importante vers ce mode de fonctionnement dans un délai plus court, car les technologies pertinentes peuvent être relativement faciles à obtenir. Toutefois, même parmi les secteurs qui commencent avec un faible taux de télétravail, certains s'adaptent plus rapidement que d'autres. Par exemple, avant la pandémie, le taux de télétravail dans le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale n'était pas sensiblement plus élevé que dans les secteurs de la fabrication ou de l'hébergement et de la restauration. Cependant, en août 2020, les organisations du secteur des soins de santé et de l'assistance sociale avaient atteint un taux de travail à distance beaucoup plus élevé que ces deux derniers secteurs (figure 4).

**Figure 4 : Évolution du télétravail dans le temps, secteurs à faible démarrage, 2020**



Entreprises dont au moins la moitié de l'effectif télétravaille

Source : Calcul des auteur.e.s basé sur des données de : Statistique Canada. (2020k). (Tableau : [33-10-0274-01](#)); Statistique Canada. (2020b). (Tableau : [33-10-0247-01](#)); et Statistique Canada. (2020a). (Tableau : [33-10-0228-01](#)).

L'inégalité de l'accès au télétravail est également illustrée par la différence des taux d'adoption du télétravail selon le niveau de formation des travailleurs.euses (tableau 1).

**L'adoption du télétravail était plus prononcée chez les travailleurs.euses ayant un niveau de scolarité postsecondaire que chez ceux/elles qui étaient moins instruit.e.s.**

Par exemple, les titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires étaient plus susceptibles de changer de lieu de travail, passant de l'extérieur du domicile à la maison. Parmi les personnes interrogées, 43 % des bachelier.ère.s et 47 % de celles qui ont fait des études universitaires ont déclaré que leur lieu de travail avait changé, passant de l'extérieur du domicile à la maison.

**Tableau 1 : Évolution du télétravail au cours du confinement du printemps 2020 de la pandémie**

Niveau de scolarité	Lieu de travail (pourcentage des répondent.e.s par niveau de scolarité)			
	Transition du lieu de travail de l'extérieur au domicile	Le lieu de travail demeure à la maison	Le lieu de travail demeure à l'extérieur	Absence du travail
Moins qu'un diplôme d'études secondaires ou l'équivalent	5,39	17,82	49,68	27,11
Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent	17,43	10,25	42,63	29,7
Certificat ou diplôme d'une école de métiers	11,45	1,2	58,08	29,27
Collège/cégep/autre formation non universitaire	23,29	11,76	45,66	19,29
Diplôme universitaire inférieur au baccalauréat	23,99	7,24	55,28	13,49
Baccalauréat (p. ex. B. A., B. Sc., LL. B.)	43,84	13,76	24,1	18,29
Diplôme universitaire de 2 <sup>e</sup> ou 3 <sup>e</sup> cycle	46,46	18,93	21,8	12,81

**Source** : Haider, Murtaza. (2020). Telework during COVID-19 lockdown in Canada: The implications on working from home for traffic congestion, housing affordability and commercial real estate. Urban Analytics Institute.

À l'autre extrémité du spectre se trouvent les travailleurs.euses ayant un plus faible niveau de scolarité et vraisemblablement un niveau plus faible de compétences. Parmi les personnes qui n'ont pas terminé leurs études secondaires ou une formation équivalente, seuls 5,4 % ont déclaré que leur lieu de travail était passé de l'extérieur du domicile à la maison. Pour ceux/celles qui ont un diplôme d'études secondaires ou équivalent, 17,4 % déclarent être passés au travail à domicile depuis le début de la pandémie.

Le tableau 1 donne également des indications sur la sécurité d'emploi des travailleurs.euses : les moins scolarisé.e.s étaient beaucoup plus susceptibles de s'absenter du travail pendant le

confinement, probablement en raison d'une réduction des heures de travail ou d'une mise à pied. Parmi les travailleurs.euses n'ayant pas terminé leurs études secondaires ou ayant un niveau de scolarité équivalent, 27 % ont déclaré s'être absenté.e.s du travail en mars et avril 2020, contre seulement 12,8 % de ceux ayant un diplôme d'études de deuxième cycle. Ainsi, la prévalence et l'adoption du télétravail sont différenciées selon le niveau de scolarité. De même, la sécurité d'emploi des travailleurs.euses semble être liée à leur niveau de scolarité. Les travailleurs.euses ayant un niveau de scolarité plus faible sont plus susceptibles d'être obligé.e.s de travailler en dehors de leur domicile, d'être exposés à des risques plus élevés pour leur santé et d'avoir une plus grande incertitude quant à leur sécurité d'emploi.

**Le fait que le degré de télétravail varie en fonction du niveau de scolarité et de la profession indique que les Canadien.e.s sont entré.e.s dans l'ère de la pandémie avec un potentiel de télétravail inégal. Cela pourrait exacerber les inégalités du revenu existantes.**

En fait, une étude de Statistique Canada montre qu'avant la pandémie, la probabilité de pouvoir travailler à distance était fortement corrélée avec le niveau de revenu. L'étude montre que parmi les familles à double revenu dans le décile supérieur de la distribution des revenus familiaux, 54 % occupaient des emplois dans lesquels les deux personnes pouvaient travailler à domicile, alors que le pourcentage correspondant pour les familles à double revenu dans le décile inférieur n'est que de 8 %<sup>40</sup>. De même, une autre étude montre que les travailleurs.euses les plus pauvres, ceux/celles qui œuvrent dans de petites entreprises, dont l'emploi est saisonnier, à contrat ou à temps partiel, les jeunes travailleurs.euses et les travailleurs.euses non immigré.e.s ont tendance à occuper des emplois où le travail à distance est moins faisable<sup>41</sup>.

## LA DIFFÉRENCE ENTRE LES RÉGIONS RURALES ET URBAINES EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL

**Par rapport aux centres urbains, le Canada rural est dans une position défavorable pour une transition rapide vers le travail à distance, que ce soit maintenant ou après la pandémie.**

Les limites des infrastructures, en particulier le manque d'accès à un Internet à haut débit fiable, signifient que les travailleurs.euses sont entravé.e.s dans leur capacité à travailler à distance. Bien que beaucoup ait été promis, l'accès universel à Internet à haut débit ne sera pas réalisé au Canada avant 2030<sup>42</sup>. Même alors, le service rural restera nettement inférieur à ce qui est accessible dans la plupart des zones urbaines. Alors que 86 % des ménages ont accès au niveau de vitesse Internet recommandé, ce taux chute à 40 % dans les régions rurales et à 30 % dans les collectivités des

Premières Nations<sup>43</sup>. La différence d'accès à Internet aura une forte influence sur la capacité des personnes à télétravailler. Les données de la **Série d'enquêtes sur les perspectives canadiennes**, une nouvelle série d'enquêtes en ligne lancée par Statistique Canada en mars 2020, montrent que les résident.e.s ruraux.ales étaient plus susceptibles que les résident.e.s urbain.e.s de travailler à l'extérieur de leur domicile ou de s'absenter du travail pendant le confinement. Au cours du confinement du printemps 2020, la proportion de travailleurs.euses urbain.e.s qui se sont mis.es à travailler à domicile (29 %) était presque le double de celle des travailleurs.euses des zones rurales (16 %)<sup>44</sup>. Un examen plus approfondi des implications des différences entre les zones rurales et urbaines est présenté plus en détail dans un autre article de cette série sur les compétences pour le monde postpandémique : **Infrastructure numérique dans un monde postpandémique**.

## LE TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES GROUPES ISSUS DE LA DIVERSITÉ

### Accès et participation pour les groupes issus de la diversité

Il existe peu de recherches sur le télétravail et la diversité en ce qui concerne les travailleurs.euses issu.e.s de groupes traditionnellement sous-représentés. Il est possible que les désavantages existants sur le marché du travail pour ces groupes soient exacerbés par la transition rapide vers le télétravail. Les minorités racialisées, les immigrant.e.s (en particulier les femmes) et les personnes handicapées sont souvent touché.e.s par un chômage et un sous-emploi importants, même s'ils possèdent les compétences et la formation requises<sup>45,46</sup>. Par exemple, les diplômé.e.s universitaires gravement handicapé.e.s ont les mêmes résultats en matière d'emploi que les personnes qui n'ont pas de diplôme d'études secondaires<sup>47</sup>.

Un résultat moindre n'est pas une raison pour renoncer. En fait, cela pourrait être l'occasion de constituer un marché du travail plus inclusif. Par exemple, le télétravail peut améliorer les possibilités d'emploi des personnes handicapées. Une étude récente montre qu'en général, les travailleurs.euses handicapé.e.s sont proportionnellement plus susceptibles de travailler à domicile, bien qu'ils/elles connaissent le même écart salarial que pour le travail sur place<sup>48</sup>.

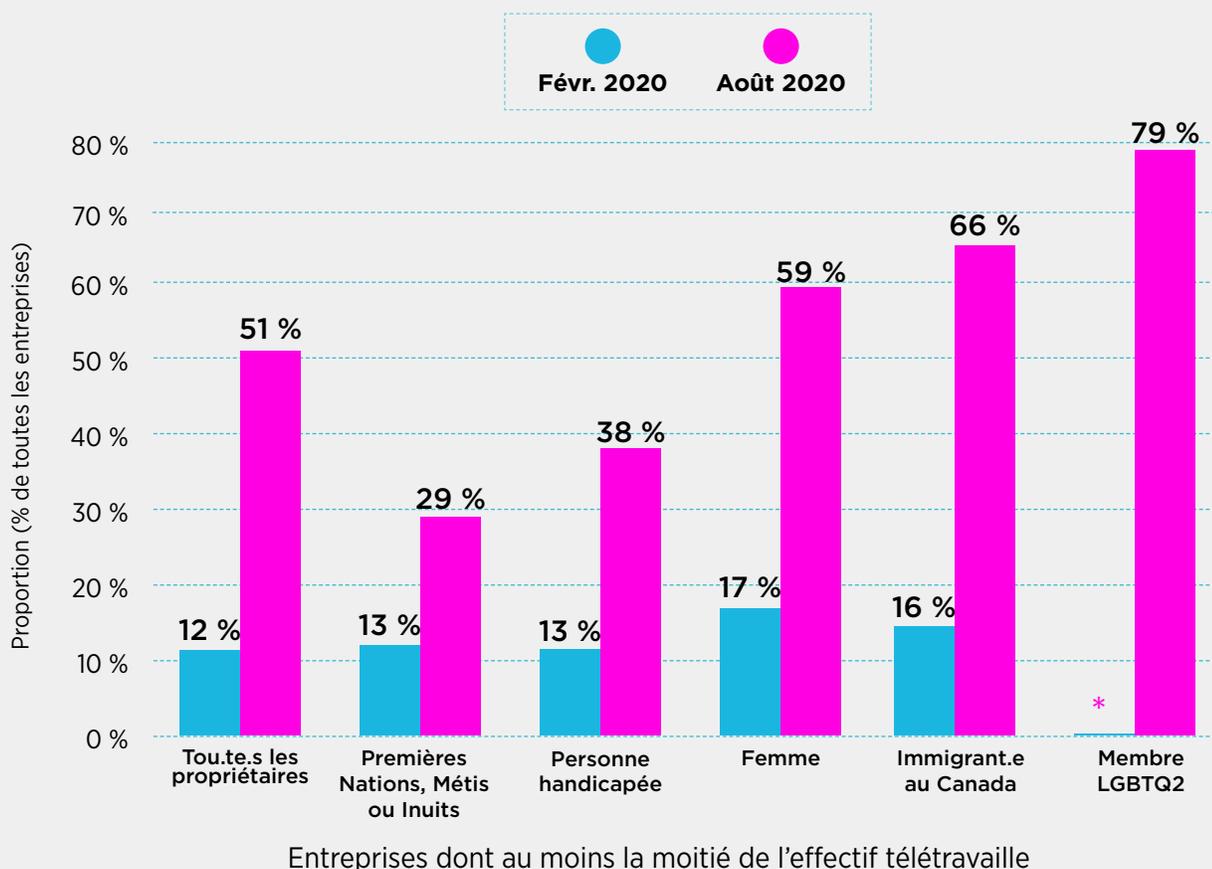
En ce qui concerne la différence entre les genres, les données de la **Série d'enquêtes sur les perspectives canadiennes (SEPC)** suggèrent que le télétravail favorise les immigrant.e.s et les femmes, au moins pour ce qui est de la prévalence.

**Proportionnellement, plus de femmes que d'hommes et plus d'immigrant.e.s que de personnes nées au Canada se sont tourné.e.s vers le télétravail pendant le confinement<sup>49</sup>.**

Il est toutefois intéressant de noter que les jeunes femmes sont moins susceptibles d'être passées au télétravail pendant la pandémie que les femmes plus âgées, une tendance qui est à l'opposé de celle observée chez les hommes, où les hommes plus âgés étaient moins susceptibles de passer au télétravail<sup>50</sup>. Toutefois, une recherche plus approfondie sera nécessaire pour connaître les types de professions qui ont permis la transition vers le télétravail, ainsi que les obstacles et les contraintes qui ont entravé cette transition dans d'autres cas. L'un des articles de la série sur les compétences pour le monde postpandémique, intitulé **Bâtir des lieux de travail inclusifs**, examine en détail la manière dont la COVID-19 exacerbe les problèmes d'utilisation et de développement des compétences auxquels sont confrontés les femmes, les personnes racialisées, les Autochtones et les personnes handicapées.

Pour les propriétaires d'entreprise, notre analyse des données de l'Enquête canadienne sur la situation des entreprises montre que parmi les diverses populations, les entreprises appartenant à des immigrant.e.s, à des femmes et à la communauté LGBTQ2+ ont mieux réussi leur transition vers le télétravail pendant la pandémie.

De plus, les entreprises appartenant aux Autochtones et aux personnes handicapées accusent toujours un retard en matière de transition vers le travail à distance. En août 2020, dans 41 % des entreprises appartenant à des Autochtones et dans 36 % des entreprises appartenant à des personnes handicapées, le travail à distance était limité (moins de 10 % de la main-d'œuvre). Il s'agit d'un changement important par rapport à la période pré-pandémique (78 % et 73 % respectivement), mais qui reste supérieur au taux général au Canada, où seulement 27 % des entreprises pratiquaient le travail à distance limité. En comparaison, dans les deux tiers des entreprises appartenant à des immigrant.e.s, au moins 50 % de la main-d'œuvre était en télétravail, et seulement 18 % des entreprises appartenant à des immigrant.e.s avaient instauré le travail à distance limité. La figure 5 montre la part des entreprises dont au moins la moitié de la main-d'œuvre pratiquait le télétravail avant et pendant la pandémie. Pour tous les groupes, la part est plus élevée en août 2020 par rapport à février 2020.

**Figure 5 : Main-d'œuvre en télétravail, selon la propriété majoritaire**

**Source :** Calcul des auteure.s basé sur des données de : Statistique Canada. (2020k). (Tableau : [33-10-0274-01](#)) et Statistique Canada. (2020a). (Tableau : [33-10-0228-01](#)).

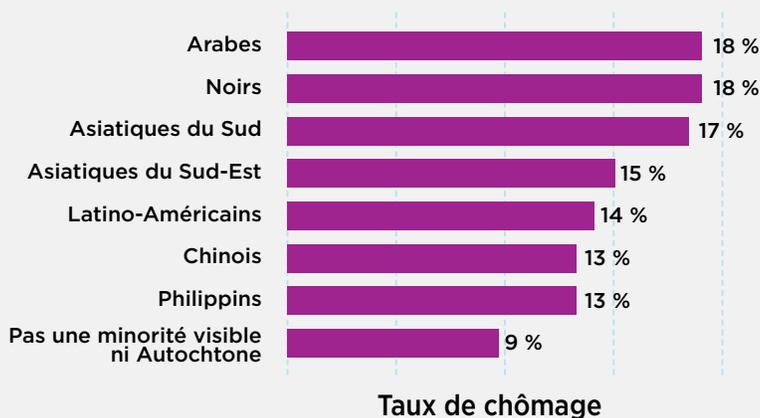
\***Remarque :** Données non disponibles pour le groupe LGBTQ2+ pour février 2020

### Intersectionnalité : des enjeux qui se recoupent pour divers groupes

Comme indiqué, la proportion de femmes qui pratiquent le télétravail est au moins aussi élevée que celle des hommes. C'est très encourageant, car le travail à distance permet aux femmes de rester plus longtemps sur le marché du travail et d'améliorer la conciliation travail-vie. Cette modalité est particulièrement intéressante pour les nouvelles mères, car elle leur permet de réduire le temps de trajet et d'adopter des horaires de travail flexibles. Cependant, le travail à distance n'est pas sans danger : pour certaines femmes, il peut avoir l'effet inverse et accroître la charge de travail globale. Ceci est lié aux normes sociétales de genre qui influencent les rôles et les responsabilités des hommes et des femmes. Les recherches sur les répercussions spécifiques au genre des modalités de travail flexibles indiquent que la possibilité de travailler à domicile augmente les responsabilités domestiques des femmes, tandis que les hommes sont plus susceptibles de donner la priorité à leurs sphères de travail et de les élargir<sup>51, 52</sup>. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre l'impact du télétravail sur la conciliation travail-vie.

L'autre défi transversal est la discrimination. Les préjugés implicites et la discrimination restent des défis majeurs sur le marché du travail pour les groupes racialisés. Sans un effort conscient pour changer les pratiques des employeurs.euses, il est probable que le travail à distance exacerbe ce problème. En effet, les travailleurs.euses racialisé.e.s et immigré.e.s sont plus susceptibles de s'inquiéter des répercussions négatives du travail à domicile sur leur carrière<sup>53</sup>. De plus, les recherches passées suggèrent que les personnes racialisées et celles immigrantes sont confrontées à des préjugés qui limitent leurs possibilités d'emploi<sup>54</sup> y compris celles nées dans le pays d'accueil des communautés racialisées. Le désavantage sur le marché du travail ne touche pas seulement les immigré.e.s, il a été signalé même pour les minorités nées au Canada<sup>55</sup>. Cette discrimination peut expliquer en partie le fossé qui existait sur le marché du travail pour les minorités pendant la pandémie de COVID-19.

**Figure 6 : Chômage en août 2020, groupes minoritaires**

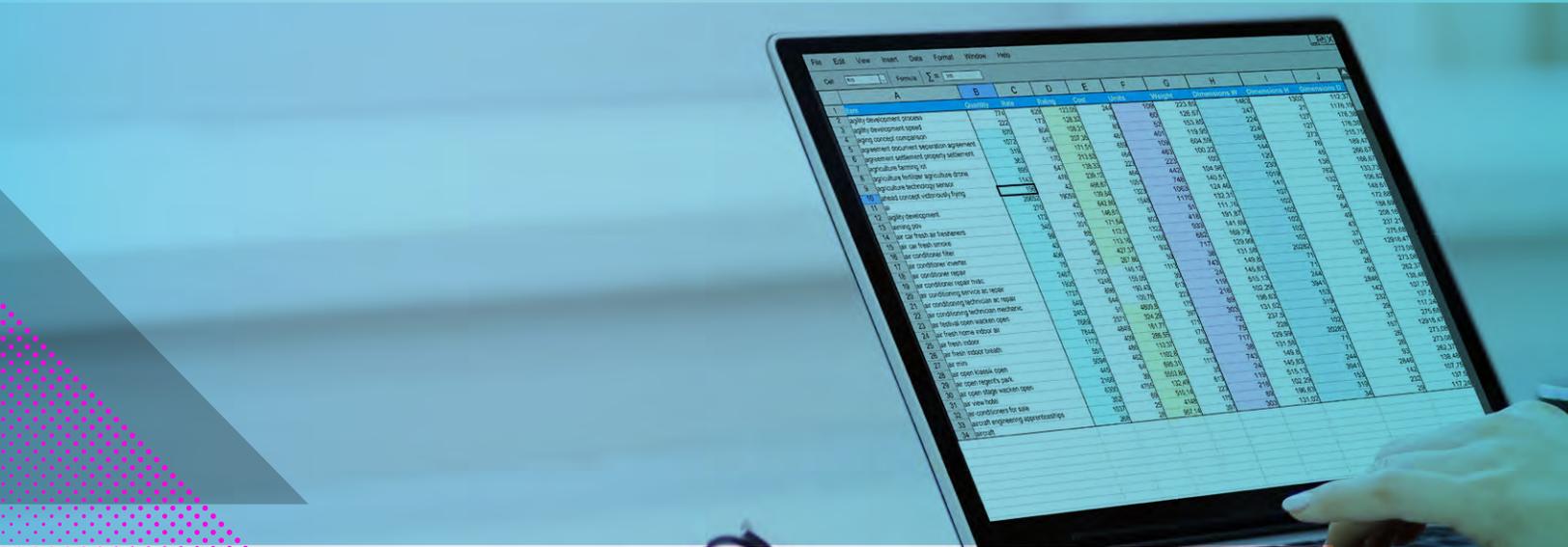


Source : Statistique Canada. (2020j). Enquête sur la population active, août 2020. Le Quotidien.

En août 2020, le taux de chômage des Noirs et des Arabes était deux fois plus élevé que celui des Canadien.e.s non minoritaires. De même, les Autochtones sont confrontés à de multiples défis qui entravent l'efficacité du télétravail.

**Comme indiqué précédemment, la couverture de l'Internet à haut débit est faible dans les collectivités autochtones. En plus, beaucoup n'ont ni les compétences ni la formation nécessaires pour télétravailler efficacement.**

Par exemple, seuls 48 % des membres des Premières Nations qui vivent dans des réserves et qui ont une vingtaine d'années ont terminé leurs études secondaires<sup>56</sup>.



# LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR TÉLÉTRAVAILLER

## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR PASSER AU TÉLÉTRAVAIL AVEC SUCCÈS?

Bien qu'il soit question de garantir aux travailleurs.euses l'accès aux équipements, à l'espace physique et à l'infrastructure technique nécessaires au travail à distance, il convient d'accorder une plus grande attention aux compétences requises pour assurer la transition vers les modalités de travail à distance favorisant le rendement.

### Compétences numériques

Plus de 90 % des Canadien.e.s âgés de 15 ans ou plus ont déclaré savoir utiliser Internet en 2018<sup>57</sup>. Toutefois, nombre d'entre eux/elles ne possèdent pas l'expérience ni les compétences nécessaires pour télétravailler efficacement sans formation complémentaire (voir le tableau 2). Par exemple, deux tiers des utilisateurs.trices canadien.e.s d'Internet ne savent pas partager des fichiers en utilisant le stockage de données en ligne, et seulement un peu plus de la moitié des utilisateurs d'Internet ont téléchargé des fichiers sur leur ordinateur ou d'autres appareils. Il s'agit d'activités de routine en télétravail, et les travailleurs.euses ont besoin de posséder ces habiletés ainsi que d'autres compétences numériques de base pour travailler et collaborer efficacement à distance.

**Tableau 2 : Compétences numériques des internautes canadien.ne.s âgé.e.s de 15 ans ou plus (2018)**

Activité liée aux compétences numériques	%	Activité liée aux compétences numériques	%
Utilisation du téléphone intelligent comme GPS pour obtenir un itinéraire	69	Utilisation d'un logiciel de traitement de texte	69
Copie ou déplacement numérique de fichiers ou de dossiers	66	Connexion d'un nouvel appareil à un réseau sans fil	63
Connexion d'un nouvel appareil via Bluetooth	58	Téléchargement de fichiers depuis Internet vers l'ordinateur ou d'autres appareils	56
Utilisation d'Internet pour transférer des photos ou des vidéos d'un appareil à l'autre	56	Utilisation des fonctions de base d'un tableur	53
Téléversement de fichiers ou de photos vers un espace de stockage de données en ligne	49	Création de présentations ou de documents comportant du texte et des images, des tableaux ou des graphiques	44
Utilisation d'un logiciel pour éditer des photos, des fichiers vidéo ou audio	40	Fichiers partagés dans un espace de stockage de données en ligne	35
Utilisation d'un tableur avec des fonctions avancées pour organiser et analyser des données	22	Écriture de code dans un langage de programmation	10

Source : Statistique Canada. (2020e). (Tableau : [22-10-0112-01](#)).

Des données d'enquête de Statistique Canada<sup>58</sup> révèlent également que le niveau de compétences numériques augmente avec le niveau de scolarité et diminue avec l'âge. Ces résultats ne sont peut-être pas inattendus étant donné la tendance générale des jeunes et des personnes plus instruites à utiliser davantage la technologie. Dans le contexte de la pandémie et de la transition rapide vers le télétravail, cela suggère qu'une attention particulière doit être accordée aux travailleurs. euses plus âgé.e.s qui ne possèdent peut-être pas les compétences numériques de base requises pour travailler à distance. Par exemple, alors que 70 % des Canadien.e.s âgé.e.s de 25 à 44 ans avaient déjà téléchargé un fichier depuis Internet vers leur ordinateur en 2018, cette proportion est rapidement tombée à 47 % pour les personnes âgées de 45 à 65 ans et à 29 % pour celles de plus de 65 ans<sup>59</sup>.

## **Si le fossé numérique au Canada a été une source d'inquiétude pour l'avenir du travail en général, la pandémie et le passage rapide au télétravail rendent cette question encore plus urgente.**

Les compétences numériques des travailleurs.euses ont un effet direct sur l'obtention d'un emploi et sur le degré de réussite au travail. Le développement des compétences en ligne et le télétravail sont extrêmement difficiles à réaliser en raison de lacunes en matière d'infrastructures Internet<sup>60</sup>. Le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) recommande des vitesses à large bande d'au moins 50 Mbps en téléchargement et 10 Mbps en téléversement, ainsi que l'accès illimité à des données<sup>61</sup>. Même dans les grandes banlieues comme Mississauga, la qualité du service à large bande varie d'une faible vitesse de téléchargement de 15 Mbps à une vitesse élevée de 1 000 Mbps.

### **Compétences rédactionnelles**

Les compétences rédactionnelles, considérées comme faisant partie **des neuf compétences essentielles** par Emploi et Développement social Canada, sont devenues encore plus essentielles à l'ère du télétravail, car les discussions entre les membres de l'équipe, ainsi qu'avec les clients, reposent plus que jamais sur les communications écrites. Bien que nous ne disposions pas d'estimations sur les compétences globales des Canadien.e.s en matière de rédaction, une mesure connexe de l'alphabétisation révèle des lacunes importantes. Un rapport récent indique que si les compétences moyennes en matière d'alphabétisation des adultes canadien.e.s (âgé.e.s de 16 à 65 ans) ne sont pas inférieures à la moyenne de l'OCDE, il y a proportionnellement plus de personnes au bas de l'échelle pour ce qui est de la littératie et de la numératie au Canada<sup>62</sup>. Plus inquiétant encore, des études montrent que près de la moitié des adultes en âge de travailler obtiennent un score inférieur au niveau d'alphabétisation 3, qui est internationalement reconnu comme le niveau le plus nécessaire pour les travailleurs.euses occupant des emplois dans une économie fondée sur la connaissance.

### **Compétence en matière de gestion du temps pour l'équilibre vie-travail**

Le télétravail offre un niveau d'indépendance en permettant aux travailleurs.euses de gérer leurs activités sans que leurs superviseurs.euses et collègues ne regardent par-dessus leur épaule. Pour certains, cet arrangement a augmenté leur productivité en diminuant le nombre de réunions inutiles et en réduisant les distractions et les interruptions<sup>63</sup>. Il existe des preuves empiriques démontrant les gains de productivité positifs du télétravail pour les entreprises en Allemagne, au Portugal et en Chine<sup>64</sup>. Toutefois, l'adoption à grande échelle du télétravail peut également entraîner une baisse de la productivité, car certains travailleurs.euses peuvent avoir tendance à

remettre les tâches ou à se laisser distraire par les événements et les problèmes qui se produisent à leur domicile. Au-delà de l'effet négatif potentiel sur la productivité, l'incapacité de ces types de travailleurs.euses à gérer efficacement leur temps peut occasionner du stress. D'autre part, certains travailleurs.euses peuvent avoir du mal à se déconnecter et développer une habitude de travail malsaine et insoutenable. Des études montrent que, dans de nombreux cas, le télétravail entraîne un allongement des heures et une augmentation du travail en soirée et le week-end en raison du flou entourant les limites entre le travail et la vie privée<sup>65, 66</sup>. Les compétences en matière de gestion du temps et la capacité à concilier vie professionnelle et vie privée sont essentielles pour les télétravailleurs.euses lorsque l'espace de travail et la vie personnelle se conjuguent.

### **Compétences sociales et émotionnelles**

L'un des effets négatifs du travail à distance est l'isolement social que ressentent les personnes qui travaillent seules dans des lieux physiquement isolés. En fait, l'isolement social a été associé de manière négative aux indicateurs mesurant l'adaptation au télétravail<sup>67</sup>. Les répercussions ne seront pas les mêmes pour tous. À court terme, les extraverti.e.s peuvent avoir plus de difficultés que les autres, bien qu'à plus long terme, l'ensemble des travailleurs.euses pourraient devoir s'adapter à un lieu de travail où les interactions sociales en face à face sont moins nombreuses. Les gestionnaires peuvent favoriser une meilleure transition en facilitant l'interaction sociale à distance, par exemple en créant des temps de réunion d'équipe informels pour avoir des conversations et des interactions en dehors du travail.

L'intelligence émotionnelle est devenue plus importante pour les gestionnaires qui traitent avec les travailleurs.euses à distance plutôt qu'en personne. L'empathie est essentielle, en particulier pendant la pandémie, lorsque les travailleurs.euses sont confronté.e.s à de multiples défis, notamment des problèmes de santé et un stress économique : tout en prenant soin d'enfants ou de personnes âgées<sup>68</sup>. Les gestionnaires doivent communiquer leur compréhension et leur empathie à l'égard de la situation de leurs subordonnés et faire preuve de souplesse si nécessaire. Les gestionnaires se sont principalement appuyé.e.s sur la présence comme un indicateur de la productivité des travailleurs.euses. Cependant, avec le travail à distance, l'une des principales mesures sur lesquelles ils s'appuient n'existe plus. Au lieu de se fier à la présence physique, les gestionnaires doivent désormais mesurer la productivité en évaluant les résultats et les réalisations. Il est donc d'autant plus important d'instaurer un climat de confiance avec les employé.e.s. Au-delà de la garantie de la productivité et du bien-être des employé.e.s, il est important de soutenir ces derniers.ières afin de retenir les talents en cette période de forte mobilité des effectifs. En outre, les recherches montrent également un lien entre la satisfaction des employé.e.s et les résultats de l'entreprise<sup>69</sup>.

**Les compétences en matière de gestion du stress sont importantes pour le bien-être général des travailleurs.euses. L'une des principales préoccupations des employeurs.euses concernant le travail à distance était que les employé.e.s puissent être moins assidu.e.s. Cependant, l'inverse semble se produire, car de nombreux.ses travailleurs.euses déclarent qu'ils/elles ont tendance à absorber une plus grande charge de travail en télétravaillant.**

Bien que cela puisse entraîner une augmentation temporaire de la productivité, à long terme, cela pourrait avoir une conséquence négative sur la santé mentale et physique des travailleurs.euses et sur leur productivité. En outre, il n'est pas encore évident de savoir si les travailleurs.euses passent plus d'heures à effectuer la même tâche, auquel cas cela indique une productivité moindre, ou s'ils/elles passent plus de temps à effectuer plus de tâches. Les travailleurs.euses doivent également posséder de meilleures compétences en matière de gestion du stress s'ils/elles sont amené.e.s à faire face à des demandes simultanées du travail et de la famille, en particulier pendant la pandémie, car de nombreuses personnes assument davantage de responsabilités en matière de responsabilités familiales. Un rapport de Statistique Canada montre que 74 % des parents interrogés se sentent très ou extrêmement concernés par l'équilibre entre la garde des enfants, la scolarisation et le travail<sup>70</sup>. Une étude pré-pandémique sur le télétravail et le bien-être montre que, par rapport au travail sur place, le fait de ramener du travail à la maison les jours de semaine est associé à moins de bonheur, en particulier pour les parents<sup>71</sup>.



## UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES POUR LE TÉLÉTRAVAIL

Les établissements d'enseignement pourraient devoir adapter leurs programmes d'études, leurs méthodes de formation et même leurs programmes d'apprentissage intégré au travail pour les étudiants actuels et futurs. Toutefois, les établissements d'enseignement ne sont pas les seuls à avoir un rôle à jouer. Les employeurs.euses, les employé.e.s, les fournisseurs de services et les gouvernements ont la responsabilité de permettre aux travailleurs.euses de réussir dans le cadre des nouvelles modalités de travail.

Compte tenu de la transition soudaine et rapide vers le télétravail, ce ne sont pas l'ensemble des travailleurs.euses actuel.le.s qui possèdent toutes les compétences requises pour une transition réussie. Les gestionnaires devront être formé.e.s pour gérer les travailleurs.euses à distance. Les outils de gestion utilisés pour superviser le travail et les travailleurs.euses sur place ne sont pas adaptés aux employé.e.s travaillant à distance. Les compétences de gestion comme la direction d'équipes en cas de crise, la communication efficace avec une équipe à distance, l'encadrement et le mentorat pourraient être davantage privilégiées en cette ère de télétravail. Les outils techniques utilisés vont également changer, ce qui nécessitera une formation ou un recyclage des gestionnaires. Le télétravail exige de renoncer au contrôle des travailleurs.euses, car l'évaluation des performances ne se concentre plus sur les intrants (c'est-à-dire le temps travaillé), mais sur les résultats<sup>72</sup>. De nombreux.ses travailleurs.euses ont également besoin de développer leurs compétences pour pouvoir télétravailler efficacement. Les compétences numériques sont les plus urgentes et les plus fondamentales pour effectuer un travail à distance. Cependant, les

organisations doivent également accorder une plus grande attention au bien-être général des travailleurs.euses en facilitant la formation aux compétences non techniques, aux compétences en matière de gestion du temps, aux habitudes de travail saines et à la gestion des émotions.

Il est largement admis que la responsabilité du développement des compétences des travailleurs.euses est partagée entre les travailleurs.euses, les employeurs.euses, le gouvernement et les autres parties prenantes. Les organisations doivent investir considérablement dans la formation de leurs travailleurs.euses, tant celle des employé.e.s que des gestionnaires, afin de préserver le bien-être des employé.e.s et de maintenir la productivité.

**Une enquête menée auprès de cadres de 1 500 grandes entreprises révèle que les deux tiers ont déclaré que la lutte contre le déficit de compétences causé par l'automatisation et la numérisation figurait parmi les dix principales priorités de leur entreprise<sup>73</sup>.**

De nombreuses entreprises ont commencé à investir des sommes importantes pour recycler et perfectionner leurs employé.e.s. Par exemple, la Banque Scotia s'est engagée à investir 250 millions de dollars sur dix ans pour former une main-d'œuvre hautement qualifiée, tandis qu'AT&T a investi un milliard de dollars pour recycler près de la moitié de ses employé.e.s<sup>74</sup>.

**Le gouvernement devrait rapidement s'appuyer sur les initiatives existantes pour mettre à la disposition des Canadien.e.s un ensemble de politiques et de programmes globaux afin de répondre aux déficits de compétences existants et émergents.**

Le gouvernement peut également concevoir des politiques qui incitent les employeurs.euses à investir dans le développement des compétences des travailleurs.euses. Les gouvernements peuvent accorder des incitations fiscales et des déductions aux travailleurs.euses qui investissent dans l'amélioration de la connexion Internet, dans du matériel informatique et dans des logiciels. Le gouvernement fédéral a déjà essayé de simplifier la demande de déductions pour les frais de bureau à domicile pour les employé.e.s. Cependant, les gouvernements pourraient faire bien plus pour aider les travailleurs.euses et les employeurs.euses à augmenter la productivité grâce à la technologie. Les fournisseurs de services, comme les organismes d'emploi et d'établissement, peuvent jouer un rôle important en fournissant et en facilitant l'accès aux programmes de développement des compétences.



## IMPLICATIONS ET DOMAINES DE RECHERCHE FUTURS

Des recherches antérieures sur le télétravail ont révélé plusieurs effets positifs du travail à distance, ainsi que quelques sujets de préoccupation. Les travailleurs.euses ont fait état d'une réduction du temps de déplacement, d'une plus grande autonomie du temps de travail, d'un meilleur équilibre général travail-vie, et d'une productivité accrue<sup>75</sup>. Avant la pandémie, les personnes qui travaillaient à distance avaient en quelque sorte choisi leurs modalités de télétravail. C'était un privilège dont peu de travailleurs.euses bénéficiaient en raison de leurs compétences, de leur organisation ou de leur poste. Par exemple, l'étude transnationale de l'Organisation internationale du travail montre que le télétravail est plus fréquent chez les professionnel.le.s et les gestionnaires<sup>76</sup>. Il est donc possible que ces avantages ne soient pas maintenus lorsque le télétravail sera généralisé à des personnes ayant une profession, des compétences et une préparation générale différentes.

Toutefois, les résultats préliminaires d'une récente **enquête menée auprès des travailleurs.euses** au Canada, en France et en Australie indiquent que les modalités de télétravail induites par la pandémie ont conservé leur attrait auprès des travailleurs.euses. Parallèlement, comme le montre notre analyse ci-dessus, il existe des inégalités en matière de télétravail entre divers groupes au Canada. Alors que de plus en plus d'entreprises optent pour le télétravail, certains groupes pourraient être laissés pour compte.

Le niveau d'adaptation des télétravailleurs.euses diffère en fonction de leurs compétences techniques actuelles, de l'accès à un lieu de travail adapté et des conditions sociales. Des recherches plus rigoureuses sont nécessaires pour comprendre les effets du télétravail sur les travailleurs.euses canadien.ne.s et pour déterminer les compétences qui les préparent le mieux à travailler efficacement dans les futurs environnements de travail.

Pour ce qui est des répercussions en matière de politiques publiques, il faudra se concentrer sur la manière de rendre le télétravail inclusif. Il faut investir à la fois dans les infrastructures et dans les compétences pour remédier aux inégalités en matière de télétravail au Canada. Par exemple, les initiatives visant à combler le déficit de compétences numériques des travailleurs.euses âgé.e.s ou autochtones amélioreraient la capacité de ces dernier.ère.s à obtenir et à conserver des emplois qui peuvent être exercés depuis leur domicile. De même, les personnes qui habitent des zones rurales ne peuvent pas profiter du télétravail aussi bien que celles habitant des zones urbaines tant qu'elles n'ont pas accès à une connexion à large bande.

Le Canada pourrait également devoir revoir la législation qui régit le travail effectué au domicile de l'employé, car de nouveaux problèmes surgissent dans le cadre de cette vaste évolution vers le télétravail. La question des coûts associés au travail à domicile en est un exemple. Les travailleurs.euses peuvent avoir besoin d'acheter leurs propres fournitures de bureau, d'obtenir l'Internet à haut débit et de s'assurer de disposer d'un espace de travail supplémentaire ou adéquat à la maison. Si les organisations peuvent avoir leurs propres normes et règlements, une réglementation plus large est nécessaire pour protéger les travailleurs.euses. L'autre question politique est le « droit à la déconnexion ». Au niveau international, la pandémie a accru la demande d'initiatives en matière de « droit à la déconnexion » pour aider les travailleurs.euses à éviter les communications liées au travail en dehors des heures de travail<sup>77</sup>. Même avant la pandémie, les travailleurs.euses étaient préoccupé.e.s par l'empiètement du travail sur leur temps personnel. Une enquête menée en 2018 par Emploi et Développement social Canada a révélé que 93 % des personnes interrogées estimaient que les employé.e.s devraient avoir le droit de refuser de répondre aux courriels, appels téléphoniques ou messages liés au travail en dehors des heures de travail, et 79 % ont déclaré que les employeurs.euses devraient avoir des politiques visant à limiter l'utilisation des technologies liées au travail en dehors des heures de travail<sup>78</sup>.

Pour de nombreux.ses employeurs.euses, pendant la pandémie, le recours au télétravail a été une manière d'organiser les tâches et d'en tirer plusieurs bénéfices. Cependant, les organisations qui l'adoptent doivent le faire avec une conscience sociale et managériale qui évite le risque d'exacerber les inégalités ou d'aggraver les problèmes de gestion qui préexistent souvent et que le télétravail ne résout pas.

# BIBLIOGRAPHIE

- Allen, T. D., Golden, T. D., et Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), p. 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Anderson, B., et Richards, J. (2016). Students in jeopardy: An agenda for improving results band-operated schools. C. D. Howe Institute Commentary 444. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2724140>
- Baker, P. M. A., Moon, N. W., et Ward, A. C. (2006). Virtual exclusion and telework: Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *Work*, 27(4), p. 421–430. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17148880/>
- Banerjee, R., Reitz, J. G., et Oreopoulos, P. (2018). Do large employers treat racial minorities more fairly? An analysis of Canadian field experiment data. *Canadian Public Policy*, 44(1), p. 1-12
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), p. 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Baruch, Y., et Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), p. 15–30. <https://doi.org/10.1177/030630709702300202>
- Belzunegui-Eraso, A. et Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12 (9), p. 1-18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., et Ying, Z.J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), p. 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bughin, J. R. et Cincera, M. (2020). F.O.G and teleworking: Some labor economics of covid-19 (Working Papers ECARES 2020-21). Université Libre de Bruxelles. <https://ideas.repec.org/p/eca/wpaper/2013-308839.html>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., et Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, p. 1–20. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Canadian Broadcasting Corporation (CBC) Radio. (March 28, 2020). “Internet is the only lifeline they have”: Canada needs to confront “digital divide” amid COVID-19 crisis. CBC. <https://www.cbc.ca/radio/spark/working-from-home-data-surge-a-balancing-act-for-isps-tech-expert-1.5511650/internet-is-the-only-lifeline-they-have-canada-needs-to-confront-digital-divide-amid-covid-19-crisis-1.5513206>
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. (2021). Fonds pour la large bande : combler le fossé numérique au Canada. Gouvernement du Canada. <https://crtc.gc.ca/fra/internet/internet.htm>
- Chen, A., et Karahanna, E. (2018). Life interrupted: The effects of technology-mediated work interruptions on work and nonwork outcomes. *MIS Quarterly*, 42(4), p. 1023–1042. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/13631>
- Chung, H., van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research* 151, p. 365–381 <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Cooper, C. D., et Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), p. 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Couture A. J., et Routhier-Caron M. (2017). Qui dit nouvelles technologies, dit nouvelle ère pour le droit du travail. Dans *Développements récents en droit du travail*, vol. 429, Service de la formation continue du Barreau du Québec, Cowansville, Yvon Blais. <https://prp.openum.ca/doctrine/couture-a-j-et-routhier-caron-m-qui-dit-nouvelles-technologies-dit-nouvelle-ere-pour-le-droit-du-travail/>
- Cukier, W. (2020). Retour sur investissement l’industrie comme leader en matière de perfectionnement et de réorientation des effectifs. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, et Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/retour-sur-investissement-lindustrie-comme-leader-en-matiere-de-perfectionnement-et-de-reorientation-des-effectifs/>
- Davidson, J., et Schimmele, C. (2019). Évolution de l’utilisation d’Internet chez les aînés canadiens (11F0019M au catalogue de Statistique Canada — No 427). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2019015-fra.pdf>
- Deng, Z., Messacar, D., et Morissette, R. (2020). Faire tourner l’économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19. (Catalogue no 45280001). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm>

- DeSanctis, G. (1984). Attitudes toward telecommuting: implications for work-at-home programmes. *Information & Management*, 7(3), p. 133-139. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(84\)90041-7](https://doi.org/10.1016/0378-7206(84)90041-7)
- Donnelly, N., et Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), p. 47-61. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12040>
- Dubrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68(3), p. 1223-1234. <https://doi.org/10.2466/pr0.1991.68.3c.1223>
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A. et Neufeld, D. J. (1998). Telework and the balance between work and family: Is telework part of the problem or part of the solution? Dans M. Igbaria et M. Tan (éd.), *The virtual workplace*, Idea Group Publishing, p. 218-255. [https://www.researchgate.net/publication/234802347\\_Telework\\_and\\_the\\_balance\\_between\\_work\\_and\\_family\\_is\\_telework\\_part\\_of\\_the\\_problem\\_or\\_part\\_of\\_the\\_solution](https://www.researchgate.net/publication/234802347_Telework_and_the_balance_between_work_and_family_is_telework_part_of_the_problem_or_part_of_the_solution)
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3), p. 621-640. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021>
- Emploi et Développement social Canada (EDSC) (2018). Ce que nous avons entendu : La modernisation des normes du travail fédérales. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/normes-travail/rapports/ce-que-nous-avons-entendu-modernisation-federales.html>
- Environics Institute. (2021). Entre bureau et domicile : Les complexités de la nouvelle organisation du travail. Environics Institute, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/work-at-home-or-live-at-work/>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). (2020). Living, working and COVID-19 dataset. <http://eurofound.link/covid19data>
- Feldman, D. C., et Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resources Management Review*, 7(4), p. 369-388. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90025-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90025-5)
- Felstead, A., Jewson, N., et Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), p. 241-264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., et Walters, S. (2000). A statistical portrait of working at home in the UK: Evidence from the labour force survey (ESRC Future of Work Programme Working Paper No. 4). Centre for Labour Market Studies, University of Leicester. [https://www.researchgate.net/publication/228714957\\_A\\_statistical\\_portrait\\_of\\_working\\_at\\_home\\_in\\_the\\_UK\\_evidence\\_from\\_the\\_Labour\\_Force\\_Survey](https://www.researchgate.net/publication/228714957_A_statistical_portrait_of_working_at_home_in_the_UK_evidence_from_the_Labour_Force_Survey)
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. (2020). Living, working and COVID-19 dataset. Eurofound. <http://eurofound.link/covid19data>
- Frolick, M. N., Wilkes, R. B., et Urwiler, R. (1993). Telecommuting as a workplace alternative: An identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. *Journal of Strategic Information Systems*, 2(3), p. 206-222. [https://doi.org/10.1016/0963-8687\(93\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0963-8687(93)90028-9)
- Gallacher, G., et Hossain, I. (2020). Canadian Public Policy. Remote work and employment dynamics under Covid-19: Evidence from Canada. <https://www.utpjournals.press/doi/pdf/10.3138/cpp.2020-026>
- Golden, T. D., et 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, p. 55-69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Golden, T. D., et Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), p. 1061-1085. <https://doi.org/10.1002/job.652>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., et Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), p. 1340-1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Gyarmati, D., Lane, J., et Murray, S. (2020). Cadre des compétences et compétences essentielles du Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/fr/publications/cadre-des-competences-et-competences-essentielles-du-canada/>
- Haider, M. (2020). Telework during COVID-19 lockdown in Canada: The implications of working from home for traffic congestion, housing affordability and commercial real estate. Urban Analytics Institute. <https://urbananalyticsinstitute.com/telework-during-covid-19-lockdown-in-canada/>
- Hartig, T., Kylin, C., et Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56(2), p. 231-253. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>

- Hartman R. R., Stoner, C. R., et Arora, R. (1992). Developing successful organizational telecommuting arrangements: Worker perceptions and managerial prescriptions. *SAM Advanced Management Journal*, 57, p. 35-42. <https://www.semanticscholar.org/paper/Developing-Successful-Organizational-Telecommuting-Hartman-Stoner/5b2fcf949c283057f044a1aff71aff7dccc3337ec>
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., et Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), p. 667-683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Hou, F., et Coulombe, S. (2010). Earnings gaps for Canadian-born visible minorities in the public and private sectors. *Canadian Public Policy*, 36(1), p. 29-43. <https://www.jstor.org/stable/20695155>
- Ibarra, H., Gillard, J., et Chamorro-Premuzic, T. (16 juillet 2020). Why WFH Isn't Necessarily Good for Women. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/07/why-wfh-isnt-necessarily-good-for-women>
- Igbaria, M., et Guimarães, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), p. 147-164. <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518237>
- Katz, A. I. (1987). The management, control, and evaluation of a telecommuting project: A case study. *Information & Management*, 13(4), p. 179-190. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(87\)90055-3](https://doi.org/10.1016/0378-7206(87)90055-3)
- Konradt, U., Hertel, G., et Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), p. 61-79. <https://doi.org/10.1080/13594320344000020>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., et Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), p. 347-367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., et Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), p. 278-296. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90044-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90044-3)
- Kurkland N. B., et Bailey D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), p. 53-68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Lane, J., et Murray, T. S. (2018). Literacy lost: Canada's basic skills shortfall. Canada West Foundation. [https://cwf.ca/wp-content/uploads/2018/12/2018-12-CWF\\_LiteracyLost\\_Report\\_WEB-1.pdf](https://cwf.ca/wp-content/uploads/2018/12/2018-12-CWF_LiteracyLost_Report_WEB-1.pdf)
- Mannering, J. S., et Mokhtarian, P. L. (1995). Modeling the choice of telecommuting frequency in California: An exploratory analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 49(1), p. 49-73. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(95\)00005-U](https://doi.org/10.1016/0040-1625(95)00005-U)
- Mayurama, T., Hopkinson, P. G., et James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes for a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), p. 76-88. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x>
- McKinsey & Company. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Mello, A. A., de Assis Goncalves, F., et Lima, F. (2011). Lessons learned from September 11th: Telework as an organizational resource to the business continuity planning (BCP). *The Japanese Journal of Telework*, 9(1), p. 46-51. [https://www.jstage.jst.go.jp/article/jats/9/1/9\\_KJ00007224798/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jats/9/1/9_KJ00007224798/_pdf)
- Messacar, D., Morissette, R., et Deng, Z. (2020). Inequality in the feasibility of working from home during and after COVID-19. *Statistique Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00029-fra.htm>
- Messenger, J. C. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of telework and its effects on the world of work. *IUSLabor*, 3, p. 301-312. <https://www.upf.edu/documents/3885005/140470042/11.Messenger.pdf/97d66c02-0edf-5fd8-2b29-7300017d47c0>
- Messenger, J. C. (éd.). (2019). Telework in the 21st century: An evolutionary perspective (ILO Future of Work series). International Labour Office and Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781789903751> <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781789903744/9781789903744.xml>
- Mokhtarian, P. L., Bagley, M. N., et Salomon, I. (1998). The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(12), p. 1115-1134. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(1998\)49:12<1115::AID-ASI7>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(1998)49:12<1115::AID-ASI7>3.0.CO;2-Y)

- Ng, E. S., et Gagnon, S. (2020). Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des compétences futures. <https://ppforum.ca/fr/publications/ecarts-demploi-touchant-les-groupes-racialises/>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), p. 1142-1147. <https://ieeexplore.ieee.org/document/1092687>
- Nilles, J. M. (1994). Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters. Van Nostrand Reinhold. <http://worldcat.org/isbn/0442018576>
- Nilles, J. M. (1998). *Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Managing+Telework%3A+Strategies+for+Managing+the+Virtual+Workforce-p-9780471293163>
- Offstein, E. H., Morwick, J. M., et Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), p. 32-37. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14754391011022244/full/html>
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), p. 182-187. <https://doi.org/10.1145/358061.358068>
- Olson, M. H. (1988). Organizational barriers to telework. Dans W.B. Korte, S. Robinson, and W.J. Steinle (Eds.), *Telework: Present situation and future development of a new form of work organisation*. Elsevier Science Ltd., p. 77-100. <https://www.semanticscholar.org/paper/Telework-%3A-present-situation-and-future-development-Korte-Robinson/120b2a8051b7c7c736811ad197c9fb36ff7d82d>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation? <http://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 (OIT). (2020). Le télétravail durant la pandémie de COVID-19 et après. Guide pratique. Organisation internationale du travail [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)
- Ozimek, A. (2020). The future of remote work. Upwork. <https://www.upwork.com/press/releases/the-future-of-remote-work>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., et de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), p. 775-783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Perin, C. (1998). Work, space and time on the threshold of a new century. Dans P. J. Jackson et J. M. van der Wielen (éd.), *Teleworking : New international perspectives from telecommuting to the virtual organisation* (p. 40-55). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203053089>
- Pinsonneault, A., et Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. Dans N. J. Johnson (éd.), *Telecommuting and virtual offices : Issues and opportunities* IGI Global, p. 163-185. <https://www.igi-global.com/book/telecommuting-virtual-offices/983>
- Pouri, Y. D., et Bhat, C. (2003). On modeling choice and frequency of home-based telecommuting. *Transportation Research Record. Journal of the Transportation Research Board*, 1858(1), p. 55-60. <https://doi.org/10.3141/1858-08>
- Pyöriä, P. (2003). Knowledge work in distributed environments: Issues and illusions. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), p. 166-180. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00119>
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., et Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), p. 417-433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Ramsower, R. M. (1985). *Telecommuting: The organizational and behavioral effects of working at home*. University Microfilms International (UMI) Research Press. [https://books.google.ca/books/about/Telecommuting.html?id=CZcuAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.ca/books/about/Telecommuting.html?id=CZcuAAAAMAAJ&redir_esc=y)
- Rau, B. L., et Hyland, M. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), p. 111-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x>
- Reinsch, N. L. (1997). Relationships between telecommuting workers and their managers: An exploratory study. *International Journal of Business Communication*, 34(4), p. 343-369. <https://doi.org/10.1177/002194369703400402>
- Saba, T., et Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle Québec et comparaison internationale (rapport de recherche). Chaire BMO en diversité et gouvernance, Université de Montréal. [https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020\\_OBVIA\\_PUB.pdf](https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf)

Savage, M. (2002). Business continuity planning. *Work Study*, 51(5), p. 254-261. <https://doi.org/10.1108/00438020210437277>

Scaillerez, A., et 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*, 1(11), p. 21-31. <https://doi.org/10.3917/ror.111.0021>

Schur, L. A., Ameri, M., et Kruse, D. (2020). Telework after COVID: A "silver lining" for workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(4), p. 521-536. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09936-5>

Secrétariat du travail (2002). Télétravail. Gouvernement du Québec. [https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation\\_travail\\_famille/teletravail.html](https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation_travail_famille/teletravail.html)

Sener, I. N., et Bhat, C. R. (2011). A copula-based sample selection model of telecommuting choice and frequency. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 43(1), p. 126-145. <https://doi.org/10.1068/a43133>

Shortt, D., Robson, B., et Sabat, M. (2020). Comblent le déficit de compétences numériques. *Forum des politiques publiques*. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/ComblentLeD%C3%A9ficitDeComp%C3%A9tencesNum%C3%A9riques-FPP-JAN20.pdf>

Siha, S. M., et Monroe, R. W. (2006). Telecommuting's past and future: A literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 12(4), p. 455-482. <https://doi.org/10.1108/14637150610678078>

Solomon, N. A., et Templer, A. J. (1993). Development of non traditional work sites: The challenge of telecommuting. *Journal of Management Development*, 12(5), p. 21-32. <https://doi.org/10.1108/02621719310038944>

Song, Y., et Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), p. 2649-2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>

Srivastava, S. C., Chandra, S., et Shirish, A. (2015). Technostress creators and job outcomes: Theorising the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal*, 25(4), p. 355-401. <https://doi.org/10.1111/ij.12067>

Staples, D. S., Hulland, J. S., et Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), p. 758-776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>

Statistique Canada. (2021a). Étude : Travail à domicile : productivité et préférences. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-fra.htm>

Statistique Canada. (2021b). Enquête canadienne sur la situation des entreprises (ECSE). [https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5318](https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5318)

Statistique Canada. (2020a). (Tableau 33-10-0228-01) Pourcentage de l'effectif télétravaillant ou travaillant à distance, et pourcentage de l'effectif pouvant accomplir la majorité de ses tâches pendant la pandémie de COVID-19, selon les caractéristiques de l'entreprise. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310022801&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310022801&request_locale=fr)

Statistique Canada. (2020b). (Tableau 33-10-0247-01) Pourcentage de l'effectif télétravaillant ou travaillant à distance, et pourcentage de l'effectif qui devrait continuer de télétravailler ou de travailler à distance après la pandémie, selon les caractéristiques de l'entreprise. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310024701&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310024701&request_locale=fr)

Statistique Canada. (2020c). (Tableau 22-10-0111-01) Ménages ayant accès à Internet au domicile selon la géographie. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2210001101&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2210001101&request_locale=fr)

Statistique Canada. (2020d). Série d'enquêtes sur les perspectives canadiennes 2 : suivi des effets de la COVID-19 fichier de microdonnées à grande diffusion. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/catalogue/45250004>

Statistique Canada. (2020e). (Tableau 22-10-0112-01) Activités liées aux compétences numériques, selon le groupe d'âge et le plus haut certificat, diplôme ou grade obtenu. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2210011201&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2210011201&request_locale=fr)

Statistique Canada. (2020f). Les répercussions de la COVID-19 sur les familles et les enfants canadiens. *Le Quotidien*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200709/dq200709a-fra.htm>

Statistique Canada. (2020g). Répercussions de la COVID-19 sur la sécurité d'emploi et les finances personnelles. *Le Quotidien*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200420/dq200420b-fra.htm>

Statistique Canada. (2020h). (Tableau 22-10-0112-01) Activités liées aux compétences numériques, selon le groupe d'âge et le plus haut certificat, diplôme ou grade obtenu. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2210011201&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2210011201&request_locale=fr)

Statistique Canada. (2020i). Enquête sur la population active, avril 2020. Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200508/dq200508a-fra.htm>

Statistique Canada. (2020j). Enquête sur la population active, août 2020. Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200904/dq200904a-fra.htm>

Statistique Canada. (2020k). (Tableau : 33-10-0274-01). Pourcentage de l'effectif télétravaillant ou travaillant à distance, et pourcentage de l'effectif qui prévoit de continuer principalement à télétravailler ou à travailler à distance après la pandémie de COVID-19, selon les caractéristiques de l'entreprise. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310027401&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310027401&request_locale=fr)

Statistique Canada. (2018). Enquête sociale générale, cycle 30 : Les Canadiens au travail et à la maison : Fichiers de microdonnées à grande diffusion, 2016 <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/180613/dq180613c-fra.htm>

Stewart, B. (Sept. 23, 2020). How COVID-19 worsens Canada's digital divide. Canadian Broadcasting Corporation (CBC). <https://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/covid-19-highlights-urban-rural-digital-divide-1.5734167>

Suh, A., et Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. Internet Research, 27(1), p. 140-159. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>

Taskin, L., et Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge creation and transfer. The International Journal of Human Resource Management, 21(13), p. 2503-2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>

Tremblay, D.-G. (2020). Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie? (Note d'actualité). Université TÉLUQ (Université du Québec) [http://docs.teluq.ca/Communications/Article\\_de\\_recherche\\_Diane-Gabrielle\\_Tremblay\\_Mars\\_2020.pdf](http://docs.teluq.ca/Communications/Article_de_recherche_Diane-Gabrielle_Tremblay_Mars_2020.pdf)

Tremblay, D.-G., Chevrier, C., et di Loreto, M. (2007). Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail. Université du Québec à Montréal. [https://www.teluq.ca/chairebell/pdf/NR\\_CB\\_2007\\_07FR.pdf](https://www.teluq.ca/chairebell/pdf/NR_CB_2007_07FR.pdf)

Tremblay, D.-G. (2001). Le télétravail : Articuler qualité de vie et performance. Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO). <https://docplayer.fr/3897941-Le-teletravail-articuler-qualite-de-vie-et-performance.html>

Turcotte, M. (2010). Le travail à domicile : Une mise à jour. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-008-x/2011001/article/11366-fra.pdf>

Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., et Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. IEEE Transactions on Professional Communication, 54(1), p. 56-67. <https://ieeexplore.ieee.org/document/5398860>

Weinert, C., Maier, C., et Laumer, S. (2015). Why are teleworkers stressed? An Empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. Wirtschaftsinformatik Proceedings. 94. <https://aisel.aisnet.org/wi2015/94>

Welz, C., et Wolf, F. (2010). Telework in the European Union. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound). [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf)

Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. New Technology, Work and Employment, 27(3), p. 224-241. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2167589](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2167589)

Yap, C.S., et Tng, H. (1990). Factors associated with attitudes towards telecommuting. Information & Management, 19(4), p. 227-235. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(90\)90032-D](https://doi.org/10.1016/0378-7206(90)90032-D)

# RÉFÉRENCES

- 1 Statistique Canada. (2021a). Étude : Travail à domicile : productivité et préférences. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-fra.htm>
- 2 Mello, A. A., de Assis Goncalves, F., et Lima, F. (2011). Lessons learned from September 11th: Telework as an organizational resource to the business continuity planning (BCP). The Japanese Journal of Telework, 9(1), p. 46–51. [https://www.jstage.jst.go.jp/article/jats/9/1/9\\_KJ00007224798/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jats/9/1/9_KJ00007224798/_pdf)
- 3 Deng, Z., Messacar, D., et Morissette, R. (2020). Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19. (No au catalogue 45280001). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.pdf?st=1zJXnuhK>
- 4 Statistique Canada. (2021a). Étude : Travail à domicile : productivité et préférences. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-fra.htm>
- 5 Statistics Canada. (2021b). Enquête canadienne sur la situation des entreprises (ECSE). [https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5318](https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5318)
- 6 Statistique Canada. (2020b). (Tableau 33-10-0228-01) Pourcentage de l'effectif télétravaillant ou travaillant à distance, et pourcentage de l'effectif pouvant accomplir la majorité de ses tâches pendant la pandémie de COVID-19, selon les caractéristiques de l'entreprise. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310022801&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310022801&request_locale=fr)
- 7 Statistique Canada. (2021). Étude : Travail à domicile : productivité et préférences. Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-fra.htm>
- 8 McKinsey & Company. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- 9 Ibid.
- 10 Belzunegui-Eraso, A., et Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. Sustainability, 12(9), p. 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- 11 Saba, T., et Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle? – Québec et comparaison internationale. La Chaire en diversité et gouvernance, BMO, Université de Montréal. [https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020\\_OBVIA\\_PUB.pdf](https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf)
- 12 Savage, M. (2002). Business continuity planning. Work Study, 51(5), p. 254–261. <https://doi.org/10.1108/00438020210437277>
- 13 Ce résultat est discuté en détail par Saba, T., et Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle? – Québec et comparaison internationale. La Chaire en diversité et gouvernance, BMO, Université de Montréal. [https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020\\_OBVIA\\_PUB.pdf](https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf)
- 14 Statistique Canada. (2021a). Étude : Travail à domicile : productivité et préférences. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-fra.htm>
- 15 Kulik, C. T., Oldham, G. R., et Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit, Journal of Vocational Behavior, 31(3), p. 278–296. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90044-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90044-3)
- 16 Feldman, D.C., and Gainey, T.W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. Human Resources Management Review, 7(4), p. 369–388. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90025-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90025-5)
- 17 Nilles, J.M. (1998). Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Managing+Telework%3A+Strategies+for+Managing+the+Virtual+Workforce-p-9780471293163>
- 18 Konradt, U., Hertel, G., et Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. European Journal of Work and Organizational Psychology, 12(1), p. 61–79. <https://doi.org/10.1080/13594320344000020>
- 19 Offstein, E.H., Morwick, J.M., et Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. Strategic HR Review, 9(2), p. 32–37. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14754391011022244/full/html>
- 20 Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., et Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. IEEE Transactions on Professional Communication, 54(1), p. 56–67. <https://ieeexplore.ieee.org/document/5398860>

- 21 Allen, T.D., Golden, T.D., et Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), p. 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- 22 Pyörriä, P. (2003). Knowledge work in distributed environments: Issues and illusions. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), p. 166–180. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00119>
- 23 Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., et Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, p. 1-20. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- 24 Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), p. 224–241. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2167589](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2167589)
- 25 Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, Work and Employment*, 15(1), p. 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- 26 Donnelly, N., et Proctor-Thomson, S.B. (2015). Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), p. 47–61. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12040>
- 27 Golden, T.D., et Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), p. 1061–1085. <https://doi.org/10.1002/job.652>
- 28 Taskin, L., et Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge creation and transfer. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), p. 2503–2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>
- 29 Tremblay, D-G. (2020). Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie? (Note d'actualité). Université TÉLUQ (Université du Québec). [http://docs.teluq.ca/Communications/Article\\_de\\_recherche\\_Diane-Gabrielle\\_Tremblay\\_Mars\\_2020.pdf](http://docs.teluq.ca/Communications/Article_de_recherche_Diane-Gabrielle_Tremblay_Mars_2020.pdf)
- 30 Weinert, C., Maier, C., et Laumer, S. (2015). Why are teleworkers stressed? An Empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2015*, 94. <https://aisel.aisnet.org/wi2015/94>
- 31 Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., et Walters, S. (2000). A statistical portrait of working at home in the UK: Evidence from the labour force survey. (Document de travail No 4 de l'ESRC Future of Work Programme). Centre for Labour Market Studies, University of Leicester. [https://www.researchgate.net/publication/228714957\\_A\\_statistical\\_portrait\\_of\\_working\\_at\\_home\\_in\\_the\\_UK\\_evidence\\_from\\_the\\_Labour\\_Force\\_Survey](https://www.researchgate.net/publication/228714957_A_statistical_portrait_of_working_at_home_in_the_UK_evidence_from_the_Labour_Force_Survey)
- 32 Golden, T.D., Veiga, J.F., et Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), p. 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- 33 Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), p. 224–241. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2167589](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2167589)
- 34 Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., et Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), p. 417–433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- 35 Ibid.
- 36 Srivastava, S.C., Chandra, S., et Shirish, A. (2015). Technostress creators and job outcomes: Theorising the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal*, 25(4), p. 355–401. <https://doi.org/10.1111/isj.12067>
- 37 Allen, T. D., Golden, T. D., et Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), p. 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- 38 Statistique Canada. (2020i). Enquête sur la population active, avril 2020. Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200508/dq200508a-fra.htm>
- 39 Statistique Canada. (2020b). (Tableau : 33-10-0274-01) Pourcentage de l'effectif télétravaillant ou travaillant à distance, et pourcentage de l'effectif qui devrait continuer de télétravailler ou de travailler à distance après la pandémie, selon les caractéristiques de l'entreprise. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310024701&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310024701&request_locale=fr)
- 40 Deng, Z., Messacar, D., et Morissette, R. (2020). Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19. (No au catalogue 45280001). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.pdf?st=1zJXnuhK>
- 41 Gallacher, G., et Hossain, I. (2020). Remote Work and Employment Dynamics under Covid-19: Evidence from Canada. *Canadian Public Policy*, 46(S1), p. S44-S54. <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-026>

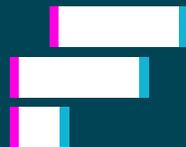
- 42 Radio-Canada (CBC). (28 mars 2020). 'Internet is the only lifeline they have': Canada needs to confront 'digital divide' amid COVID-19 crisis. CBC. <https://www.cbc.ca/radio/spark/working-from-home-data-surge-a-balancing-act-for-isps-tech-expert-1.5511650/internet-is-the-only-lifeline-they-have-canada-needs-to-confront-digital-divide-amid-covid-19-crisis-1.5513206>
- 43 Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. (n. d.). Fonds pour la large bande : combler le fossé numérique au Canada. Gouvernement du Canada. <https://crtc.gc.ca/fra/internet/internet.htm>
- 44 Statistique Canada. (2020d). Série d'enquêtes sur les perspectives canadiennes 2 : suivi des effets de la COVID-19 fichier de microdonnées à grande diffusion. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/45250004>
- 45 Shortt, D., Robson, B., et Sabat, M. (2020). Comblent les lacunes dans les compétences numériques. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/bridging-the-digital-skills-gap-alternative-pathways/>
- 46 Ng, E. S. et Gagnon, S. (2020). Écarts d'emploi et sous-emploi touchant les groupes racialisés et les immigrants au Canada : constatations actuelles et directions futures. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/Immigrants-FPP-JAN2020-FR.pdf>
- 47 Shortt, D., Robson, B., et Sabat, M. (2020). Comblent les lacunes dans les compétences numériques. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/bridging-the-digital-skills-gap-alternative-pathways/>
- 48 Schur, L. A., Ameri, M., et Kruse, D. (2020). Telework after COVID: A "silver lining" for workers with disabilities? Journal of Occupational Rehabilitation, 30(4), p. 521-536. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09936-5>
- 49 Statistique Canada. (2020d). Série d'enquêtes sur les perspectives canadiennes 2 : suivi des effets de la COVID-19 fichier de microdonnées à grande diffusion. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/45250004>
- 50 Environics Institute. (2021). Entre bureau et domicile : Les complexités de la nouvelle organisation du travail. Environics Institute, Diversity Institute et Centre des compétences futures. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/work-at-home-or-live-at-work/>
- 51 Ibarra, H., Gillard, J., et Chamorro-Premuzic, T. (16 juillet 2020). Why WFH isn't necessarily good for women. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/07/why-wfh-isnt-necessarily-good-for-women>
- 52 Chung, H. et van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. Social Indicators Research, 151, p. 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- 53 Environics Institute. (2021). Entre bureau et domicile : Les complexités de la nouvelle organisation du travail. Environics Institute, Diversity Institute et Centre des compétences futures. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/work-at-home-or-live-at-work/>
- 54 Banerjee, R., Reitz, J.G., et Oreopoulos, P. (2018). Do large employers treat racial minorities more fairly? An analysis of Canadian field experiment data. Canadian Public Policy, 44(1), p. 1-12. <https://doi.org/10.3138/cpp.2017-033>
- 55 Hou, F. et Coulombe, S. (2010). Earnings gaps for Canadian-born visible minorities in the public and private sectors. Canadian Public Policy, 36(1), p. 29-43. <https://doi.org/10.3138/cpp.36.1.293>
- 56 Anderson, B. et Richards, J. (2016). Students in jeopardy: An agenda for improving results in band-operated schools (Commentaire No 444 de l'Institute C.D. Howe). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2724140>
- 57 Statistique Canada. (2020e). (Tableau 22-10-0112-01) Activités liées aux compétences numériques, selon le groupe d'âge et le plus haut certificat, diplôme ou grade obtenu. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2210011201&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2210011201&request_locale=fr)
- 58 Ibid.
- 59 Ibid.
- 60 Stewart, B. (23 septembre 2020). How COVID-19 worsens Canada's digital divide. Canadian Broadcasting Corporation (CBC). <https://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/covid-19-highlights-urban-rural-digital-divide-1.5734167>
- 61 Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (n. d.). Fonds pour la large bande : combler le fossé numérique au Canada. Gouvernement du Canada. <https://crtc.gc.ca/fra/internet/internet.htm>
- 62 Gyarmati, D., Lane, J., et Murray, S. (2020). Cadre des compétences et compétences essentielles du Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/cadre-des-competences-et-competences-essentielles-du-canada/>
- 63 Lane, J., et Murray, T.S. (2018). Literacy lost: Canada's basic skills shortfall. Canada West Foundation. [https://cwf.ca/wp-content/uploads/2018/12/2018-12-CWF\\_LiteracyLost\\_Report\\_WEB-1.pdf](https://cwf.ca/wp-content/uploads/2018/12/2018-12-CWF_LiteracyLost_Report_WEB-1.pdf)

- 64 Ozimek, A. (2020). The future of remote work. Upwork. <https://www.upwork.com/press/releases/the-future-of-remote-work>
- 65 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation? <http://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/>
- 66 Messenger, J. C. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of telework and its effects on the world of work. IUSLabor, 3, p. 301-312. <https://www.upf.edu/documents/3885005/140470042/11.Messenger.pdf/97d66c02-0edf-5fd8-2b29-7300017d47c0>
- 67 Messenger, J.C. (Éd.). (2019). Telework in the 21st century: An evolutionary perspective (Série ILO Future of Work). International Labour Office and Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>
- 68 Saba, T., et Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle? – Québec et comparaison internationale. La Chaire en diversité et gouvernance, BMO, Université de Montréal. [https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020\\_OBZIA\\_PUB.pdf](https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBZIA_PUB.pdf) Organisation internationale du Travail (OIT). (2020). [Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après. Guide pratique.](#)
- 69 Organisation internationale du Travail (OIT). (2020). Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après. Guide pratique. [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)
- 70 Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices, Journal of Financial Economics, 101(3), p. 621-640. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021>
- 71 Statistique Canada. (2020f). Les répercussions de la COVID-19 sur les familles et les enfants canadiens. Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200709/dq200709a-fra.htm>
- 72 Song, Y., et Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. Journal of Happiness Studies, 21(7), 2649-2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- 73 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : 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/>
- 74 Cukier, W. (2020). Retour sur investissement : l'industrie comme leader en matière de perfectionnement et de réorientation des effectifs. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, et Centre des compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/retour-sur-investissement-lindustrie-comme-leader-en-matiere-de-perfectionnement-et-de-reorientation-des-effectifs/>
- 75 Ibid.
- 76 Messenger, J.C. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of Telework and its effects on the world of work, IUSLabor, 3, p. 301-312. <https://www.upf.edu/documents/3885005/140470042/11.Messenger.pdf/97d66c02-0edf-5fd8-2b29-7300017d47c0>
- 77 Ibid.
- 78 Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound). (2020). Living, working and COVID-19 dataset. <http://eurofound.link/covid19data>
- 79 Emploi et Développement social Canada (EDSC). (2018). Ce que nous avons entendu : la modernisation des normes du travail fédérales. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/normes-travail/rapports/ce-que-nous-avons-entendu-modernisation-federales.html>



TED  
ROGERS  
SCHOOL  
OF MANAGEMENT

DiVERSITY  
INSTITUTE



Centre des  
**Compétences futures**