

# Relations interpersonnelles en télétravail post-COVID et bien-être psychologique : rôle modérateur des jours de télétravail et de l'expérience professionnelle

Nathan Pudles and Catherine Hellemans

Volume 8, Number 2, 2024

Numéro thématique 3 : Pratiques de gestion et professionnelles

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1111855ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1111855ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Pudles, N. & Hellemans, C. (2024). Relations interpersonnelles en télétravail post-COVID et bien-être psychologique : rôle modérateur des jours de télétravail et de l'expérience professionnelle. *Humain et Organisation*, 8(2), 20–35. <https://doi.org/10.7202/1111855ar>

Article abstract

The prevalence of post-COVID telework requires a study of its various aspects, particularly the relational ones, and their impacts on teleworkers. It is thought that teleworking impoverishes both formal and informal exchanges at the expense of the workers' wellbeing (Ruiller et al., 2017). This study of telework post-COVID investigates the link between the quality of relationships with colleagues and supervisors and psychological well-being at work, as well as the moderating effects of job seniority and the number of teleworking days per week. The study, using a self-reported questionnaire, was conducted with 123 workers who telework at least one day a week. The following were questioned: the quality of relationships with colleagues (TMX; Seers et al., 1995), the quality of relationships with superiors (LMX-MDM; Liden et Maslyn, 1998) and psychological well-being while teleworking (PWB; Dagenais-Desmarais, 2010), as well as the number of teleworking days per week, and the number of years of professional experience. Results from moderations showed that the higher the quality of relationships with co-workers and the supervisor during teleworking days, the more workers thrived, felt competent, and had a willingness to commit, especially when the number of days teleworked was high. The results suggest, among other things, that offering intensive teleworking would only make sense if relationships with co-workers and the supervisor remain of good quality during the teleworking periods



# Relations interpersonnelles en télétravail post-COVID et bien-être psychologique : rôle modérateur des jours de télétravail et de l'expérience professionnelle

Nathan PUDLES<sup>1</sup>  
Catherine HELLEMANS<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Université libre de Bruxelles

Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse: [catherine.hellemans@ulb.be](mailto:catherine.hellemans@ulb.be)

---

## Résumé

La prégnance du télétravail post-COVID nécessite d'en étudier les différents aspects, notamment relationnels, et leurs impacts sur les télétravailleurs. Il est considéré qu'en télétravail, les échanges formels et informels s'appauvrissent au détriment du bien-être des travailleurs (Ruiller et al., 2017). L'étude porte sur le lien, en télétravail post-COVID, entre la qualité des relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, et le bien-être psychologique au travail, ainsi que les effets modérateurs de l'ancienneté professionnelle et du nombre de jours de télétravail par semaine. L'étude, par questionnaire autorapporté, a été menée auprès de 123 travailleurs qui télétravaillent au moins un jour par semaine. Ont été interrogés : la qualité des relations, en télétravail, avec les collègues (TMX; Seers et al., 1995), la qualité des relations, en télétravail, avec les supérieurs hiérarchiques (LMX-MDM; Liden et Maslyn, 1998), le bien-être psychologique (IBEPT; Dagenais-Desmarais, 2010), ainsi que, notamment, le nombre de jours en télétravail par semaine et le nombre d'années d'expérience professionnelle. Les résultats des modérations ont montré que plus la qualité des relations avec les collègues et le supérieur hiérarchique durant les jours de télétravail est grande, plus les travailleurs ressentent de l'épanouissement, un sentiment de compétence et une volonté d'engagement, en particulier lorsque le nombre de jours télétravaillés est élevé. Les résultats suggèrent notamment que proposer aux travailleurs un télétravail intensif ne serait judicieux que si les relations avec les collègues et le supérieur hiérarchique restent de bonne qualité durant les périodes de télétravail.

**Mots clés** : Bien-être psychologique, Télétravail, Travail hybride, LMX, TMX

## Abstract

The prevalence of post-COVID telework requires a study of its various aspects, particularly the relational ones, and their impacts on teleworkers. It is thought that teleworking impoverishes both formal and informal exchanges at the expense of the workers' wellbeing (Ruiller et al., 2017). This study of telework post-COVID investigates the link between the quality of relationships with colleagues and supervisors and psychological well-being at work, as well as the moderating effects of job seniority and the number of teleworking days per week. The study, using a self-reported questionnaire, was conducted with 123 workers who telework at least one day a week. The following were questioned: the quality of relationships with colleagues (TMX; Seers et al., 1995), the quality of relationships with superiors (LMX-MDM; Liden et Maslyn, 1998) and

psychological well-being while teleworking (PWB; Dagenais-Desmarais, 2010), as well as the number of teleworking days per week, and the number of years of professional experience. Results from moderations showed that the higher the quality of relationships with co-workers and the supervisor during teleworking days, the more workers thrived, felt competent, and had a willingness to commit, especially when the number of days teleworked was high. The results suggest, among other things, that offering intensive teleworking would only make sense if relationships with co-workers and the supervisor remain of good quality during the teleworking periods

**Keywords:** Psychological well-being, Telework, Hybrid work, LMX, TMX

## 1. Introduction

La littérature scientifique antérieure à la crise sanitaire de la COVID-19 a rapporté l'ambivalence des liens entre le télétravail et le bien-être (Baruch, 2000; Dumas et Ruiller, 2014; Gajendran et Harrison, 2007; Taskin, 2017; Vayre, 2019). En effet, les avantages du télétravail sont largement considérés comme pouvant également être sources de désagrément : la suppression du temps de mobilité domicile-travail allant de pair avec la suppression du temps-tampon entre vie professionnelle et vie privée; une plus grande autonomie allant de pair avec une plus grande incertitude et un élargissement des horaires de travail; une conciliation des sphères de vie potentiellement facilitée allant de pair avec des frontières de vie brouillées et un déséquilibre genré des responsabilités domestiques; un confort de l'environnement potentiellement augmenté allant de pair avec un isolement professionnel ou du moins une diminution des échanges et du soutien social. Par ailleurs, ces écrits concernent bien souvent des travailleurs considérés comme privilégiés, par leur statut de cadre ou tout simplement par la possibilité de télétravailler, assez peu répandue avant la crise sanitaire (Vayre, 2019).

Depuis la crise sanitaire, le nombre de travailleurs ayant expérimenté le télétravail a considérablement augmenté et les conditions technologiques du télétravail se sont profondément transformées, par l'investissement massif des entreprises dans des applications de type visioconférence. Depuis la fin de la crise sanitaire, un grand nombre d'entreprises et d'institutions proposent le travail hybride, laissant au travailleur la possibilité de télétravailler quelques jours par semaine.

L'objectif de cet article est d'analyser le rapport entre la qualité des relations interpersonnelles de travail et le bien-être psychologique sous cette nouvelle organisation de travail qu'est le travail hybride. L'objectif de cette recherche est d'analyser : (1) le lien entre la qualité des relations avec le supérieur et les collègues durant les périodes de télétravail et le bien-être psychologique au travail; (2) le rôle modérateur du nombre de jours télétravaillés et de l'expérience professionnelle dans ce lien.

## 2. Télétravail et relations interpersonnelles

Le télétravail représente un défi en termes de relations interpersonnelles dans la mesure où cette forme de travail à distance implique qu'il n'y a plus de réelles interactions en face-à-face (Golden, 2007; Greer et Payne, 2014; Sewell et Taskin, 2015). Il est d'usage de distinguer les relations interpersonnelles sur le lieu de travail selon qu'elles concernent les collègues ou le supérieur hiérarchique (Karasek, 1990; Theorell, 1992); ainsi en est-il des théories des échanges entre le supérieur hiérarchique et le travailleur (*leader-member exchange* ou LMX) et des théories des échanges entre l'équipe et le travailleur (*team-member exchange* ou TMX) issues des théories de l'échange social (Wayne et al., 1997). D'après ces théories, une relation LMX positive implique un apport en soutien et en opportunités de développement personnel de la part du supérieur, en échange de proactivité, d'efforts et d'engagement venant du travailleur (Banks et al., 2014). Une relation TMX positive suppose une réciprocité en termes de rétroaction, de partage d'information et de coopération entre le travailleur et son équipe (Banks et al., 2014). Une

personne qui vivrait des échanges de qualité avec son supérieur (cf. LMX) et ses collègues (cf. TMX) augmenterait ainsi ses ressources (Hobfoll et al., 2018); les gains occasionnés en termes de soutien social, de confiance et de respect amélioreraient le bien-être des travailleurs et encourageraient ceux-ci à perpétuer ces relations (Love et Forret, 2008; Schermuly et Meyer, 2016). Des relations LMX et TMX négatives ou faibles supposent un niveau d'échanges se cantonnant à celui demandé par le contrat de travail et sont préjudiciables pour le bien-être des parties impliquées (Liden et Maslyn, 1998; Liu et al., 2011; Schermuly et Meyer, 2016).

## **2.1 Télétravail et relations avec le supérieur - LMX**

Le télétravail a remis en question les méthodes managériales (Pyöriä, 2011 ; Taskin, 2006). Les télétravailleurs, qui se sentent plus autonomes, peuvent considérer le rôle du manager comme devenu superflu (Taskin, 2006). Les managers peuvent, quant à eux, être méfiants envers ceux qui souhaitent télétravailler (Ruiller et al., 2017; Sewell et Taskin, 2015). Pour conserver un certain contrôle, ces managers tendent à adopter un style de leadership transactionnel en imposant davantage de réunions formelles que si le travail se faisait au bureau et en utilisant les outils technologiques à leur disposition pour contrôler l'activité de leurs collaborateurs (Ruiller et al., 2017 ; Tietze et Nadin, 2011). Gálvez et al. (2011) ont toutefois mis en évidence que lorsque le télétravail est institutionnalisé et habituel dans l'entreprise, les télétravailleurs reçoivent respect et soutien pour la conciliation des temps de vie de la part de leur manager : la gestion est orientée autour de la confiance envers les télétravailleurs et leur autonomie, le manager leur accordant de la flexibilité et leur procurant des opportunités de développement (Gálvez et al., 2011; Ruillier et al., 2017).

## **2.2 Télétravail et relations avec les collègues - TMX**

Avec le télétravail, les échanges avec les collègues se font plus formels, orientés vers les objectifs de travail; la distance peut affaiblir le soutien entre collègues (Carmeli et al., 2009; Love et Forret, 2008). Ce problème touche tant les travailleurs en télétravail que ceux qui travaillent sur site, mais dont bon nombre de collègues, au même moment, télétravaillent. De plus, partant de l'idée que les télétravailleurs jouissent d'avantages, comme plus d'autonomie et de flexibilité, dont leurs collègues non-télétravailleurs ne disposent pas (Golden, 2007), les différences dans l'accès au télétravail entre collègues peuvent entraîner des répercussions négatives sur la qualité de leurs relations. Dans l'étude de Tietze et Nadin (2011), les télétravailleuses interrogées ont ainsi rapporté ressentir un clivage entre elles et leurs collègues au bureau, ainsi que de l'hostilité de leur part, les amenant à ne plus souhaiter les contacter lorsqu'elles rencontrent une difficulté dans leur travail.

## **3. Relations interpersonnelles, bien-être psychologique au travail et modérateurs**

Lorsqu'elles sont positives, les relations interpersonnelles augmentent la satisfaction au travail, l'engagement au travail, la perception de soutien social, l'apparition de comportements de civisme organisationnel et l'apprentissage (Carmeli et al., 2009;

Gerstner et Day, 1997; Kahn, 1990; Love et Forret, 2008). Les relations TMX positives, tout comme les relations LMX positives, sont sources de soutien socio-émotionnel, vectrices de communication et de reconnaissance (Liu et al., 2011; Love et Forret, 2008; Seers, 1989). Les relations interpersonnelles négatives sur le lieu de travail génèrent quant à elles un faible soutien social, des conflits, des comportements d'exclusion (Sewell et Taskin, 2015) et peuvent aboutir à la dépression (Stoetzer et al., 2009).

Toutefois, Windeler et al. (2017) ont démontré que les interactions, même si elles sont nécessaires et bénéfiques, demandent beaucoup d'énergie cognitive et émotionnelle pour préserver un climat bienveillant sur le lieu de travail. Selon eux, le télétravail pourrait alors être un moyen d'éviter l'épuisement émotionnel et de « recharger ses batteries émotionnelles ». Choisir de télétravailler, même si cela induit moins d'interactions informelles, occasionnerait aussi moins d'interruptions, une meilleure concentration et une performance accrue au travail (Bailey et Kurland, 2002).

Ainsi, il semble qu'en télétravail, le lien entre la qualité des relations interpersonnelles et différents indices de bien-être psychologique soit relativement complexe (Gajendran et Harrison, 2007). On peut imaginer que la durée du télétravail soit un élément qui pourrait venir nuancer ce lien. D'une part, si le télétravail s'est démocratisé, cela ne veut pas dire pour autant que tous les travailleurs sont en télétravail à longueur de semaine : avec le travail hybride, le nombre de jours de télétravail varie selon les entreprises, voire selon les postes des travailleurs (Babapour Chafi et al., 2021). Or, l'absence ou le manque d'interactions en face-à-face induits par la fréquence du télétravail est défavorable au développement des relations interpersonnelles (Golden, 2007; Greer et Payne, 2014; Sewell et Taskin, 2015). Ainsi, nous pouvons supposer que l'influence de la qualité des relations LMX et TMX sur le bien-être psychologique des télétravailleurs sera d'autant plus déterminante lorsque la fréquence de télétravail est élevée, en raison de la difficulté de développer des relations interpersonnelles de qualité à distance. D'autre part, on peut concevoir que le travail hybride affecte moins les travailleurs avec une expérience professionnelle plus importante parce que leurs relations interpersonnelles avec leurs collègues et leur supérieur hiérarchique sont inscrites dans la durée. De plus, les travailleurs expérimentés s'estiment plus compétents et n'ont pas autant besoin de soutien social pour éprouver de la satisfaction au travail que leurs pairs moins expérimentés (Besen et al., 2013; Klassen et Chiu, 2010). Cela nous permet de supposer qu'en télétravail les travailleurs expérimentés auraient moins besoin de rétroaction et de mentorat pour ressentir un bien-être psychologique; leur niveau de bien-être psychologique pourrait être plus élevé, indépendamment de la qualité de leurs échanges avec leur supérieur hiérarchique et leurs collègues. Le lien entre la qualité des relations interpersonnelles et le bien-être psychologique pourrait donc être modéré par le nombre de jours télétravaillés par semaine et par le nombre d'années d'expérience professionnelle.

Le rapport entre la qualité des relations interpersonnelles en télétravail et le bien-être psychologique mérite donc d'être questionné. Nos hypothèses sont :

- H1 : Le nombre de jours de télétravail par semaine modère la relation positive entre la qualité des relations avec les collègues durant les jours de télétravail et les dimensions du bien-être psychologique perçu en télétravail : lorsque le nombre de jours de télétravail est élevé, le lien entre la qualité des relations avec les collègues durant les jours de télétravail et les dimensions du bien-être psychologique (épanouissement, sentiment de compétence, volonté d'engagement) est positif et significatif. Par contre, lorsque le nombre de jours de télétravail est peu élevé, ce lien n'est pas significatif.
- H2 : Le nombre de jours de télétravail par semaine modère la relation positive entre la qualité des relations avec le supérieur durant les jours de télétravail et les dimensions du bien-être psychologique perçu en télétravail : plus le nombre de jours de télétravail est élevé, plus le lien entre la qualité des relations avec le supérieur hiérarchique durant les jours de télétravail et les dimensions du bien-être psychologique (épanouissement, sentiment de compétence, volonté d'engagement) est positif et significatif. Par contre, lorsque le nombre de jours de télétravail est peu élevé, ce lien n'est pas significatif.
- H3 : L'expérience professionnelle modère la relation positive entre la qualité des relations avec les collègues durant les jours de télétravail et les dimensions du bien-être psychologique perçu en télétravail : lorsque le nombre d'années d'expérience est peu élevé, le lien entre la qualité des relations avec les collègues durant les jours de télétravail et les dimensions du bien-être psychologique (épanouissement, sentiment de compétence, volonté d'engagement) est positif et significatif. Par contre, lorsque le nombre d'années d'expérience est élevé, ce lien n'est pas significatif.
- H4 : L'expérience professionnelle modère la relation positive entre la qualité des relations avec le supérieur durant les jours de télétravail et les dimensions du bien-être psychologique perçu en télétravail : lorsque le nombre d'années d'expérience est peu élevé, le lien entre la qualité des relations avec le supérieur hiérarchique durant les jours de télétravail et les dimensions du bien-être psychologique (épanouissement, sentiment de compétence, volonté d'engagement) est positif et significatif. Par contre, lorsque le nombre d'années d'expérience est élevé, ce lien n'est pas significatif.

## 4. Méthode

### 4.1 Procédure et participants

Une annonce a été publiée au début du mois de mars 2022 sur les réseaux sociaux LinkedIn et Facebook, invitant les travailleurs à répondre à un questionnaire anonyme en ligne. Parmi les 226 personnes ayant cliqué sur le lien, 125 travailleurs ont répondu de manière complète aux différentes échelles; nous avons exclu deux répondants qui avaient mentionné télétravailler moins d'un jour par semaine. L'échantillon final s'élève donc à 123 répondants. L'âge moyen des participants est de 37.3 ans (ET = 11.6); 74

(61.7 %) participants se sont identifiés comme des femmes et 46 (38.3 %) comme des hommes. Près du deux tiers des participants ( $n = 77$ , 62.6 %) ont mentionné ne pas être responsables de collaborateurs. Le nombre de jours de télétravail par semaine mentionné par les répondants allait de un à cinq, avec 66 (53.7%) répondants mentionnant télétravailler un à deux jours par semaine et 57 (46.3 %) mentionnant télétravailler trois jours et plus par semaine. Soixante-dix-sept (62.6 %) ont mentionné pouvoir choisir le nombre de jours de télétravail par semaine, et 103 (83.7 %) ont indiqué pouvoir choisir les jours de la semaine durant lesquels ils télétravaillaient. La moyenne du nombre d'années d'expérience professionnelle des répondants est de 13.7 ans (ET = 11.40; minimum = 0; maximum = 41).

## 4.2 Outils

Le questionnaire était constitué d'échelles mesurant la qualité des relations avec les collègues (TMX), avec le supérieur hiérarchique (LMX) et le bien-être psychologique au travail (BEPT), et de questions portant sur des informations sociodémographiques. Ces trois échelles sont conçues pour être utilisées dans le cadre du travail. Les répondants avaient pour consigne : « Veuillez répondre en fonction de ce que vous ressentez lorsque vous êtes en situation de télétravail. » La mention « en télétravail » était spécifiée à chaque volet de questions.

TMX. La qualité des relations entre le répondant et ses collègues a été mesurée par l'échelle TMX en dix items, développée par Seers (1989) et détaillée par Seers et al. (1995), qui ont rapporté une consistance interne (alpha de Cronbach) de l'échelle de .83. La traduction en français de l'échelle a été réalisée suivant une procédure en double aveugle. Un exemple d'item est : « Mes collègues reconnaissent mon potentiel. » Chaque item est évalué sur une échelle de Likert allant de 1, « pas du tout d'accord » à 7 « totalement d'accord ». L'alpha de Cronbach est présenté dans le Tableau 1.

LMX. La qualité des relations entre le répondant et son supérieur hiérarchique a été mesurée par l'échelle LMX-MDM, développée par Liden et Maslyn (1998), qui ont rapporté une consistance interne (alpha de Cronbach) de l'échelle de .92. L'échelle, constituée de 12 items, peut être utilisée de manière unidimensionnelle (Liden et Maslyn, 1998), ce qui est le cas dans la majorité des études (Joseph et al., 2011). La traduction en français de l'échelle a été réalisée suivant une procédure en double aveugle. Un exemple d'item est : « C'est très agréable de travailler avec mon supérieur » Chaque item est évalué sur une échelle de Likert allant de 1, « pas du tout d'accord », à 7, « totalement d'accord ». L'alpha de Cronbach est présenté dans le Tableau 1.

BEPT. Le BEPT a été mesuré via l'Indice de bien-être psychologique au travail (IBEPT) de Dagenais-Desmarais (2010). Il s'agit d'une échelle de 25 items évaluant le bien-être psychologique au travail grâce à cinq dimensions : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement au travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance perçue au travail et la volonté d'engagement au travail. Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu les dimensions ne faisant pas explicitement référence à la sphère relationnelle, à savoir : l'épanouissement dans le travail, le sentiment de



compétence au travail et la volonté d'engagement. Les auteurs ont rapporté une consistance interne (alpha de Cronbach) de ces échelles de .91, .86 et .89 respectivement. Un exemple d'item de la dimension « épanouissement dans le travail » est : « Je trouve mon travail excitant »; un exemple d'item pour la dimension « sentiment de compétence au travail » est : « Je sais que je suis capable de faire mon travail »; un exemple d'item pour la dimension « volonté d'engagement au travail » est : « J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail ». Chaque item est évalué sur une échelle de Likert allant de 1, « pas du tout d'accord », à 7, « totalement d'accord ». Les alphas de Cronbach de chaque dimension sont présentés dans le Tableau 1.

### 4.3 Stratégie d'analyse

Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS 28.0 pour les analyses descriptives, et macro PROCESS for SPSS 4.2 pour les modérations. Les graphiques des modérations ont été réalisés sous JAMOVI 2.3.

## 5. Résultats

### 5.1 Résultats descriptifs

Les moyennes, écart-types et corrélations sont présentés dans le Tableau 1. On observe que, en moyenne, la qualité des relations avec les collègues (TMX) ainsi que la qualité des relations avec le supérieur (LMX) sont élevées, de même que les différentes dimensions de bien-être psychologique (BEP) : les moyennes varient de 5.11 à 5.71, sur une échelle allant de 1 à 7. Les corrélations entre les mesures TMX et LMX, et les trois dimensions du BEP sont toutes significatives et positives, allant de .39 à .59 : plus la qualité des relations en télétravail avec les collègues et le supérieur hiérarchique est bonne, plus le bien-être psychologique est élevé.

Le nombre de jours de télétravail par semaine n'est corrélé significativement ni avec la qualité des relations en télétravail (LMX et TMX), ni avec les dimensions du BEP en télétravail. L'expérience est corrélée avec la qualité des relations avec les collègues (TMX) ( $r = .32$ ), mais pas avec la qualité des relations avec le supérieur hiérarchique (LMX) ( $r = .02$ ); l'expérience est corrélée avec les dimensions du BEP ( $r$  de .26 à .43).

**Tableau 1**  
**Résultats descriptifs et corrélations entre les variables (n = 123)**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. TMX	(.81)						
2. LMX	.40**	(.89)					
3. BEP-Épanouissement	.39**	.55**	(.94)				
4. BEP-Compétences	.47**	.39**	.54**	(.89)			
5. BEP-Volonté engagement	.45**	.59**	.75**	.61**	(.88)		
6. Jours de télétravail	.06	-.04	-.06	-.04	-.13		
7. Expérience	.32**	.02	.26**	.43**	.27**	.07	
Moyenne	5.20	5.21	5.11	5.71	5.40	2.58	13.70
Écart-type	.91	1.09	1.54	1.16	1.26	1.19	11.40

Notes. \* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ . Alpha de Cronbach entre parenthèses dans la diagonale, sauf pour les mesures d'un seul item (Jours de Télétravail et Expérience).

## 5.2 Test des hypothèses

Les relations entre TMX et LMX, et les trois dimensions du BEP sont apparues positives et significatives, avec une amplitude de l'effet de bonne à élever ( $R^2$  allant de .15 à .35). Pour tester nos hypothèses, des analyses de modulation par régression (méthode d'estimation par Bootstrap, 5000 échantillons) du nombre de jours de télétravail par semaine (JTT) et du nombre d'années d'expérience (XP) ont été réalisées sur les relations entre la qualité des relations avec les collègues (TMX) en télétravail d'une part et la qualité des relations avec le supérieur (LMX) en télétravail d'autre part, et les trois dimensions du bien-être psychologique (épanouissement, compétence et engagement).

Le Tableau 2 en présente les résultats, qui sont détaillés par la suite.

**Tableau 2**  
**Résultats des analyses de modération (n = 123)**

	R2 change	Esti- mation	Err. Stand.	Interv confiance 95 %		Z	p
				Inf.	Sup.		
<b>TMX*JTT</b>							
Épanouissement	.05**	.30**	.11	.08	.52	2.67	.01
Compétence	.05**	.23**	.08	.08	.39	2.99	.00
Engagement	.06**	.28**	.09	.11	.45	3.15	.00
<b>LMX*JTT</b>							
Épanouissement	.06**	.27**	.08	.12	.42	3.58	<.001
Compétence	.03*	.14*	.07	.005	.27	2.04	.04
Engagement	.04**	.19**	.06**	.06	.31	2.92	.00
<b>TMX*XP</b>							
Épanouissement	.008	.01	.01	-.01	.04	1.03	.30
Compétence	.02*	-.02*	.008*	-.03	-.001	-2.10	.04
Engagement	.004	-.008	.01	-.03	.01	-.79	.43
<b>LMX*XP</b>							
Épanouissement	.01	-.01	.01	-.03	.006	-1.33	.18
Compétence	.008	-.009	.008	-.02	.006	-1.22	.22
Engagement	.007	-.009	.008	-.02	.006	-1.19	.24

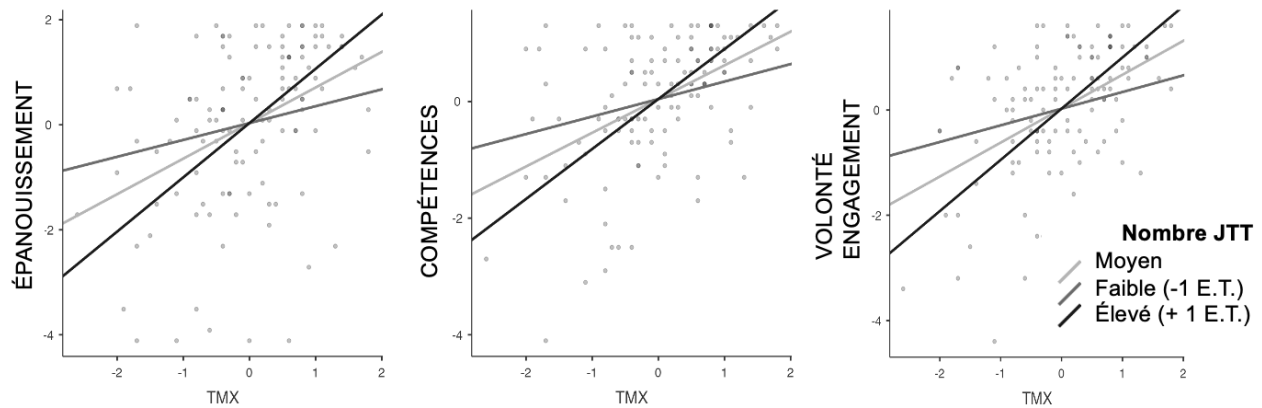
Notes. \* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ . JTT = jours de télétravail par semaine; XP = expérience.

### 5.2.1 Modération par le nombre de jours de télétravail du lien entre TMX et les dimensions du bien-être psychologique au travail

Lorsque le nombre de JTT est faible (-1 ET, l'équivalent de 1 à 2 JTT) (Figure 1) :

- La relation entre TMX en télétravail et l'épanouissement en télétravail est non significative ( $\beta = .32$ ;  $p = .09$ ), alors que lorsque le nombre de JTT est moyen à élevé, plus les relations TMX en télétravail sont bonnes, plus l'épanouissement est élevé (JTT moyen :  $\beta = .68$ ;  $p < .001$ ; JTT élevé :  $\beta = 1.03$ ;  $p < .001$ );
- La relation entre TMX en télétravail et le sentiment de compétence en télétravail, tout en étant positive et significative, est moins forte ( $\beta = .30$ ;  $p = .02$ ) que lorsque le nombre de JTT est moyen ( $\beta = .57$ ,  $p < .001$ ) à élevé ( $\beta = .86$ ;  $p < .001$ );
- La relation entre TMX en télétravail et la volonté d'engagement en télétravail, tout en étant positive et significative, est moins forte ( $\beta = .32$ ;  $p = .04$ ) que lorsque le nombre de JTT est moyen ( $\beta = .65$ ,  $p < .001$ ) à élevé ( $\beta = .97$ ;  $p < .001$ ).

**Figure 1**  
**Modérations significatives du nombre de jours de télétravail (JTT) sur le lien entre TMX et bien-être psychologique**

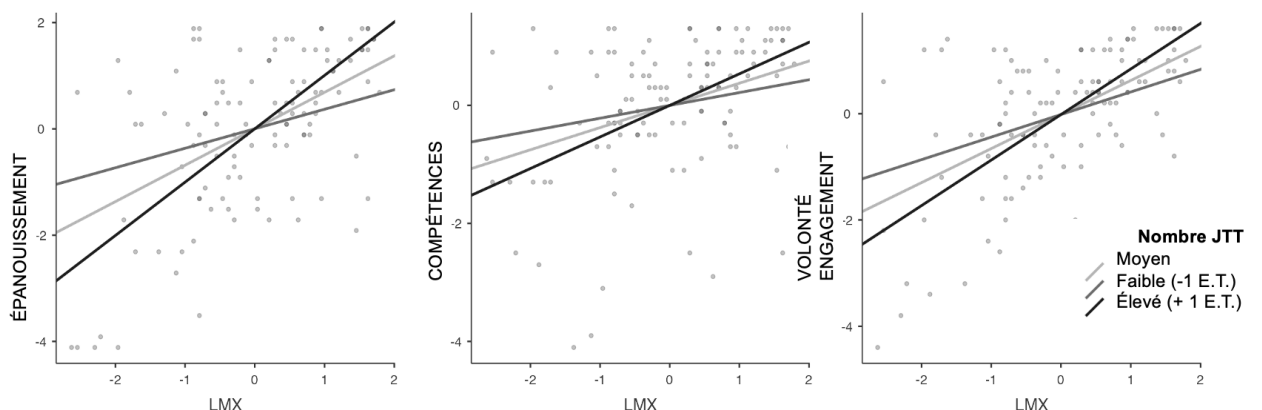


**5.2.2 Modération par le nombre de jours de télétravail du lien entre LMX et les dimensions du bien-être psychologique au travail**

Lorsque le nombre de JTT est faible (-1 ET, l'équivalent de 1 à 2 JTT) (Figure 2) :

- La relation entre LMX en télétravail et l'épanouissement en télétravail est positive et significative, mais moins forte ( $\beta = .37$ ;  $p = .02$ ) que lorsque le nombre de JTT est moyen ( $\beta = .69$ ;  $p < .001$ ) à élevé ( $\beta = 1.004$ ;  $p < .001$ ).
- La relation entre LMX en télétravail et le sentiment de compétence en télétravail est non significative ( $\beta = .22$ ;  $p = .10$ ), alors que lorsque le nombre de JTT est moyen à élevé, plus les relations LMX en télétravail sont bonnes, plus le sentiment de compétence est élevé (JTT moyen :  $\beta = .38$ ;  $p < .001$ ; JTT élevé :  $\beta = .53$ ;  $p < .001$ );
- La relation entre LMX en télétravail et la volonté d'engagement en télétravail est positive et significative, mais moins forte ( $\beta = .43$ ;  $p < .001$ ) que lorsque le nombre de JTT est moyen ( $\beta = .64$ ;  $p < .001$ ) à élevé ( $\beta = .86$ ;  $p < .001$ ).

**Figure 2**  
**Modérations significatives du nombre de jours de télétravail (JTT) sur le lien entre LMX et bien-être psychologique**



### 5.2.3 Modération par le nombre d'années d'expérience du lien entre TMX et les dimensions du bien-être psychologique au travail

L'expérience, quant à elle, modère uniquement la relation positive entre TMX en télétravail et le sentiment de compétence en télétravail : la relation positive entre TMX et le sentiment de compétence est plus forte quand l'expérience est faible (-1 ET, équivalant à moins de 5 ans;  $\beta = .67$ ;  $p < .001$ ) à moyenne (5 à 6 ans;  $\beta = .48$ ;  $p < .001$ ) que lorsque l'expérience est plus élevée (7 ans et plus) ( $\beta = .28$ ,  $p = .02$ ).

### 5.2.4 Modération par le nombre d'années d'expérience du lien entre LMX et les dimensions du bien-être psychologique au travail

Le nombre d'années d'expérience ne s'est pas révélé être un modérateur significatif des relations, en télétravail, entre LMX et les dimensions retenues du bien-être psychologique.

## 6. Discussion

Notre étude suggère qu'en travail hybride, la qualité des relations avec le supérieur hiérarchique et les collègues lors des jours de télétravail est liée positivement à l'épanouissement en télétravail, au sentiment de compétence en télétravail et à la volonté d'engagement en télétravail, et ceci d'autant plus lorsque le nombre de jours de télétravail par semaine est élevé. Ces résultats amènent donc à confirmer nos deux premières hypothèses. Des relations de qualité avec les collègues et le supérieur hiérarchique, dans un contexte de télétravail intensif, sont des points d'ancrage nécessaires pour la bonne réalisation du travail (parvenir à collaborer malgré la distance, être tenu au courant, être impliqué dans les prises de décision, etc.) et, par là-même, pour le bien-être psychologique en télétravail. Ces résultats illustrent parfaitement les propos de la théorie de la conservation des ressources : les gains occasionnés par des relations LMX et TMX positives permettent d'améliorer le bien-être des télétravailleurs (Banks et al., 2014; Hobfoll et al., 2018; Love et Forret, 2008; Schermuly et Meyer, 2016).

Dans ce contexte de télétravail intense, les télétravailleurs deviennent alors particulièrement sensibles à la perte de ressources qui découle de l'absence de relations de qualité avec les collègues et le supérieur, car ils n'auraient pas la possibilité de puiser ces ressources ailleurs qu'au travers des relations à distance (Hobfoll et al., 2018). Le lien, plus faible ou absent, entre la qualité des relations et le bien-être psychologique en cas de télétravail peu intense (un jour ou deux par semaine) pourrait être expliqué par le contenu du travail lors de ces jours de télétravail. On peut imaginer que, dans ces cas, les travailleurs choisissent d'effectuer des tâches nécessitant peu d'interactions avec leurs collègues, les rendant ainsi peu dépendants aux relations avec les autres pour la réalisation de leur travail, celles-ci ayant peu de conséquences sur leur bien-être psychologique en télétravail.

Le nombre d'années d'expérience professionnelle n'a eu en revanche que peu d'effets modérateurs : pas du tout dans le lien entre la qualité des relations avec le supérieur en

télétravail et les indices de bien-être psychologique en télétravail, et uniquement dans le lien entre la qualité des relations avec les collègues en télétravail et le sentiment de compétence en télétravail, qui s'est révélé plus fort pour les travailleurs avec une expérience inférieure à cinq ans. Dans ce cadre, nous considérons que l'hypothèse 3 est fort peu confirmée et que l'hypothèse 4 est infirmée. On pourrait toutefois considérer que l'influence du niveau d'expérience est actuellement encore parasitée par l'expérience récente des confinements stricts durant la crise sanitaire – ce qui invite alors à proposer de reproduire l'hypothèse de la modération de l'expérience professionnelle sur la relation entre la qualité des relations en télétravail et le bien-être psychologique dans les prochaines années.

Cette recherche menée auprès de télétravailleurs tout-venant, bien qu'essentielle à l'heure de la généralisation du télétravail, eu égard, dans les recherches menées avant la crise sanitaire, aux échantillons de télétravailleurs considérés comme privilégiés et non représentatifs de l'ensemble des travailleurs (Vayre, 2019), n'est pas non plus sans limites. Même si les corrélations entre le nombre de jours de télétravail et les indices de qualité relationnelle en télétravail et de bien-être psychologique en télétravail se sont révélées non significatives, il serait opportun, dans de prochaines recherches, d'analyser les différences, en travail hybride, entre les perceptions relationnelles durant les périodes de télétravail et durant le travail sur site. Il serait aussi intéressant d'analyser dans quelle mesure le choix d'un télétravail intensif n'est pas justement lié aux caractéristiques des relations interpersonnelles avec les collègues ou le supérieur hiérarchique, qu'elles soient suffisamment bonnes pour ne pas pâtir du télétravail intensif, qu'elles soient au contraire plutôt mauvaises (le télétravail intensif servant alors d'exutoire) ou encore que la personne ne développe pas ou peu d'attentes en matière de relations professionnelles. En lien direct avec la situation hybride, une piste de recherche qui nous semble essentielle est celle de la question de la réciprocité des conditions relationnelles. Nous avons considéré dans cette recherche la situation du télétravail en regard du répondant, mais sans contrôler ce qu'il en était de ses collègues ou de son supérieur hiérarchique – sont-ils au même moment eux-mêmes en télétravail ou travaillent-ils sur site?

Le devis transversal de notre étude constitue également une limite : il ne permet pas d'assurer la direction et la causalité des relations étudiées. Le fait qu'un télétravailleur se sente compétent, engagé et épanoui pourrait également aider au développement de relations interpersonnelles de qualité.

D'un point de vue pratique, ces résultats suggèrent que : (1) proposer aux travailleurs un télétravail intensif (3 jours et plus par semaine) ne serait judicieux que si les relations avec les collègues et le supérieur restent de bonne qualité durant les périodes de télétravail; (2) l'expérience professionnelle, même faible, ne serait pas un critère déterminant du point de vue du bien-être psychologique des travailleurs pour proposer un télétravail plus ou moins intensif.

## 7. Références

- Babapour Chafi, M., Hultberg, A. et Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Bailey, D. E. et 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(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M. et Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295. <https://doi.org/10.1002/job.1885>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49. DOI: [10.1111/1468-005X.00063](https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063)
- Besen, E., Matz-Costa, C., Brown, M., Smyer, M. A. et Pitt-Catsoupes, M. (2013). Job characteristics, core self-evaluations, and job satisfaction: What's age got to do with it? *The International Journal of Aging and Human Development*, 76(4), 269-295. <https://doi.org/10.2190/AG.76.4.a>
- Carmeli, A., Brueller, D. et Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. [Thèse de doctorat], Université de Montréal. Disponible à : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3916>
- Dumas, M. et Ruiller, C. (2014). Le télétravail: Les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle? *Management & Avenir*, 8, 71-95. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0071>
- Gajendran, R. S. et 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), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gálvez, A., Martínez, M. J. et Pérez, C. (2011). Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3-4), 273-297. <https://doi.org/10.2190/WR.16.3-4.b>
- Gerstner, C. R. et Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641-1667. <https://doi.org/10.1177/0018726707084303>

- Greer, T. W. et Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. et Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Joseph, D.L., Newman, D.A. et Sin, H.-P. (2011). Leader–Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for Consensus, Construct Breadth, and Discriminant Validity. Dans D. D. Bergh et D. J. Ketchen (dir.), *Building Methodological Bridges - Research Methodology in Strategy and Management* (vol. 6, p. 89-135). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006012](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006012)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek, R. (1990). *Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Health work. Basic Books.
- Klassen, R. M. et Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>
- Liden, R. C. et Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liu, Y., Loi, R. et Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560875>
- Love, M. S. et Forret, M. (2008). Exchange relationships at work: An examination of the relationship between team-member exchange and supervisor reports of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 342-352. <https://doi.org/10.1177/1548051808315558>
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Ruiller, C., Dumas, M. et Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27(3). <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>
- Schermuly, C. C. et Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of leader–member exchange and team-member exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673-691. <https://doi.org/10.1002/job.2060>
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90060-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90060-5)
- Seers, A., Petty, M. M. et Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group &*



- Organization Management*, 20(1), 18-38.  
<https://doi.org/10.1177/1059601195201003>
- Sewell, G. et Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Stoetzer, U., Ahlberg, G., Johansson, G., Bergman, P., Hallsten, L., Forsell, Y. et Lundberg, I. (2009). Problematic interpersonal relationships at work and depression: A swedish prospective cohort study. *Journal of Occupational Health*, 51(2), 144-151. <https://doi.org/10.1539/joh.L8134>
- Taskin, L. (2006). Télétravail: Les enjeux de la déslocalisation pour le management humain. *Interventions économiques*, 34, 1-19. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Taskin, L. (2017). Nouvelles formes d'organisation du travail et personnalisation: Les enjeux de la distanciation. Dans V. Ganem, E. Lafuma, C. Perrin-Joly (dir.). *Interroger les nouvelles formes de gestion des ressources humaines : Dispositifs de personnalisation, acteurs et effets* (p. 165-176). Octares.
- Theorell, T. (1992). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Tietze, S. et Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work: Homeworking and the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318-334. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00137.x>
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Travail Humain*, 82(1), 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- Wayne, S. J., Shore, L. M. et Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Windeler, J. B., Chudoba, K. M. et Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 977-995. <https://doi.org/10.1002/job.2176>