



Since January 2020 Elsevier has created a COVID-19 resource centre with free information in English and Mandarin on the novel coronavirus COVID-19. The COVID-19 resource centre is hosted on Elsevier Connect, the company's public news and information website.

Elsevier hereby grants permission to make all its COVID-19-related research that is available on the COVID-19 resource centre - including this research content - immediately available in PubMed Central and other publicly funded repositories, such as the WHO COVID database with rights for unrestricted research re-use and analyses in any form or by any means with acknowledgement of the original source. These permissions are granted for free by Elsevier for as long as the COVID-19 resource centre remains active.

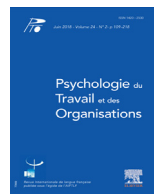


ELSEVIER

Disponible en ligne sur [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

ScienceDirect

et également disponible sur [www.em-consulte.com](http://www.em-consulte.com)



Article original

# Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19

*Effect of teleworking on psychological health and employee performance during the COVID-19 pandemic*

J.F.R. Registre<sup>a,\*</sup>, É. Danthine<sup>a</sup>, A.-M. Ouellet<sup>a</sup>, G. Cachat-Rosset<sup>b</sup>, T. Saba<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Chaire BMO en diversité et gouvernance, École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Canada

<sup>b</sup>Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada

<sup>c</sup>Chaire BMO en diversité et gouvernance, École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Canada

## INFO ARTICLE

Historique de l'article :

Reçu le 8 octobre 2021

Reçu sous la forme révisée le 28 mars 2022

Accepté le 29 mars 2022

Mots clés :

Télétravail

Demandes et ressources du travail

Stress perçu

Performance

Covid-19

## RÉSUMÉ

L'objectif de cette étude est d'examiner comment le recours généralisé au télétravail durant la pandémie de la Covid-19 a pu créer un contexte de travail spécifique influençant la santé psychologique et la performance des employés. Les résultats des analyses menées sur un échantillon de 3771 télétravailleurs canadiens ont révélé que le travail à distance a engendré des demandes additionnelles telles que l'interdépendance des tâches et l'isolement professionnel. Ces demandes ont eu des effets négatifs sur la performance en télétravail en augmentant la fréquence du stress perçu. Toutefois, la présence de ressources telles que le soutien organisationnel semble jouer un rôle tampon en modérant l'effet direct de l'isolement professionnel sur la performance en télétravail.

© 2022 AIPTLF. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

\* Auteur correspondant. École des relations industrielles, Université de Montréal, Chaire BMO en diversité et gouvernance, 3744, rue Jean-Brillant, #550-55, H3T 1P1 Montréal, QC, Canada.

Adresse e-mail : [jean.frantz.ricardeau.registre@umontreal.ca](mailto:jean.frantz.ricardeau.registre@umontreal.ca) (J.F.R. Registre).

## A B S T R A C T

---

**Keywords:**

Telework  
Job demand-resources  
Perceived stress  
Performance  
COVID-19

---

The aim of this study was to examine how the widespread use of telework during the COVID-19 pandemic may have created a specific work context influencing employees' psychological health and performance. Results of analyses conducted on a sample of 3771 Canadian teleworkers revealed that telework created additional demands such as task interdependence and professional isolation. These demands had negative effects on telework performance by increasing the frequency of perceived stress. However, the presence of resources such as organizational support appeared to play a buffering role in moderating the direct effect of professional isolation on telecommuting performance.

© 2022 AIPTLF. Published by Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

---

## 1. Introduction

Au Canada, comme dans plusieurs autres économies dans le monde, la pandémie de la COVID-19 a contraint à un déploiement à grande échelle du travail à distance (OCDE, 2020). Selon Statistiques Canada, plus de 40 % des travailleurs canadiens ont travaillé depuis leur domicile d'avril 2020 à juin 2021 (Mehdi & Morissette, 2021). Le télétravail est couramment défini comme un mode d'organisation du travail permettant aux employés de réaliser leur prestation de travail en dehors du lieu de travail conventionnel au moyen des technologies de l'information et de la communication (Bailey & Kurland, 2002). Dans cet article, en contexte de pandémie de la COVID-19, nous considérons le télétravail comme un mode de travail dans lequel les individus travaillent à partir de leur domicile à temps plein (Carillo et al., 2020).

La littérature associe couramment la pratique du télétravail à une meilleure performance au travail (Martin & MacDonnell, 2012 ; Kim et al., 2021). Les employés se percevraient plus performants en télétravail puisqu'ils peuvent adapter leurs horaires de travail à leurs temps les plus productifs, réduire les distractions occasionnées par les collègues, ainsi que gagner du temps sur les trajets (Abord de Châtillon et al., 2020 ; Golden et al., 2008). Or, malgré cette convergence empirique et l'intérêt croissant des chercheurs sur cette pratique de travail, la relation télétravail-performance n'a été que peu étudiée dans le secteur public (Kim et al., 2021). Qui plus est, certains auteurs ont avancé que cette relation pourrait être plus ambiguë dans le secteur public, du fait d'un manque d'intégration des caractéristiques du télétravail et de la nature du travail dans les études précédentes de performance (Golden & Gajendran, 2019 ; Kim et al., 2021). En effet, les contextes peuvent façonner les caractéristiques du travail (Morgeson et al., 2010). Cela est d'autant plus vrai dans la mesure où le télétravail induit par la période de crise implique des défis novateurs pour les employés puisqu'il est caractérisé par son caractère obligatoire, non préparé et réalisé à domicile (Carillo et al., 2020). De ce fait, cette étude s'interroge sur la manière dont les caractéristiques du télétravail induit par la pandémie de la COVID-19 peuvent déterminer la performance des employés du secteur public. De récentes études ont tenté d'apporter des éléments de réponse, en montrant que le contexte de crise engendré par la COVID-19 a façonné certaines caractéristiques du télétravail telles que l'isolement, le soutien social, l'interdépendance des tâches et l'autonomie qui, à leur tour, ont déterminé la performance des employés (Carillo et al., 2020 ; Wang et al., 2020). Toutefois, un aspect important à prendre en compte dans les études sur la performance en télétravail en contexte de crise est la santé psychologique des télétravailleurs (ex. Carillo et al., 2020 ; Parent-Lamarche & Boulet, 2021). En effet, Lazarus et Folkman (1984) soutiennent que l'expérience du stress est un produit de la transaction entre une personne et son environnement. De ce fait, la pandémie de la

COVID-19 pourrait être un vecteur de stress pour les employés subitement en télétravail. Cette situation de crise peut être perçue comme incontrôlable et affecte négativement le bien-être des individus, tant au travail que dans les autres domaines de la vie (Syrek et al., 2021). D'ailleurs, des recherches récentes ont indiqué que les individus évoluant en télétravail ont vécu un niveau de stress plus élevé qu'à l'habitude durant la pandémie (Kapoor et al., 2021). De ce fait, nous nous appuyons sur le modèle des demandes-ressources du travail (Demerouti et al., 2001) afin de déterminer les effets du télétravail sur la santé psychologique, et en retour sur la performance au travail, ainsi que les mécanismes qui permettent de mieux comprendre ces relations (Demerouti et al., 2014). Ce modèle est pertinent pour saisir les changements induits par le contexte de crise dans les conditions du télétravail et leurs effets, en analysant le rôle clé joué par les ressources et les demandes des télétravailleurs (Sardeshmukh et al., 2012). Par conséquent, l'objectif de cette étude est d'explorer, en contexte de crise sanitaire, l'association entre les demandes du télétravail (interdépendance des tâches et isolement professionnel) et la performance, en élucidant le rôle médiateur du stress perçu, ainsi que le rôle modérateur des ressources en télétravail (autonomie et soutien organisationnel).

Cette étude apporte trois contributions majeures à la littérature. Premièrement, elle évalue comment, dans un contexte de crise, le télétravail engendre des demandes pouvant impacter la performance des employés du secteur public. Deuxièmement, en cohérence avec les recherches qui ont révélé que la santé psychologique des travailleurs a été grandement éprouvée durant la crise de la COVID-19 (Buomprisco et al., 2021), notre recherche explore comment le stress vécu par les télétravailleurs peut constituer un mécanisme à travers lequel les demandes du télétravail agissent négativement sur la performance. Troisièmement, elle répond à l'appel des chercheurs, tels que Golden et Gajendran (2019), à évaluer l'existence de potentiels modérateurs dans la relation entre les éléments du contexte de télétravail et la performance, en examinant le rôle des ressources organisationnelles en télétravail.

## 2. Contexte théorique

### 2.1. Télétravail et performance

Les recherches font remonter les origines du télétravail aux années 1980, une période où les nouvelles technologies commençaient à être de plus en plus démocratisées (Siha & Monroe, 2006). En outre, il existe une variété de formes de télétravail, qui consiste à travailler à partir du domicile, dans des bureaux satellites ou d'autres endroits éloignés du lieu traditionnel de travail (Messenger & Gschwind, 2016 ; Vayre, 2019). En tant que mode alternatif d'organisation du travail, le télétravail est associé à plusieurs résultats positifs pour les individus et les organisations tels qu'un faible taux d'absentéisme et de roulement, un sentiment de contrôle de son temps de travail, l'autonomie et une meilleure conciliation travail-famille (Allen et al., 2015 ; Nakrošienė et al., 2019 ; Vayre, 2019). L'augmentation de la performance, et notamment de la productivité, constitue l'un des résultats les plus importants du télétravail pour les organisations (Bloom et al., 2015). De ce fait, de nombreuses études se sont intéressées à la manière dont le télétravail peut induire une meilleure performance au travail (Beauregard et al., 2019) ; Golden et al., 2008 ; Vayre, 2019). D'autres recherches ont souligné la complexité de cette relation du fait d'un manque d'intégration des caractéristiques du télétravail dans les études sur la performance telles qu'entre autres le soutien et le style de leadership des superviseurs ainsi que les systèmes de communications organisationnels (Solís, 2017 ; Sullivan, 2012).

De manière générale, la notion de performance fait l'objet de plusieurs conceptualisations dans la littérature (Bourguignon, 1995). Elle peut être définie de manière objective, ou bien comme le jugement de l'employé, de ses collègues ou de son superviseur de son travail, sous un aspect quantitatif et qualitatif (Koopmans et al., 2011). Dans le contexte du déploiement du télétravail en situation de crise, cette étude s'intéresse à la performance perçue par l'employé lui-même, c'est-à-dire, aux comportements individuels induits par le télétravail pouvant aider les organisations à atteindre leurs objectifs. En effet, l'évaluation de la performance par les superviseurs peut être réduite en situation de télétravail, faute de possibilité d'observer directement le travail des employés (Koopmans

et al., 2011) et du fait de l'absence d'anticipation et de préparation dans le déploiement du télétravail lié à la COVID-19 (Carillo et al., 2020 ; Wang et al., 2020).

## 2.2. Le modèle des demandes-ressources du travail

Cette étude est articulée autour du modèle des demandes-ressources de l'emploi (Demerouti et al., 2001). Ce modèle est une approche holistique applicable à tout type d'environnement de travail (Bakker & Demerouti, 2014). Développé à l'origine pour expliquer le stress au travail, il a depuis été élargi pour expliquer d'autres phénomènes tels que la performance au travail (Schaufeli & Taris, 2014). Le principe central du modèle est que les caractéristiques du travail peuvent être classées en deux groupes : les demandes et les ressources. Les demandes au travail font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels de l'emploi associés à certains coûts physiologiques et psychologiques (Bakker & Demerouti, 2014). Les ressources au travail, quant à elles, réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui ont pour fonction de permettre l'accomplissement des tâches et de réduire les demandes de l'emploi (Demerouti & Bakker, 2011).

La littérature relate une pluralité de demandes (ex. : conflit travail-famille, la surcharge de travail, l'isolement professionnel, l'interdépendance des tâches) et de ressources (ex. : l'autonomie, le soutien organisationnel, le soutien social ou la rétroaction) pouvant affecter les résultats en télétravail. (Allen et al., 2015 ; Sardeshmukh et al., 2012 ; Vayre, 2019). Alors que l'interdépendance des tâches et l'isolement professionnel ont été identifiés comme des obstacles importants pour les télétravailleurs (Golden & Gajendran, 2019), leur rôle a été particulièrement accru dans le contexte de la COVID-19 (Carillo et al., 2020). En effet, les employés dont les tâches sont interdépendantes comptent sur leurs collègues et interagissent fréquemment avec eux pour coordonner leurs efforts en vue d'atteindre des objectifs professionnels communs (Morgeson & Humphrey, 2006). Ils ont des modèles mentaux habituels partagés sur la façon d'effectuer des tâches de manière interdépendante (Chong et al., 2020). La crise de la COVID-19 peut provoquer une déviation dans ces routines de travail partagées vu que le fait de travailler à des endroits différents exige aux travailleurs de développer des plans d'action ainsi que des ressources pour communiquer, coordonner et synchroniser les efforts avec les collègues (Chong et al., 2020). En outre, les études antérieures ont suggéré que le manque de contacts et de relations informelles avec les collègues ainsi que le manque de retour d'information de la part des gestionnaires et de l'organisation dans son ensemble, constituent l'un des principaux obstacles à l'adaptation au télétravail (Carillo et al., 2020). Cela dit, l'isolement professionnel constitue un facteur important à prendre à compte dans le contexte de la crise de la COVID-19 puisque les mesures sanitaires et le télétravail obligatoire ont contraint les employés à travailler depuis leur domicile.

De même, des études antérieures ont identifié que l'autonomie et le soutien organisationnel comme étant parmi les principales ressources des télétravailleurs, permettant de faire face aux demandes du travail et représentant des facteurs de succès du télétravail (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). L'autonomie a été identifiée comme le principal atout du télétravail (Bailey & Kurland, 2002). Cela devient incontournable dans le contexte de la crise sanitaire étant donné que les employés contraints d'adopter le télétravail développeraient une plus grande autonomie perçue, une caractéristique clé de l'adaptation au travail (Gajendran & Harrison, 2007). En outre, la crise de la COVID-19 a contraint la majorité des employés à passer au télétravail à temps plein, de manière relativement abrupte et sans possibilité de préparation à ce mode d'organisation du travail (Saba & Cachat-Rosset, 2020). Le soutien organisationnel devient dès lors un facteur jouant un rôle d'intégrateur de ressources pour les employés leur permettant d'améliorer leur contrôle perçu sur leur environnement, régénérant ainsi leur efficacité d'adaptation (Chong et al., 2020).

Le modèle des demandes-ressources de l'emploi est pertinent pour comprendre comment les demandes du télétravail peuvent affecter la performance des employés, en exacerbant leur niveau de stress (hypothèse d'altération de la santé) (Schaufeli & Taris, 2014). Il permet aussi d'élucider la manière dont les ressources en télétravail peuvent modérer l'impact des demandes sur la performance des employés (hypothèse d'interaction) (Bakker & Demerouti, 2011). La Fig. 1 présente le modèle conceptuel résultant.

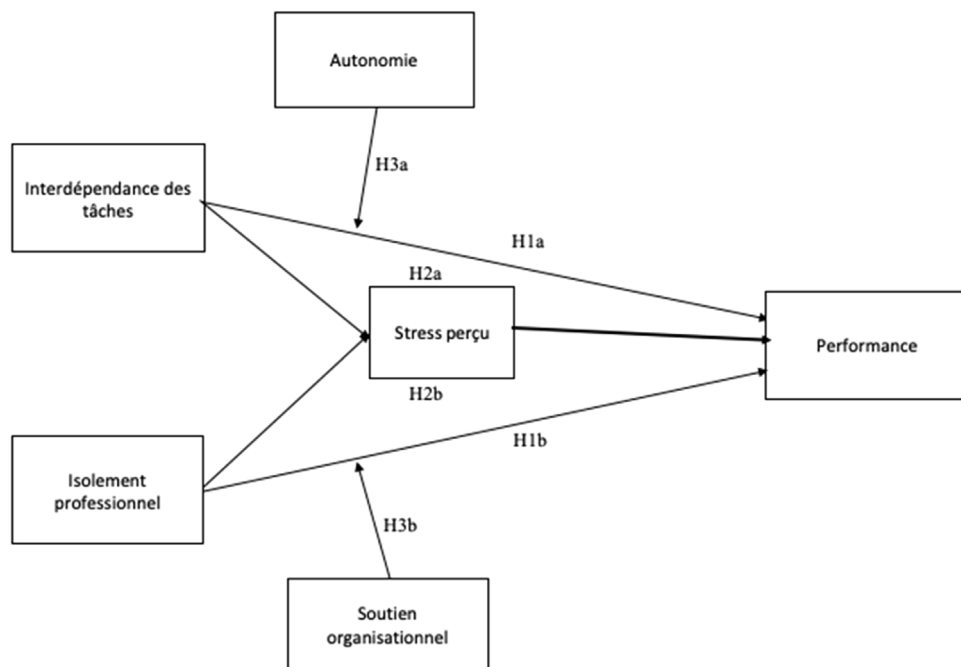


Fig. 1. Modèle théorique.

### 3. Développement des hypothèses

#### 3.1. Les défis du télétravail et la performance

Les recherches antérieures ont montré la complexité de l'association entre les demandes du travail et la performance des employés (Gilboa et al., 2008 ; Van Laethem et al., 2019). Dans la littérature sur le télétravail, cette association ne semble pas être bien établie non plus puisque les résultats des recherches sont ambigus (Gajendran & Harrison, 2007 ; Gajendran et al., 2014 ; Golden et al., 2008 ; Wang et al., 2020). Dans le cadre de cette étude, l'interdépendance des tâches et l'isolement professionnel sont les deux demandes examinées en rapport avec la performance en télétravail.

##### 3.1.1. L'interdépendance des tâches

L'interdépendance des tâches fait référence à la mesure dans laquelle les membres d'une organisation dépendent les uns des autres pour exécuter leurs tâches respectives (Morgeson & Humphrey, 2006). Les recherches suggèrent que les télétravailleurs qui déclarent que leurs tâches sont plus interdépendantes rapportent un plus faible niveau de productivité (Carillo et al., 2020). En effet, quand les tâches sont hautement interdépendantes, les employés doivent par exemple réaliser leurs tâches pour que des collègues puissent avancer les leurs, ou attendre que leurs collègues terminent leurs tâches pour commencer les leurs (Morgeson & Humphrey, 2006). Cela peut ralentir le rythme de travail de l'employé, accroître les coûts de coordination et diminuer *in fine* la performance (Gajendran & Harrison, 2007). D'ailleurs, Carillo et al. (2020) ont montré qu'en contexte de crise, l'interdépendance des tâches avait des effets négatifs sur la capacité des télétravailleurs à s'ajuster au télétravail. Considérant que la modification des tâches due au télétravail a eu des effets négatifs sur les employés du secteur public durant la crise (Saba & Cachat-Rosset, 2020), nous prédisons que :

H1a : l'interdépendance des tâches est associée négativement à la performance en télétravail.

### 3.1.2. L'isolement professionnel

L'isolement professionnel désigne le sentiment de perte de lien entre les employés, et entre un employé et son organisation, en raison de la réduction des interactions formelles et informelles (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Des études ont indiqué que l'isolement professionnel est l'un des principaux inconvénients du télétravail puisqu'il affecte la qualité de l'expérience de travail (Allen et al., 2015 ; Golden et al., 2008). Il a notamment été associé à un faible niveau de performance en télétravail. Les télétravailleurs sont moins performants car moins confiants dans leurs compétences et leurs connaissances dû à l'isolement professionnel (Golden et al., 2008). Ils ont le sentiment d'être laissés pour compte, d'être hors de la boucle, avec des opportunités de développement professionnel et d'avancement de carrière restreintes. Durant la crise de la COVID-19, Toscano et Zappalà (2020) ont montré que l'isolement social et professionnel avait des effets néfastes sur la productivité des télétravailleurs. De plus, les télétravailleurs du secteur public ont estimé que l'isolement professionnel constitue un défi pour eux durant la crise (Saba & Cachat-Rosset, 2020). Par conséquent, nous postulons que :

H1b : l'isolement professionnel est associé négativement à la performance en télétravail.

### 3.2. Rôle médiateur du stress perçu

Le stress peut être défini comme la perception qu'a l'individu de la relation dynamique entre lui-même, les ressources dont il dispose et les contraintes de son environnement (Lazarus & Folkman, 1984). La plupart des théories explicatives du stress au travail ont mis en évidence le rôle prédictif des exigences du travail (ex. Demerouti et al., 2001 ; Karasek, 1979). Les demandes du travail peuvent générer du stress en perturbant l'équilibre de l'individu (Cooper et al., 2001). Par exemple, les emplois qui impliquent un niveau élevé d'interdépendance exigent également un niveau élevé de coordination et d'interaction entre les employés. En contexte de travail à distance, les canaux de communication (courrier électronique, téléphone, réunion virtuelle) utilisés pour maintenir le contact ont une interactivité et des capacités limitées. Par conséquent, cela exige plus d'efforts de la part des individus et peut affecter leur santé psychologique (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). L'interdépendance des tâches peut donc constituer une demande créant un certain déséquilibre pouvant affecter la santé psychologique des individus. De même, des recherches ont suggéré qu'en contexte de télétravail, l'isolement professionnel peut causer du stress chez les employés (Toscano et Zappalà, 2020 ; Wang et al., 2020). Le fait d'être isolés de leurs collègues et de l'organisation peut être source de tension pour les télétravailleurs à cause de la complication de l'accessibilité à certaines ressources, informations et activités de développement possible en présentiel tel que le mentorat, l'apprentissage informel, ainsi que le réseautage (Cooper & Kurland, 2002).

En outre, des études antérieures ont fait état des effets du stress sur différents résultats relatifs au travail tels que la satisfaction au travail, la performance ou encore l'intention de quitter (Lesener et al., 2019 ; Lo et al., 2018). Bien qu'un certain nombre d'études aient abordé le technostress en télétravail induit par l'usage accru des technologies (Molino et al., 2020 ; Suh & Lee, 2017), peu d'études se sont intéressées à l'effet du stress engendré par la réalisation de l'emploi lui-même sur la performance, dans le contexte du télétravail. La littérature suggère qu'en pareille situation, le stress a des impacts sur les comportements généraux relatifs au travail (Lesener et al., 2019). En contexte, de crise sanitaire, le stress peut être associé à un niveau de performance plus faible chez les télétravailleurs (Parent-Lamarche & Boulet, 2021 ; Toscano et Zappala, 2020).

Suivant l'hypothèse d'altération de la santé du modèle des demandes-ressources du travail (Bakker & Demerouti, 2007), le stress constitue un mécanisme à travers lequel les demandes peuvent impacter indirectement sur la performance des employés (Schaufeli & Taris, 2014). De plus, des études menées dans le contexte de la crise sanitaire et dans le secteur public ont mis en exergue le rôle médiateur du stress dans la relation entre les exigences du télétravail et la performance des employés (Toscano et Zappala, 2020 ; Wang et al., 2020, Saba & Cachat-Rosset, 2020). De ce fait, nous prédisons que :

H2a : le stress perçu est médiateur de la relation entre l'interdépendance des tâches et la performance en télétravail.

H2b : le stress perçu est médiateur de la relation entre l'isolement professionnel et la performance en télétravail.

### 3.3. Rôle modérateur des ressources du télétravail

L'hypothèse d'interaction du modèle des demandes-ressources du travail (Bakker & Demerouti, 2007) précise que les ressources peuvent modérer la relation entre les demandes et la performance au travail (Schaufeli & Taris, 2014). Solís (2017) suggère pour sa part que la complexité de la relation entre les demandes et la performance en télétravail est peut-être due à l'absence de la prise en compte des caractéristiques du télétravail. Dans cette étude, nous évaluons comment l'autonomie et le soutien organisationnel peuvent modérer l'effet des demandes sur la performance. Ces deux ressources sont pertinentes puisque les employés du secteur public ont estimé que le soutien de l'organisation et l'autonomie procurés par le télétravail constituaient des ressources importantes pour eux dans le contexte de la crise (Saba & Cachat-Rosset, 2020).

#### 3.3.1. L'autonomie

L'autonomie fait référence à la capacité des employés à prendre leurs propres décisions et au degré de contrôle qu'ils exercent sur la façon d'accomplir leur travail (Oldham & Fried, 2016). Elle a été identifiée comme un potentiel modérateur de l'effet de différents facteurs (personnalité proactive, compétence émotionnelle, leadership) sur la performance (Fuller et al., 2010 ; Kim et al., 2009). Dans cette étude, nous suggérons que l'autonomie peut modérer la relation entre l'interdépendance des tâches et la performance en télétravail. En effet, le bénéfice que le télétravail apporte aux individus dépend du niveau d'autonomie qu'ils ont dans leurs tâches (Allen et al., 2015). Un degré d'autonomie élevé permet aux employés d'être moins dépendants des collègues pour accomplir leur travail. Ils peuvent notamment choisir les moments où ils sont plus productifs dans la journée pour se concentrer sur leurs tâches (Fuller et al., 2010). Alors qu'un faible niveau d'autonomie implique que le travail est plus contraignant, routinier et nécessite souvent une coordination accrue avec les autres pour être accompli (Golden, 2006). Les télétravailleurs doivent ainsi s'ajuster continuellement en fonction des informations reçues des autres collègues concernant l'exécution de leurs tâches (Golden et al., 2008). Par conséquent, nous postulons que :

H3a : la relation négative entre l'interdépendance des tâches et la performance est plus faible quand l'autonomie est élevée et plus forte quand l'autonomie est faible en télétravail.

#### 3.3.2. Le soutien organisationnel

S'inspirant de la définition proposée par Rhoades et Eisenberger (2002), le soutien organisationnel est conceptualisé comme la perception des employés des efforts que déploie l'organisation pour leur fournir les ressources nécessaires afin de mener à bien leur travail à domicile. Le soutien organisationnel est considéré comme un modérateur important dans la relation entre les exigences du travail et les comportements généraux au travail étant donné qu'il peut atténuer les effets indésirables des demandes (Lesener et al., 2019). Nous estimons que le soutien organisationnel modère l'association entre l'isolement professionnel et la performance en télétravail. En accord avec les recherches passées, un niveau de soutien organisationnel élevé peut limiter les effets négatifs de l'isolement professionnel en télétravail sur le comportement des employés (Singh & Nayak, 2015 ; Van Schalkwyk et al., 2011). En revanche, un faible soutien de la part de l'organisation peut donner aux employés l'impression qu'ils sont déconnectés des activités organisationnelles, qu'ils ne sont pas bien informés des objectifs de l'organisation et qu'ils ratent certaines opportunités (Gajendran et al., 2014). Quand cela se produit, les employés peuvent se sentir isolés et adopter des comportements de retrait menant à une moindre performance individuelle et à un moindre engagement dans des actions discrétionnaires visant à aider l'organisation à atteindre ses objectifs (Jain et al., 2013). Nous prédisons donc que :

H3b : la relation négative entre l'isolement professionnel et la performance est plus faible quand le soutien organisationnel est plus élevé que quand le soutien organisationnel est faible en télétravail.



## 4. Méthodologie

### 4.1. Contexte de l'étude et collecte de données

Les données utilisées dans cette étude ont été collectées en mai 2020 auprès d'employés d'un organisme public canadien offrant un large éventail de services de prestations du gouvernement du Canada. Les employés exécutent en grande majorité des tâches administratives, de gestion et de service à la clientèle. Les emplois sont fortement formalisés et hiérarchisés, conformément à la structure bureaucratique qui prévaut dans la fonction publique (Cuckier, 2019).

Au total, 3896 employés ont répondu au sondage. Après la suppression des données manquantes, l'échantillon final s'établit à 3771 répondants, dont 50,8 % sont des hommes et 49,2 % de femmes. Notre échantillon est composé de 10,8 % de gestionnaires et de 89,2 % d'employés. L'âge moyen est de 43,23 ans (écart-type = 9,88). En outre, 45 % des répondants ont un niveau d'étude préuniversitaire, 44,6 % un diplôme de premier cycle et 10,4 % un diplôme de cycles supérieurs. De plus, 86,2 % des répondants n'ont jamais ou presque jamais fait du télétravail auparavant, 7,1 % l'ont fait parfois et 6,8 % l'ont fait assez souvent ou très souvent.

### 4.2. Mesures

Tous les items ont été mesurés suivant une échelle de Likert de 5-points (1 = Pas du tout d'accord, 5 = Fortement d'accord), sauf pour la fréquence de stress perçu pour lequel l'échelle était graduée de jamais (1) à très souvent (5).

#### 4.2.1. Demandes du télétravail

L'interdépendance des tâches a été mesurée par une échelle de 5 items développée par Van der Vegt et al. (2001). Un exemple d'item utilisé est : « Je compte sur mes collègues pour mener à bien mon travail ». Le coefficient d'alpha de Cronbach était de 0,85. L'isolement professionnel a été évalué suivant une échelle de 4 items tirés des travaux de Golden (2006), validés par Carillo et al. (2020). L'un des items est le suivant : « Je me sens isolé ». Le coefficient d'alpha de Cronbach obtenu est de 0,90.

#### 4.2.2. Ressources du télétravail

L'autonomie a été mesurée suivant une échelle de trois items issus des travaux de Morgeson et Humphrey (2006). Un exemple d'item est le suivant : « J'ai beaucoup de liberté sur la façon de faire mon travail ». Un coefficient d'alpha de Cronbach de 0,91 a été obtenu. Le soutien organisationnel a été mesuré à l'aide d'une échelle de trois items développés par Kim et Kankanhalli (2009). L'un des items était : « L'entreprise me donne des conseils sur la façon de passer à la nouvelle façon de travailler avec les outils de télétravail ». Le coefficient d'alpha de Cronbach obtenu était de 0,93.

#### 4.2.3. Stress perçu

La version courte de l'échelle du stress perçu proposée par (Cohen et al., 1983) a été utilisée pour mesurer la fréquence de stress perçu. Un élément typique de cette échelle est : « Combien de fois avez-vous senti que vous étiez incapable de contrôler les choses importantes de votre vie ces dernières semaines ? ». Le coefficient alpha de Cronbach était de 0,83.

#### 4.2.4. Performance en télétravail

L'échelle de la performance en télétravail utilisée dans cette étude a été construite à partir de deux items issus d'une précédente échelle développée par Raghuram et al. (2001) pour mesurer l'ajustement au télétravail. Le premier item mesure l'efficacité en télétravail et le second la productivité. Le coefficient d'alpha de Cronbach obtenu est de 0,85.

### 4.3. Analyses

Pour tester notre modèle, nous avons effectué une modélisation par équation structurelle (SEM) à l'aide du logiciel Mplus, version 8 (Muthén et al., 2017). L'estimation des modèles est faite avec le

maximum de vraisemblance (MLR) (Boomsma & Hoogland, 2001). La qualité de l'ajustement du modèle a été évaluée par la valeur du  $\chi^2$ , l'erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA), l'indice de Tucker-Lewis (TLI) et l'indice d'ajustement comparatif (CFI) (Hu & Bentler, 1998). Des seuils de 0,90 ou plus pour le TLI et le CFI et de 0,08 ou moins pour le RMSEA indiquent que le modèle s'ajuste assez bien aux données (Arbuckle, 2003). En nous appuyant sur les recommandations d'Anderson et Gerbing (1988), nous avons d'abord effectué une analyse factorielle confirmatoire (CFA) pour évaluer la structure factorielle des mesures utilisées dans cette étude. Ensuite, le modèle théorique avec des chemins structurels a été testé. Pour tester la médiation et la modération, nous avons suivi les recommandations de MacKinnon et al. (2007) et avons utilisé les syntaxes créées par Stride et al. (2015). La significativité des effets de médiation et de modération a été évaluée au moyen du *model constraint* procedure de Mplus (Preacher & Kelley, 2011).

## 5. Résultats

### 5.1. Analyse factorielle confirmatoire

Tel que le montre le [Tableau 1](#), le modèle théorique à 6 facteurs proposés (interdépendance des tâches, isolement professionnel, autonomie, soutien organisationnel, stress, performance) s'ajuste de manière satisfaisante aux données ( $\chi^2(174) = 2524,40$  ; CFI = 0,95 ; TLI = 0,94 ; RMSEA = 0,06) ([Tableau 1](#)). Ce modèle est comparé à trois autres modèles alternatifs. Le premier modèle combine les deux demandes du travail (l'interdépendance des tâches et l'isolement professionnel). Le second combine les deux ressources de l'emploi (l'autonomie et le soutien organisationnel) et le dernier regroupe l'ensemble des items en un seul facteur. Les deux modèles à 5 facteurs et celui à un seul facteur présentent des indices d'ajustement inférieurs comparativement à notre modèle conceptuel. Le modèle conceptuel proposé est donc le plus approprié et est retenu pour la suite des analyses. En outre, les résultats du test de facteur unique de Hermann suggèrent que le biais de la variance commune était négligeable dans cette étude (Podsakoff et al., 2003).

### 5.2. Analyses descriptives

La moyenne, l'écart-type, la matrice de corrélation entre les variables et l'alpha de Cronbach des variables sont présentés dans le [Tableau 2](#).

### 5.3. Test du modèle structurel

Le test du modèle structurel suggère qu'il n'est pas bien ajusté aux données ( $\chi^2(4) = 273\ 058$ ,  $p < 0,001$  ; CFI = 0,909 ; TLI = 0,704 ; RMSEA = 0,134). L'observation du modèle suggère qu'il serait mieux ajusté aux données si nous ajoutions des corrélations entre les deux ressources et le stress perçu. Le modèle obtenu présente des indices d'ajustement tout à fait satisfaisants ( $\chi^2(2) = 19\ 433$ ,  $p < 0,001$  ; CFI = 0,99 ; TLI = 0,97 ; RMSEA = 0,03). Nous avons aussi ajouté au modèle des variables contrôles telles que le sexe, l'âge, le niveau de scolarité et l'expérience en télétravail. Par conséquent, ce dernier modèle a été retenu pour la suite des analyses. Le modèle final explique 39 % de la variance de la performance et 27 % de la variance du stress perçu.

Les résultats du [Tableau 3](#) suggèrent que l'interdépendance des tâches n'est pas associée significativement à la performance ( $B = 0,01$ ,  $p > 0,05$ ), contrairement à ce qui était attendu. L'isolement professionnel ( $B = -0,28$ ,  $p < 0,01$ ) est lui bien associé négativement à la performance. L'hypothèse 1b est donc validée et l'hypothèse 1a est rejetée. Concernant les hypothèses de médiation, nous avons trouvé que le stress perçu médiatise complètement la relation entre l'interdépendance des tâches et la performance ( $B = -0,01$ ,  $p < 0,01$ ), mais partiellement celle entre l'isolement professionnel et la performance ( $B = -0,02$ ,  $p < 0,01$ ). L'hypothèse 2a est donc partiellement validée et l'hypothèse 2b est totalement validée. En outre, l'hypothèse 3a qui prédisait un effet modérateur de l'autonomie sur la relation entre l'interdépendance des tâches et la performance a été infirmée puisque l'interaction n'est pas significative ( $B = -0,00$ ,  $p > 0,05$ ). L'hypothèse 3b est en revanche validée vu que

**Tableau 1**

Analyses descriptives, corrélations bivariées et alpha de Cronbach.

	Variabes	Moyenne	É-T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Genre	1,9	0,50										
2	Âge	43,23	9,88	-0,01									
3	Scolarité	1,65	0,66	-0,03*	-0,16**								
4	Expérience en télétravail	1,43	1,00	-0,01	0,09**	0,11**							
5	Interdépendance des tâches	2,73	0,93	-0,08**	0,02	0,13**	0,26**	(0,85)					
6	Isolement professionnel	2,86	1,09	-0,00	-0,04*	0,07**	-0,06**	0,22**	(0,90)				
7	Autonomie	3,36	1,11	0,03	-0,00	0,01	0,21**	0,12**	-0,10**	(0,91)			
8	Soutien organisationnel	3,82	0,89	0,03	-0,05**	-0,08**	-0,09**	-0,18**	-0,28**	0,13**	(0,93)		
9	Stress perçu	2,03	0,77	-0,04*	-0,12**	0,11**	0,06**	0,24**	0,43**	-0,12**	-0,35**	(0,83)	
10	Performance	3,58	1,04	0,02	-0,03	-0,05**	0,09**	-0,17**	-0,58**	0,16**	0,31**	-0,40**	(0,85)

n = 3771 ; É-T : écart-type ; \*\*p &lt; 0,01, \*p &lt; 0,05.

**Tableau 2**  
Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire.

Modèle	$\chi^2$	DF	$\Delta \chi^2$	CFI	TLI	RMSEA
Modèle théorique proposé	2524,40	174	–	0,95	0,94	0,06
Modèle 1 (combinaison isolement et interdépendance)	96 03,28	179	7078,88**	0,81	0,77	0,12
Modèle 2 (combinaison autonomie et soutien organisationnel)	12 533,61	179	2930,33**	0,75	0,70	0,14
Modèle 1-facteur	31 505,51	189	18971,90**	0,36	0,29	0,21

$n = 3771$ .  $\chi^2$  : Chi-square ;  $\Delta \chi^2$  : différence in chi-square ; DF : degree of freedom ; CFI : comparative fit index ; TLI : Tucker-Lewis index ; RMSEA : Root mean square error of approximation. \*\* $p < 0,01$ .

**Tableau 3**  
Résultats des analyses de régression.

Variables	Stress perçu	Performance
	B (E.S)	B (E.S)
Intercepts	10,10 (0,44)**	9,43 (0,43)**
Genre	–0,12 (0,09)	0,03 (0,05)
Âge	–0,04 (0,00)**	–0,01 (0,00)**
Scolarité	0,12 (0,07)	–0,02 (0,04)
Expérience en télétravail	0,17 (0,05)**	0,17 (0,03)**
Interdépendance des tâches	0,08 (0,01)**	0,01 (0,02)
Isolement professionnel	0,23 (0,01)**	–0,28 (0,02)**
Autonomie	–0,07 (0,01)**	0,08 (0,02)**
Soutien organisationnel	–0,26 (0,02)**	0,02 (0,03)
Stress perçu		–0,11 (0,01)**
Interdépendance $\times$ autonomie		–0,00 (0,00)
Isolement $\times$ soutien organisationnel		0,01 (0,00)*
R <sup>2</sup>	0,27**	0,39**

$n = 3771$  ; E.S : erreur-standard ; \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ .

l'association entre l'isolement professionnel était plus faible quand le niveau de soutien organisationnel était plus haut et plus fort quand le soutien organisationnel était plus faible ( $B = 0,01$ ,  $p < 0,05$ ) (Fig. 2).

## 6. Discussion

L'objectif de cette étude était d'évaluer l'effet des demandes du télétravail sur la performance des employés dans le contexte de la COVID-19 en mettant en exergue le rôle médiateur du stress perçu et le rôle modérateur des ressources du télétravail.

Les résultats suggèrent que, contrairement à ce qui était attendu, l'interdépendance des tâches n'a pas d'impact direct sur la performance des télétravailleurs. Ce résultat est différent des recherches antérieures suggérant qu'un niveau élevé d'interdépendance des tâches était associé à un faible niveau de performance en télétravail (Carillo et al., 2020). Cuckier (2019) précise que le télétravail dans la fonction publique est adapté à des emplois fortement processifs et hiérarchisés par les normes et procédures de travail. Taskin et Edwards (2007) ajoutent que, dans ce contexte, le télétravail est plus adapté aux gestionnaires. Toutefois, des analyses complémentaires n'ont pas révélé de différences significatives entre ces deux groupes.

De plus, les résultats révèlent que l'isolement professionnel réduit la performance des télétravailleurs. Ceci concorde avec les résultats des recherches antérieures suggérant qu'en contexte de crise, les télétravailleurs accusent une baisse de performance à mesure qu'ils se sentent isolés de leurs collègues et de leurs organisations (Carillo et al., 2020 ; Toscano et Zappala, 2020). En outre, les

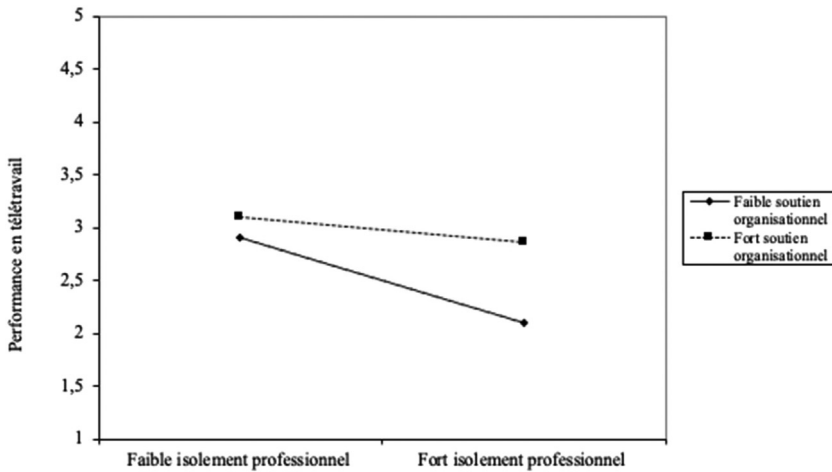


Fig. 2. Modération du soutien organisationnel dans la relation entre l'isolement professionnel et la performance.

résultats montrent que les demandes du télétravail réduisent indirectement la performance des employés en augmentant la fréquence des symptômes de stress. Ceci est cohérent avec les travaux précédents conduits dans le contexte de la crise sanitaire, qui ont montré que certains stressors peuvent influencer la performance des télétravailleurs en exacerbant leur niveau de stress (Parent-Lamarche & Boulet, 2021 ; Toscano et Zappala, 2020). De plus et contrairement à nos prédictions, les résultats suggèrent que l'autonomie n'est pas une ressource modérant l'impact de l'interdépendance des tâches sur la performance en télétravail. Des analyses complémentaires réalisées à la lumière de ce résultat suggèrent que l'autonomie semble être plutôt associée positivement à la performance et négativement au stress. En revanche, le soutien organisationnel joue bien un rôle de modérateur dans la relation entre l'isolement professionnel et le niveau de performance des télétravailleurs. Lorsque l'organisation met des ressources à la disposition de ses employés pour leur permettre de bien accomplir leurs tâches, cela peut stimuler leur performance en atténuant les effets négatifs de l'isolement professionnel.

Cette étude apporte certaines contributions à la littérature. D'une part, elle met en relief l'importance de la prise en compte des caractéristiques d'emploi et organisationnelles dans les études sur le télétravail dans le secteur public et ses conséquences. D'autre part, elle répond aux préoccupations soulevées par des recherches antérieures sur le manque d'intégration du stress dans la littérature sur la conception de l'emploi (Oldham & Fried, 2016).

Sur l'angle pratique, les résultats de cette recherche soutiennent que les avantages pouvant être tirés du télétravail sont tributaires des caractéristiques du travail. De ce fait, l'adoption du télétravail doit être accompagnée par la mise en place de pratiques organisationnelles visant à aider les employés à mieux exécuter leurs tâches (Taskin & Tremblay, 2010) et ce, davantage en contexte d'incertitude comme celui engendré par la pandémie de la COVID-19. Les organisations peuvent fournir des ressources aux employés pour s'assurer qu'ils connaissent les outils de télétravail à leur disposition et comment les utiliser. Cela pourrait prendre la forme d'une formation au télétravail à tous les employés et le partage des meilleures pratiques. Les organisations peuvent aussi utiliser des technologies de l'information qui contribuent à atténuer le sentiment d'isolement professionnel et qui contribuent à enrichir l'expérience du télétravail. Elles peuvent par exemple investir dans des dispositifs de réalité virtuelle, des technologies d'hologramme. De plus, les organisations gagneraient à fournir aux professionnels des ressources pour aider les employés à gérer le stress. Cela pourrait se faire via le développement d'une politique de gestion du stress actionnable en cas de contexte de crise, incluant un soutien psychologique et des outils de gestion (Carillo et al., 2020).

En outre, les gestionnaires doivent être à l'écoute des télétravailleurs afin d'éclaircir les tâches et réduire l'ambiguïté et les conflits de rôles. Ils peuvent également encourager les employés à tisser des liens entre eux et à rester en contact via des communications informelles afin de briser l'isolement. Le maintien de ces relations peut s'effectuer à partir d'outils informatiques collaboratifs permettant la programmation d'événements sociaux et de réunions informelles quotidiennes ou hebdomadaires à distance. Ces mesures peuvent aider à améliorer la performance des employés en atténuant les tensions psychologiques (Halbesleben, 2006).

Par ailleurs, cette recherche n'est pas sans limites. D'une part, nous avons utilisé des données transversales. Des études longitudinales seront nécessaires pour examiner les liens de causalité entre les variables étudiées. D'autre part, l'utilisation de mesures autoévaluées peut causer des biais de variance commune dans nos analyses. Toutefois, ce biais était négligeable selon nos analyses. De plus, la validité externe de cette étude est limitée par la nature du secteur d'activité et le contexte culturel dans lequel elle a été effectuée (fonction publique canadienne). Or, malgré une structure bureaucratique favorisant le télétravail, la faculté d'adaptation déployée dans cette étude n'est pas singulière au secteur public. En effet, le secteur privé comporte lui aussi des emplois avec des tâches cléscales qui se prêtent tout autant à l'exécution du travail à distance. Enfin, seulement un nombre limité de ressources et de demandes du télétravail sont incluses dans cette étude. Or, d'autres types de ressources et de demandes telles que le niveau de compétences numérique, le conflit travail-famille et l'efficacité personnelle pourraient aussi être pertinents dans le contexte de la crise sanitaire. Ces facteurs bénéficieraient à être explorés dans de futures recherches (Sinclair et al., 2020).

## 7. Conclusion

Puisque le monde du travail n'est pas à l'abri de prochaines crises sanitaires, économiques ou climatiques, le télétravail doit être envisagé en tant qu'une solution de continuité (Carillo et al., 2020). Les praticiens doivent donc bien identifier les demandes auxquelles feront face les employés ayant l'intention de poursuivre le télétravail après la pandémie, et les ressources qui seront nécessaires. La non-prise en compte de ces éléments dans le prolongement de la pratique du télétravail pourrait réduire la qualité de la relation d'emploi avec des effets considérables pour l'organisation tels que l'intention de quitter et des comportements contre-productifs (Coyle-Shapiro et al., 2004).

## Déclaration de liens d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

## Références

- Abord de Châtillon, E., Lacroux, A., & Richard, D. (2020). Guide de mesure du bien-être au travail par le SLAC. In *Document scientifique de la Chaire Management et Santé au Travail*. Université Grenoble-Alpes.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shocklye, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40–68.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Arbuckle, J. (2003). *Amos 5.0 update to the Amos user's guide*. Marketing Department, SPSS Incorporated.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01–09.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job-demands-resources theory. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide*. Wiley-Blackwell (p. 37–64).
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (Basile, & Canónico, 2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. In *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. (Landers, R.N. (ed.), pp. 511–543). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130, 165–218.
- Boomsma, A., & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. *Structural equation models: Present and future. A Festschrift in honor of Karl Jöreskog*, 2(3), 139–168.

- Bourguignon, A. (1995). *Peut-on définir la performance ? Revue française de comptabilité*, 269, 61–66.
- Buompriso, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2) <http://dx.doi.org/10.21601/ejeph/9705>. (em0073).
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <http://dx.doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. H. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory*. Sage Publications Series.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (Kamarck, & Mermelstein, 1983). A global measure of perceived stress. *Journal of health and social behavior*, 24(4), 385–396. <http://dx.doi.org/10.2307/2136404>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511–532.
- Coyle-Shapiro, J., Shore, L. M., Taylor, M. S., & Tetrick, L. (2004). *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Cuckier, M. W. (2019). *Développer la fonction publique canadienne pour le numérique : attirer et maintenir en poste une main-d'œuvre diversifiée et hautement qualifiée pour appuyer l'ambitieuse stratégie numérique du gouvernement du Canada*. Forum des politiques publiques 39 pages.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Fuller, J. B., Jr., Hester, K., & Cox, S. S. (2010). Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 35–51.
- Gajendran, R., Harrison, D., & Delaney-Klinger, K. (2014). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 1–41. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12082>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 176–187.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34, 55–69.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organisational stressors and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 313–334.
- Kapoor, V., Ydav, J., Bajpai, L., & Srivastava, S. (2021). COVID-19: a mediated moderated roles of teleworking and resilience. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1290–1309. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-05-2020-0244>
- Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., Kim, S. P., & Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 983–1000.
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of telework: A key to organizational performance. *American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277.
- Kim, H. W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS quarterly*, 33(3), 567–582.
- Koopmans, L., Hildebrandt, V., Bernaards, C., & Schaufeli, W. B. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856–866.
- Lazarus, S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103.
- Lo, W. Y., Chien, L. Y., Hwang, F. M., Huang, N., & Chiou, S. T. (2018). From job stress to intention to leave among hospital nurses: A structural equation modelling approach. *Journal of advanced nursing*, 74(3), 677–688.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40, 87–101.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *The Annual Review of Psychology*, 58, 593–614.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A metaanalysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616.
- Mehdi, T., & Morissette, R. (2021). *Travail à domicile : productivité et préférences, 2021*. Statistique Canada Consulté le 17 août 2021.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.

- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during COVID-19 remote working: An investigation using Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability, 12*, 5911.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., & Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2–3), 351–360.
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences, 2*(6), 1–33. <http://dx.doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Muthén, B. O., Muthén, L. K., & Asparouhov, T. (2017). *Regression and mediation analysis using Mplus*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- OCDE (2020). *Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response*. Organisation for Economic Co-Operation and Development Consulté le 5 août 2021.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136*, 20–35.
- Parent-Lamarque, A., & Boulet, M. (2021). Workers' Stress During the First Lockdown: Consequences on Job Performance Analyzed With a Mediation Model. *Journal of occupational and environmental medicine, 63*(6), 469–475.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological methods, 16*(2), 93.
- Raguram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management, 27*(3), 383–405.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology, 87*(4), 698.
- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020). *COVID-19 et télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle Québec et comparaison internationale. Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal*. 37 pages.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New technology, Work and Employment, 27*(3), 193–207.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. H. mmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*. Springer Science+Business Media [http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Siha, S. M., & Monroe, R. (2006). Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal, 12*(4), 455–482.
- Sinclair, R. R., Allen, T., Barber, L., Bergman, M., Britt, T., Butler, A., Ford, M., Hammer, L., Kath, L., Probst, T., & Yuan, Z. (2020). Occupational health science in the time of COVID-19: Now more than ever. *Occupation Health Science, 4*, 1–22.
- Singh, R., & Nayak, J. K. (2015). Mediating role of stress between work-family conflict and job satisfaction among the police officials: Moderating role of social support. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 38*(4), 738–753.
- Solis, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management, 26*(1), 21–34.
- Stride, C. B., Gardner, S., Catley, N., & Thomas, F. (2015). *Mplus code for mediation, moderation, and moderated mediation models*.
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet research, 27*(1), 140–159. <http://dx.doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>
- Sullivan, C. (2012). Remote working and work-life balance. In *In Work and quality of life*. Dordrecht: Springer (pp. 275–290).
- Syrek, C., K. hnel, J., Vahle-Hinz, T., & de Bloom, J. (2021). Being an accountant, cook, entertainer and teacher - all at the same time: Changes in employees' work and work-related well-being during the coronavirus (COVID-19) pandemic. *International Journal of Psychology, 57*(1), 1–13.
- Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion, 1*(35), 88–96. <http://dx.doi.org/10.3917/rges.351.0088>. <https://www.cairn.info/revue-gestion-2010-1-page-88.htm>.
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment, 22*(3), 195–207.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability, 12*(23), 1–14.
- Van der Vegt, G. S., Emans, B. J., & Van De Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology, 54*(1), 51–69.
- Van Laethem, M., Beckers, D. G., de Bloom, J., Sianoja, M., & Kinnunen, U. (2019). Challenge and hindrance demands in relation to self-reported job performance and the role of restoration, sleep quality, and affective rumination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(2), 225–254.
- Van Schalkwyk, L. M., Els, C., & Rothmann, I. (2011). The moderating role of perceived organisational support in the relationship between workplace bullying and turnover intention across sectors in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management, 9*(1), 1–13.
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain, 1*(82), 1–39. <http://dx.doi.org/10.3917/th.821.0001>. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2019-1-page-1.htm>.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review, 70*(1), 16–59.