

LE TÉLÉTRAVAIL, COMME NOUVEAU MODE DE RÉGULATION DE
LA FLEXIBILISATION ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL :
ANALYSE ET IMPACT DU CADRE LÉGAL EUROPÉEN ET NORD-
AMÉRICAIN

Arnaud Scaillerez, Diane-Gabrielle Tremblay

ESKA | « *Revue de l'organisation responsable* »

2016/1 Vol. 11 | pages 21 à 31

ISSN 1951-0187

ISBN 9782747225885

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2016-1-page-21.htm>

Pour citer cet article :

Arnaud Scaillerez, Diane-Gabrielle Tremblay, « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », *Revue de l'organisation responsable* 2016/1 (Vol. 11), p. 21-31.

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LE TÉLÉTRAVAIL, COMME NOUVEAU MODE DE RÉGULATION DE LA FLEXIBILISATION ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL : ANALYSE ET IMPACT DU CADRE LÉGAL EUROPÉEN ET NORD-AMÉRICAIN

Arnaud SCAILLEREZ

Docteur en Sciences de gestion – Assistant de recherche (stage postdoctoral)
Chaire de recherche du Canada (niveau 1) sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir
ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux (CRSH)
École des sciences de l'administration
TELUQ – Université du Québec – 5800 rue Saint-Denis, bureau 1281, Montréal (Québec), H2S 3L5
514 843-2015 – poste 2049
arnaud.scaillerez@teluq.ca

Diane-Gabrielle TREMBLAY

Professeure à l'École des sciences de l'administration
Responsable et titulaire de la chaire de recherche du Canada (niveau 1) sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir
Directrice de l'ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux (CRSH)
École des sciences de l'administration
TELUQ – Université du Québec – 5800 rue Saint-Denis, bureau 1115, Montréal (Québec), H2S 3L5
514 843-2015 – poste 2878
dgtrembl@teluq.ca

RÉSUMÉ

Les entreprises, comme les salariés, sont à la recherche de davantage de flexibilité. Le télétravail peut apporter une réponse à leurs attentes puisqu'il engendre une flexibilité spatio-temporelle du travail. Ce dispositif nécessite néanmoins de repenser l'organisation du travail. Pour encadrer le télétravail, il est donc indispensable d'établir des règles aussi bien pour protéger les intérêts des entreprises que des salariés. Or, le cadre légal actuel est insuffisant tant en Amérique du Nord, qu'au sein de l'Union Européenne. Notre étude a pour but à la fois d'exposer le cadre juridique européen et nord-américain, pour ensuite en mesurer l'impact sur la flexibilisation et l'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Mots-clés : Télétravail, organisation du travail, flexibilisation du travail, cadre légal, régulation.

ABSTRACT

Companies, as well as employees, are looking for more flexibility in work. Telework can provide an answer to their expectations. It offers spatio-temporal flexibility, but however requires rethinking the organization of work. To frame teleworking, it is essential to establish rules to protect both the interests of companies and employees. However, the current legal framework is insufficient both in North America and within the European Union. We present the European and North-American legal context for telework, to determine its impact on flexibilization and organization of work within firms.

Keywords: Telecommuting, work organization, flexible working, legal, regulation.

INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, les entreprises cherchent à développer de nouvelles stratégies (Pichault, 2005) et à se doter d'outils innovants, parmi lesquels l'usage du numérique occupe une place non négligeable. L'intégration rapide des technologies de l'information et de la communication au sein du milieu professionnel a en effet modifié la relation de travail, en facilitant notamment la mise en place du télétravail (Tremblay, Taskin, 2010).

Le travail à distance est, par essence, une forme de flexibilité du travail puisqu'il permet de travailler en tout lieu et en tout temps (Kurlan, Bayley, 1999). Le télétravail fait habituellement référence au fait de travailler à distance du siège principal de l'employeur, en utilisant pour ce faire une connexion internet. Les études réalisées, à ce jour, permettent de distinguer divers modes de télétravail. En effet, certains considèrent le travail en centres d'affaires délocalisés, ou le bureau satellite réunissant les employés d'une même entreprise, comme une forme de télétravail ou de travail mobile. On peut inclure aussi les centres d'appel, où les téléphonistes sont regroupés en un lieu distinct de l'organisation qui les emploie. D'autres incluent également le travail mobile réalisé en divers endroits hors du bureau (vendeurs, techniciens, etc.), ainsi que le télécentre ou télécottage, réunissant les employés de plusieurs entreprises. Certains auteurs considèrent aussi que les personnels de vente et de représentation, qui sont généralement chez des clients, mais qui travaillent parfois à domicile, sans avoir d'autre bureau au sein de l'organisation qui les emploie, sont aussi des télétravailleurs. Enfin, la forme de télétravail, la plus répandue de nos jours, correspond au travail à domicile. C'est sur cette

dernière forme que notre recherche se fonde majoritairement.

Néanmoins, « l'absence de définition commune du télétravail rend difficile la quantification du phénomène. (...) Plus la définition est large, plus on comptabilisera un nombre important de télétravailleurs dans un pays donné » (Tremblay, Najem, 2010). Au cours des années 90, les taux de télétravail au sein des pays de l'OCDE restent assez faibles, entre 2 et 7%. En 1999, le nombre de télétravailleurs en Europe est estimé à 9 millions (Empirica, 2000) ; dès l'an 2000, l'Europe en compte 10 millions (Eurobarometer, 2000) ; en 2003, on dénombre plus de 15 millions de salariés européens travaillant à distance (Sibis, 2003) et en 2009 ce chiffre atteint les 17 millions (Lister, Harnish, 2009). En France, en 2011, 12% de la population active travaille à distance au moins une fois par semaine (Ipsos, 2012) et, depuis 2013, ce chiffre a augmenté pour atteindre les 16,7% (Lbmg worklabs, 2013), alors que la moyenne européenne en matière de télétravail est désormais de 19,5%. Au cours de ces mêmes périodes, l'intérêt des individus et des organisations pour le télétravail est beaucoup plus élevé, il est de 40% (Benchimol, 1994) en 1994 et atteint même les 90% en 2001 (Cefrio, 2001). Le continent américain connaît une évolution en matière de télétravail tout aussi significative. En 2008, le Canada compte 5% de télétravailleurs formels au sein des entreprises, mais aussi 20% de télétravailleurs occasionnels et informels (Tremblay, Najem, Paquet, 2008). En 2013, 23% des entreprises offrent à leurs salariés la possibilité de travailler à distance ; ce chiffre peut atteindre les 47% pour les grands groupes¹. La moyenne canadienne, en matière de télétravail, s'élève à 31%². Le nombre de télétravailleurs est, à ce jour, compris entre 16 et 34%, selon les provinces considérées (la province d'Alberta étant en tête avec 34%, le Québec en compte 23%³). En 2009, les États-

1. Résultats d'un sondage mis en place à la demande de la Banque de Montréal : <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/innovation/les-entreprises-hesitent-a-vous-laisser-travailler-chez-vous/556868#.Ubg7n6D4C0z>

2. Résultats d'un sondage mis en place à la demande de la Banque de Montréal (BMO) : *Op. Cit.* et <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201304/01/01-4636413-teletravail-le-quebec-tire-de-la-patte.php>

3. Résultats d'un sondage mis en place à la demande de la Banque de Montréal (BMO) : *Op. Cit.*

Unis dénombrent au moins 2,5 millions de télétravailleurs (ce chiffre ne prenant pas en compte les travailleurs indépendants). Une étude publiée, en septembre de la même année, par l'Association des petites entreprises américaines – la *small business association* – précise qu'environ 15 millions d'entreprises seraient intéressées par le développement du travail à domicile au profit de leurs salariés⁴. Depuis 2011, aux États-Unis, 26 % de la population active télétravaille au moins une fois par semaine (Salmon, 2012). En somme, l'intérêt des salariés, comme des entreprises, à l'égard du télétravail ne cesse de croître. Le travail à distance possède même un grand potentiel d'évolution dans les années à venir, il pourrait en effet concerner 30% de la population active des pays de l'OCDE, compte tenu de la nature des métiers et des possibilités de connexion et d'usage du numérique, et certains scénarios optimistes le voient atteindre les 50% en 2017, si l'on inclut plusieurs formes de télétravail⁵.

Cette potentialité et le contexte économique actuel contribuent à mettre le travail à distance au cœur de la réflexion stratégique en matière de ressources humaines. Le télétravail peut-être une solution pour réduire les coûts des entreprises et les dépenses des salariés, tout en améliorant la qualité de vie de ces derniers. Il peut aussi contribuer à réduire la congestion urbaine, les gaz à effet de serre et les coûts associés à la rénovation constante des routes trop achalandées. Par contre, le télétravail peut entraîner des risques de déviances pouvant porter atteinte aux entreprises, comme aux télétravailleurs. Pour asseoir son statut, un cadrage juridique destiné à encadrer son usage se met en place, mais il est, pour l'heure, insuffisant. Au travers de différentes recherches théoriques, nous allons, tout d'abord, présenter les dispositifs juridiques déployés en faveur du télétravail à l'échelle de l'Union Européenne et de l'Amérique du Nord (I). Nous développerons, ensuite, une analyse de l'impact de ces normes juridiques en matière de gestion des ressources humaines au sein des entreprises (II).

I. LE TÉLÉTRAVAIL, RÉGULATEUR DE LA FLEXIBILISATION ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL : QUEL CADRE JURIDIQUE ?

Au sein des pays de l'OCDE, le télétravail s'est essentiellement développé de manière informelle, sans

élaboration de conventions ou d'accords collectifs, ni aucun avenant au contrat de travail, en cas d'acceptation du télétravail au cours de la relation de travail. Le travail à distance repose alors sur un cadre juridique qui, soit est incomplet, voire inexistant, comme dans les pays d'Amérique du Nord (A), soit manque de rigueur comme au sein de l'Union européenne (B).

A. Le télétravail en Amérique du Nord : un cadre juridique incomplet

Aux États-Unis et au Canada, il existe peu de textes juridiques concernant le télétravail, mais le droit international peut servir d'outils de régulation. L'Organisation internationale du travail (OIT) a adopté dès 1996 une Convention, complétée par une Recommandation sur le travail à domicile (OIT, 1996). Sans pour autant aborder l'ensemble des problématiques relatives au télétravail, ces dispositifs peuvent servir de bases juridiques de départ. Ceux-ci obligent l'employeur à traiter les travailleurs à domicile de la même façon que leurs collègues qui ne télétravaillent pas, tant en matière de législation sociale qu'en droit du travail. Pour l'heure, seuls 10 pays ont ratifié la Convention. Le Canada et les États-Unis ne l'ont pas fait, mais pourraient tout de même s'en inspirer afin d'établir leur propre raisonnement juridique en cas de contentieux.

Aux États-Unis, la législation destinée à encadrer le travail à distance est quasi-inexistante. On peut noter malgré tout la présence d'un texte de loi portant sur l'amélioration du télétravail – *Telework Enhancement Act* – signé en 2010 afin d'assurer la promotion et de faciliter la mise en place du télétravail dans la fonction publique fédérale⁶. En revanche, il n'existe aucun dispositif juridique relatif au télétravail concernant les autres fonctions publiques et les entreprises. Seules les normes régissant le travail, et l'emploi en général, s'appliquent alors (Head, 1999). Cependant, certains dispositifs destinés à reconnaître l'atypisme du travail à distance se retrouvent aussi bien à l'échelle fédérale, qu'au niveau des États fédérés. Ainsi, l'agence de protection de l'environnement (EPA, *Environmental Protection Agency*) a développé un projet pilote national, au cours des années 1999 à 2004, nommé *ecommute*, destiné à promouvoir la mise en place du télétravail dans les entreprises, situées dans cinq grandes villes

4. SMALL BUSINESS ASSOCIATION, étude portant sur le télétravail aux États-Unis : <http://ezinearticles.com/?Legitimate-Work-at-Home-Jobs-and-Business-Opportunities&cid=351169>.

5. Rapport rédigé par le Centre d'analyse stratégique (2009), *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, La documentation française : <http://www.strategie.gouv.fr/content/mise-en-ligne-du-rapport-le-developpement-du-teletravail-dans-la-societe-numerique-de-demain>.

6. Pour obtenir de plus amples précisions, il est possible de consulter le texte en ligne : <http://www.chcoc.gov/transmittals/TransmittalDetails.aspx?TransmittalID=3246>.

(Denver, Houston, Los Angeles, Philadelphie et Washington)⁷. Certains États (Californie, Maryland, Oregon) ont adopté des lois visant à assurer la promotion de la mise en place du télétravail (Foster, 1995a, 1995b, 1997). L'État du Minnesota en a fait de même dans un souci de revitalisation des zones rurales (Moos, 1995).

Au Canada, le gouvernement fédéral, comme les provinces, se sont montrés peu enclins à réguler juridiquement le télétravail, ou alors ont développé des dispositifs imprécis. Par exemple, les provinces de la Colombie Britannique et de l'Ontario reconnaissent le statut de télétravailleurs à tous les salariés qui produisent des biens industriels, ce qui exclut, de fait, certains métiers qui peuvent s'effectuer à distance, mais dont les missions n'aboutissent pas à la réalisation d'un produit (comme les métiers administratifs)⁸. On trouve également des discussions autour de la volonté de légiférer sur le travail à domicile en particulier, sans que celles-ci n'aient aboutit à l'adoption d'un texte de loi. Ainsi, les provinces du Nouveau-Brunswick ou du Québec ont mené un débat visant à légiférer sur le travail à domicile, notamment pour protéger la condition féminine (Bernstein, Lippel, Lamarche, 2001). Au Québec, plusieurs municipalités sont intervenues également afin d'apporter quelques précisions et restrictions en matière de télétravail, en limitant par exemple l'espace consacré au travail à domicile (pour éviter que tout le domicile soit envahi par le travail), ou en empêchant le télétravailleur d'avoir un employé (Cefrio, 2001). On cherche notamment à éviter que les femmes ne se retrouvent à plein temps à domicile, et soient ainsi reléguées en dehors du marché du travail visible (Tremblay, 2002). Des travaux ont en effet montré que les femmes étaient plus souvent à plein temps à domicile que les hommes, qui ne pratiquent généralement le télétravail que sur base occasionnelle, un ou deux jours par semaine, ou alors simplement en dehors des horaires réguliers pour prendre les courriels/mails (Tremblay, 2003).

En somme, aux États-Unis, comme au Canada, le cadre juridique sur ce sujet est peu développé, mais les points essentiels relatifs à la relation de travail à distance sont présents (lien de subordination effectif, présence d'un contrat précisant que le lieu de travail est à domicile...). On peut noter que le dispositif

aborde essentiellement le travail à domicile, mais n'aborde que trop peu les autres formes de travail à distance (comme celui exercé dans les tiers-lieux ou les télécentres par exemple). Il faut reconnaître que celui-ci présente moins de défis, par exemple sur le plan de l'isolement (Tremblay, 2001), ou du manque de communication avec des collègues, puisqu'il y a d'autres travailleurs sur les mêmes lieux. Il y a donc, pour le moment, un manque de précisions et de rigueur juridique sur ce point. À défaut de dispositions juridiques spécifiques, une grande partie des situations sera régie par les normes de travail applicables à tous les salariés (télétravailleurs ou non) et/ou sera jugée, selon le cas, par les juridictions compétentes, ce qui peut créer une jurisprudence⁹ pouvant être utilisée par de futurs télétravailleurs. Au sein des pays nord-américains, le cadre juridique relatif au télétravail est donc peu élaboré, contrairement à l'Europe qui connaît un dispositif plus complet mais au contenu manquant de précisions.

B. Le télétravail au sein de l'Union Européenne : un cadre juridique imprécis

Certains pays européens n'ont pas attendu l'intervention de l'Union européenne pour légiférer sur cette question. Dès les années 90, la Belgique¹⁰, la France¹¹ (aussi bien pour les salariés du secteur privé, que pour les fonctionnaires) et l'Italie¹² (pour les fonctionnaires uniquement) furent les trois premiers pays membres à avoir adopté une loi sur le télétravail, plus précisément sur le travail à domicile.

À compter des années 2000, le cadrage juridique devient plus important et plus précis. Cela s'explique par le développement des technologies de l'information et de la communication (internet, la lutte contre la fracture numérique) et par leur inclusion dans le monde du travail. Le Conseil européen encourage, dès lors, au sein des États membres, le développement du télétravail, en se fondant sur la volonté d'améliorer la qualité de la vie professionnelle des travailleurs et particulièrement l'insertion des travailleurs handicapés. Dès 2002, les partenaires sociaux européens se sont concertés et un accord-cadre interprofessionnel sur le télétravail¹³ a

7. Le site interagences du gouvernement fédéral des États-Unis sur le télétravail relate cette expérience et donne même des conseils pour la mise en place du télétravail au sein des entreprises : www.telework.gov.

8. ONTARIO EMPLOYMENT STANDARDS ACT (1990), art. 1.

9. À titre d'exemple, pour suivre les évolutions jurisprudentielles au Québec et consulter les décisions de justice sur le télétravail : <http://www.jugements.qc.ca/> et le site de la Société québécoise d'information juridique SOQUIJ : <http://soquij.qc.ca/> ; et pour les analyses juridiques : <http://biblio.uottawa.ca/html/Page?node=fix-online-azimut&clang=fr>

10. La loi du 06 décembre 1996, art. 119.1., *Moniteur Belge*, 24 décembre 1996, p. 31993. Cette disposition abordait la thématique du travail à distance, mais uniquement sous l'angle du travail à domicile, en rendant obligatoire la conclusion d'un contrat de travail.

11. La loi n°94-126 du 11 février 1994 relative à l'initiative et à l'entreprise individuelle correspondant aux anciens articles L. 721-1 à 8 du Code du Travail qui reconnaissent aux travailleurs à domicile les mêmes droits et encadrent la responsabilité de l'employeur qui doit déclarer l'activité rémunérée des travailleurs à domicile.

12. Loi sur le télétravail dans la Fonction publique en Italie du 16 juin 1998, www.mirti-on-line.org/comm-gottardi.doc.

13. Accord-cadre interprofessionnel sur le télétravail conclu le 23 mai 2002 et signé à Bruxelles le 16 juillet 2002 : http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2002/jul/telework_fr.pdf.

été négocié. Le télétravail possède alors une nouvelle définition : « *Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information, (...), dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. On entend par télétravailleur toute personne qui effectue du télétravail tel que défini ci-dessus* ». Dès l'adoption de ce texte, les pays membres de l'Union européenne ont trois années, jusqu'en 2005, pour intégrer cet accord dans leur droit interne. Face à l'adoption de cet accord, la Commission européenne a exprimé sa satisfaction et a précisé que ce dispositif permet à la fois de protéger les salariés européens, déjà en situation de télétravail, tout en préservant la flexibilité des entreprises. En Italie, cet accord européen est intégré au droit interne par l'accord interprofessionnel du 09 juin 2004. En Belgique, il s'agit de la convention collective de travail n°85 du 09 novembre 2005.

En France, cet accord européen est inclus dans le droit français par l'accord interprofessionnel du 19 juin 2005¹⁴, dont le champ d'application fut étendu par l'arrêté du 30 mai 2006¹⁵. Le Plan France numérique de 2012 incite même les entreprises à recourir davantage au télétravail. Un statut juridique du télétravail va naître avec la loi du 12 mars 2012¹⁶, dite Loi Sauvadet, puis la loi du 22 mars 2012¹⁷, dite Loi Warsman, dont l'article 46 consacre cette reconnaissance en l'intégrant dans le Code du travail¹⁸. En 2013, un accord sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle encourage davantage encore la généralisation du travail à distance aussi bien pour améliorer la performance de l'entreprise, que pour une meilleure conciliation des temps de vie que pour l'égalité entre hommes et femmes au sein du milieu professionnel¹⁹. En fait, si l'on peut envisager que le télétravail favorise une meilleure conciliation des temps de vie et que cela améliore l'égalité entre hommes et femmes, cela peut aussi maintenir la concentration des tâches domestiques du côté des femmes, si les hommes ne participent pas davantage à la vie familiale (Tremblay, 2012a,b) et que les femmes travaillent davantage que les hommes de la maison (Tremblay, 2003). Au Québec, on observe un plus grand intérêt des pères pour les rôles paternels

(Tremblay et Dodeler, 2015a), mais c'est loin d'être généralisé dans tous les pays.

Au côté du cadre légal, la France dénombre, à ce jour, 133 accords faisant référence au télétravail, dont 38 portant essentiellement sur cette notion (dont la plupart ont été élaborés à compter de 2009 (Anact, 2014)). Ces accords se fondent sur l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2005²⁰ et fixe les modalités de mise en place du télétravail et les processus de sélection des télétravailleurs. Certains ajoutent à ces éléments de base des données spécifiques destinées à consacrer la responsabilité sociale des entreprises (en instaurant un *focus* sur le handicap, la maternité, la parentalité,...) ; mais aussi les modifications relatives à l'organisation du travail (le matériel informatique, la nature de l'installation numérique et la fiabilité du réseau internet, ou encore toutes questions relatives aux dérives éventuelles du télétravail,...).

Sur le plan de la jurisprudence, la France connaît, pour le moment, très peu de décisions de justice en matière de télétravail. Le juge a essentiellement ajouté des éléments complémentaires concernant sa mise en place. La Chambre sociale de la Cour de cassation précise que le salarié n'est pas tenu d'accepter le travail à son domicile, ni d'installer ses dossiers et ses instruments de travail. La demande ne peut donc provenir que du salarié, qui en formule la demande, le plus souvent, pour des raisons familiales (enfants en bas-âges ou parents âgés) ou personnelles. Une fois ce souhait exprimé, l'employeur doit apporter une réponse à cette demande, mais n'a aucune obligation d'y consentir. Il faut aussi souligner que comme ce sont plus souvent les femmes qui s'occupent des enfants comme des parents âgés, bien que les pères des nouvelles générations le fassent parfois et veulent vraiment assumer la conciliation travail-famille (Tremblay et Dodeler, 2015b), il y a ici un risque que cela n'accroisse la discrimination à l'endroit des femmes, si ce sont surtout elles qui se prévalent des dispositifs, pour mieux concilier travail et famille (Tremblay, 2012a,b). Cela peut renforcer l'image du père sans obligations familiales (Harvey et Tremblay, 2015).

En outre, on peut préciser que les preuves numériques (mails, agenda partagé, connexion internet, historique des sites consultés,...) sont de plus en plus souvent

14. Pour apprécier le contenu de cet accord : <http://www.aftt.asso.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juillet-2005-sur-le-teletravail-article0023.html>.

15. Arrêté du 30 mai 2006 portant extension de l'accord national interprofessionnel relatif au télétravail.

16. Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique. L'article 133 de cette loi est consacré au télétravail et ouvre le champ du télétravail aux fonctionnaires.

17. Loi n°2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives.

18. Articles L. 1222-9 à L. 1222-11 du Code du travail, Section 04.

19. Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 : vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/5758413/13904379.PDF>.

20. Pour apprécier le contenu de cet accord : <http://www.aftt.asso.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juillet-2005-sur-le-teletravail-article0023.html>.

utilisées par les parties plaignantes en matière de contentieux (comme lorsque l'employeur cherche à démontrer que le télétravailleur n'a pas respecté le volume horaire de travail hebdomadaire de l'entreprise). Cette organisation du travail à distance doit, dans tous les cas, être précisée dans le contrat de travail, et si cette modification intervient au cours de la relation de travail, celle-ci doit faire l'objet d'un avenant au contrat. Il est en effet nécessaire d'obtenir l'accord du salarié. Enfin, le juge ne reconnaît aucun droit à indemnisation du télétravailleur par son employeur, en raison du travail à distance, lorsque la demande provient du salarié pour convenance personnelle²¹ (ni obligation pour l'employeur de prise en charge de la totalité ou d'une partie des frais d'abonnement à internet ou de téléphone, ni de prise en charge d'assurance particulière en cas d'accident de travail ou de trajet lorsque le télétravailleur quitte son domicile pour aller chercher ses enfants à l'école par exemple). Toutefois, si la situation de télétravail est proposée par l'employeur, et acceptée par le salarié, l'entreprise doit alors l'indemniser²².

En Europe, le foisonnement juridique et les différents niveaux de priorité accordés au télétravail par les 28 États membres ne rendent pas forcément plus facile la mise en place du télétravail, ni même son encadrement. Certains États sont en avance sur le sujet (comme les Pays Nordiques), là où d'autres peinent à s'y résoudre (comme en Europe de l'Est), ou s'en méfient (comme les pays du Sud).

En somme, le citoyen de l'Union Européenne ou de l'Amérique du Nord dispose, pour le moment, d'un dispositif juridique insuffisant en matière de télétravail, soit par manque de précisions, soit par défaut de dispositions légales. En cas de litige, le droit commun du travail prend le relais. Les différents cadres juridiques du télétravail n'abordent pas certaines thématiques susceptibles de contentieux entre l'employeur et le télétravailleur, telles que le non-respect des horaires de travail collectifs ou le travail dissimulé par exemple. Lorsqu'une entreprise souhaite mettre en place le télétravail dans sa structure, il est préférable de rédiger un accord collectif, car « *bien que recommandé, l'accord d'entreprise sur le télétravail n'est pas obligatoire. En revanche, employeur et employé télétravailleur doivent signer un avenant au contrat de travail. Cet avenant permet notamment de définir le montant des indemnités versées au salarié. Il est souvent nécessaire d'ajuster en parallèle les conditions d'assurance et de responsabilité du salarié et de l'employeur* » (Salmon, 2012). Cette situation entraîne un maillage juridique complexe avec des répercussions en matière de gestion des ressources humaines, au sein des entreprises nord-américaines comme européennes, tant sous l'angle de

la flexibilisation, que sous celui de l'organisation du travail en entreprise.

II. LE TÉLÉTRAVAIL, RÉGULATEUR DE LA FLEXIBILISATION ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL : QUEL IMPACT AU SEIN DES ENTREPRISES ?

Le télétravail offre aux salariés, comme aux entreprises, une plus grande souplesse de gestion répondant à l'évolution industrielle actuelle qui recherche la flexibilisation de l'outil de production (A). Toutefois, le travail à distance rompt avec l'organisation traditionnelle du travail qui se retrouve alors bouleversée (B).

A. Le télétravail, support de la flexibilisation des entreprises

Les enjeux économiques actuels sont marqués par la recherche de la flexibilité en raison de la mondialisation de l'économie considérée comme « *une capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* » (Everaere, 1997 : 48). Lors de la Révolution industrielle, les salariés se rassemblaient dans les entreprises afin d'y réaliser leurs missions et participer au processus de production sous contrôle du supérieur hiérarchique (Marglin, 1976). La division entre le capital et le travail était alors stricte. Le télétravail a pour particularité, au contraire, d'amener le travail au plus proche des travailleurs, il s'agit donc d'une évolution de cette équation capitaliste. Ce nouveau rapport au travail a été mis en place progressivement, car il y a une vingtaine d'années, le télétravail était considéré par certains comme l'ennemi du bien-être du salarié (Valenduc, Vendramin, 2001). Le développement du numérique et la tertiarisation des activités ont donné naissance à des métiers et des missions tout à fait réalisables à distance. Cela a justifié le développement du télétravail, d'autant plus que les salariés démontraient un intérêt pour cette formule (Tremblay, 2002, 2003). De nos jours, il est considéré comme un processus envisageable pour assurer la promotion de la flexibilisation²³ de l'outil de production au sein des entreprises en permettant un ajustement du temps et de l'espace de travail. Les recherches d'accroissement de la productivité et de développement de la performance (et de ses corollaires : l'efficacité et l'efficience) sont devenues les priorités des entreprises (Lister, 2010). Pour atteindre ces objectifs et mieux s'adapter à la

21. CA de Versailles, 22 mai 2012, 11^e Ch. Soc., n°01-2033.

22. Cass. Soc. 07 avril 2010, n°08-44.865, Assisbat c/ Sté Nestlé waters marketing et distribution.

23. La flexibilisation correspond à un processus destiné à ajuster les quantités de travail et les rémunérations aux variations de la demande.

conjoncture économique actuelle, les entreprises recherchent plus de flexibilité. Le travail à distance devient, depuis, une alternative visant à rendre le travail plus flexible (Teo, Lim, Wai, 1998). Il participe au renouvellement de la relation salariale où, à défaut de pouvoir mieux rémunérer ses salariés, l'employeur leur octroie une amélioration de leur condition de travail par une meilleure conciliation de leur vie privée et de leur vie professionnelle (Baines, Gelder, 2003). Par exemple, dans de nombreux pays de l'OCDE, la majorité des temps partiels est occupée par les mères de famille. Ce temps partiel est souhaité afin de s'occuper de leurs enfants une partie de la semaine, mais dans un souci de performance et de professionnalisme, une partie du personnel féminin apporte du travail à la maison, afin de le réaliser à domicile, même si ce jour est censé ne pas être travaillé. Le télétravail à domicile permet donc aux mères de famille de pouvoir concilier leur vie privée et leur vie professionnelle, tout en étant rémunérées pour cela, mais cette situation se traduit souvent par des heures non rémunérées. Le travail à domicile peut donc parfois favoriser l'égalité entre hommes et femmes dans l'accès au travail salarié (Huws, 2012), mais cela peut aussi se traduire par des formes de discrimination subtile, si elles sont davantage refoulées vers le domicile, et donc plus responsables des tâches domestiques (Tremblay, 2002, 2003).

À cela s'ajoute l'arrivée sur le marché du travail de la génération Y, pour laquelle l'usage du numérique est naturel et systématique. Internet fait partie intégrante de leur vie personnelle comme professionnelle. « *Les nouvelles générations poussent à reconsidérer les problématiques de conciliation de temps : elles ne sont pas prêtes à tout sacrifier pour le travail, comme la génération précédente* » (Anact, 2011), en raison également du développement des nouvelles technologies facilitant sa mise en place (Huws, Werner, Robinson, 1990). Par contre, les résultats d'enquête montrent que le télétravail intéresse certes les plus jeunes salariés, mais aussi les travailleurs plus âgés (55 et plus), qui apprécient la réduction des temps de déplacement et sont moins préoccupés par la présence dans l'entreprise en vue d'éventuelles promotions (Tremblay, Najem et Paquet, 2008; Tremblay et Le Bot, 2001). Le télétravail consacre alors l'autonomie dans le travail et dans la répartition de ses temps de vie, mais à condition qu'il soit « (...) *implanté d'une façon réfléchie, rigoureuse et contrôlée* » (Walrave, 2010 : 76), or l'arsenal juridique actuel ne répond aucunement à ses exigences, en Europe et en Amérique du Nord, comme nous l'avons précisé dans notre première partie.

De son côté, l'entreprise peut souvent réaliser des bénéfices supplémentaires grâce au télétravail, en

raison de la diminution de certains coûts et du meilleur rendement (qualité et parfois aussi quantité) de ses salariés lorsqu'ils travaillent à distance. En 2011, les entreprises britanniques, pratiquant le télétravail, ont réalisé un bénéfice de 3 000 Livres Sterling (soit près de 6 750 euros) par deux jours télétravaillés chaque semaine, pour chaque salarié, et par an (Lister, Harnish, 2011).

De même, les initiatives destinées à promouvoir le télétravail au sein des entreprises sont de plus en plus nombreuses et ont abouti à des résultats significatifs. Ainsi, sur le plan fédéral, le Conseil du Trésor du Canada a rédigé un guide méthodologique d'instauration du télétravail destiné aux ministères et aux organismes non-gouvernementaux. Ces mêmes avancées se retrouvent à l'échelon provincial ou municipal ; à titre d'exemple, le conseil municipal de la ville de Calgary (province d'Alberta) considère le télétravail comme l'une des 15 priorités environnementales. Depuis 2007, cette municipalité a mis en place le télétravail pour ses propres agents et a favorisé cette même organisation pour les entreprises locales (comme Teletrips). Le travail à domicile devient un outil participant à la protection environnementale du territoire. On retrouve ces mêmes initiatives de promotion et de déploiement du télétravail au sein des organismes non-gouvernementaux. Ceux-ci développent des partenariats avec des employeurs privés (entreprises locales), tels que l'organisation *Voyagez Futé* à Montréal ou la *Smart Commune Association* au sein du Grand Toronto et de Hamilton. On retrouve également cette volonté sur tout le territoire du Canada avec la *Canadian Telework Association*²⁴. Au sein des entreprises canadiennes, l'entreprise de télécommunication *Télus* offre la possibilité de travailler à distance à plein temps ou à temps partiel afin d'améliorer les conditions de travail et la conciliation emploi/famille de ses salariés, tout en contribuant à la protection de l'environnement. Beaucoup d'entreprises le proposent à certains salariés, surtout les cadres et les professionnels, qui sont le groupe le plus représenté parmi les télétravailleurs canadiens (Tremblay et Najem, 2010), mais souvent sur une base informelle, et sans programme officiel à cet égard.

Toutefois, faute d'un dispositif juridique suffisant, le travail à distance peut aussi produire des effets négatifs. Le télétravail a été mis en place notamment pour améliorer les conditions de vie des salariés, mais il peut aussi susciter une intensification de leur travail. Le travail envahit alors la vie personnelle et la vie familiale (Tremblay, Paquet, Najem, 2006). En raison des contraintes de production sans cesse accrues, le télétravail pourrait aussi entraîner la disparition des

24. Pour davantage d'informations sur ce sujet : www.ivc.ca/cta.

temps de pause (Nanteuil, 2002) ou la dégradation de la situation professionnelle du télétravailleur (précarité, modifications substantielles de la relation d'emploi). Or, aucune de ces problématiques ne fait l'objet d'un cadrage juridique, ce qui paraît pourtant essentiel. La recherche de la flexibilité par le biais du télétravail nécessite alors de questionner différemment l'organisation du travail en entreprise afin de s'adapter aux contraintes du marché.

B. La mesure des répercussions du télétravail en matière d'organisation du travail

En l'espace de quelques décennies, les formes d'organisation du travail se sont diversifiées et ont considérablement évolué. Les situations de travail ont été reconfigurées et le rapport au temps réinterrogé : le travail contemporain se retrouve alors remodelé et le travail à distance devient l'un de ses supports. À l'instar des autres formes d'organisation du travail, le développement du télétravail est étroitement lié au contexte actuel marqué par la globalisation. Il a pour particularité de rompre la règle des trois unités (temps, lieu (Taskins, 2006) et action). Travailler à distance peut entraîner une confusion des lieux (locaux appartenant à l'entreprise et tiers-lieux), une répartition des temps de vie et des temps de travail moins structurée et beaucoup plus souple, tout en instaurant une logique de résultat plutôt que de présence. Ces nouveaux paradigmes amènent de nouvelles pratiques, de nouveaux modes organisationnels, de nouveaux rapports professionnels et appellent de nouveaux comportements.

Le travail à distance modifie les modes traditionnels d'organisation de la gestion des ressources humaines, notamment sur le plan managérial. Le manager ne peut plus contrôler les télétravailleurs de la même façon que les autres salariés. Ceux-ci échappent à son regard (Felstead, Jewson, Walters, 2003). La distance transforme clairement la relation managériale. Les stratégies qui en découlent doivent être renouvelées, répondre à ces nouvelles exigences (Cefrio, 2001) et se rapprocher de la gestion par résultats ou par objectifs, au lieu de la gestion « à vue ». Le travail à distance accroît l'autonomie du télétravailleur, mais cela ne l'absout pas d'un contrôle *a posteriori* des tâches accomplies de la part de son supérieur hiérarchique. La liberté qui lui est octroyée se fonde sur l'organisation de son temps, de son travail et sur la maîtrise du lieu où la mission est accomplie, mais elle ne porte pas sur le contenu de la tâche réalisée. Le télétravailleur n'a plus une obligation de présence et de contraintes horaires, mais une obligation de résultats. Les méthodes managériales doivent être repensées et le manager doit non seulement être formé pour les accomplir, mais également être capable de s'adapter à cette nouvelle forme de gestion. Le

management est en effet un élément clé dans la mise en place du télétravail : celui-ci doit se fonder à la fois sur la fixation d'objectifs précis et l'obtention de résultats concrets (Konradt, Sckmook, Mälecke, 2000 ; Cooper, Robertson, 2002 : 339). Pour que cette équation trouve à se vérifier, elle doit prendre racine sur une conception du travail flexible et mobile (Gadrey, 2001). Le télétravail renforce, de fait, l'aspect qualitatif et technique des missions du manager. Cela peut constituer une montée en puissance et une valorisation de ses compétences. Toutefois, en dépit de ces apports positifs pour l'entreprise, comme pour le salarié, le télétravail ne semble pas prendre de l'ampleur en raison de certaines réticences organisationnelles et culturelles (Olson, 1987).

De nombreuses entreprises hésitent encore à mettre en place le télétravail. Ce sont en fait les cadres intermédiaires qui éprouvent une certaine méfiance à l'endroit de la capacité de travailler à distance de leurs salariés. Certains employeurs ne souhaitent pas y recourir eu égard à la difficulté de contrôle des horaires effectifs de travail et des missions qui sont effectivement réalisées à distance. Cela provient surtout de la méconnaissance du télétravail par les managers (Mazenod (de), 2011). Ceux-ci craignent que les télétravailleurs, étant livrés à eux-mêmes, ne soient pas aussi investis dans leurs tâches professionnelles que s'ils étaient présents physiquement dans les locaux de l'entreprise. Ils redoutent aussi leur perte de contrôle et la difficulté de vérifier le travail de leurs subalternes. C'est pour ces raisons que, dans certains pays européens, comme en France ou en Italie, on part du principe qu'on ne manage bien son équipe que de près. Cette conception n'est pas partagée par l'ensemble des managers des pays de l'Union européenne, comme le notent certains auteurs : « *Dans les pays anglo-saxons ou scandinaves, partir à 19 heures est une preuve d'inefficacité ; le problème en France c'est que c'est une preuve d'engagement. On a un vrai problème de culture de présentisme (...) et moi je milite pour qu'on passe à une culture de l'efficacité* » (Morel à l'Huissier, Turbe-Suetens, 2010). Certains salariés, situés dans les pays d'Europe du sud et de l'est, renâclent, eux-aussi, à télétravailler car ils considèrent le travail à distance, et particulièrement le travail à domicile, comme « *une perte de statut professionnel, donc social* » (Ettighoffer, 2001). Cette conception prend sa source au travers d'une vision machiste du travail, selon laquelle rester chez soi est l'apanage des femmes au foyer et certainement pas celle du mâle actif qui doit se déplacer pour travailler et nourrir sa famille. Cette vision commence à changer, notamment chez les pères en Amérique du Nord (Tremblay et Dodeler, 2015a,b) ou dans les pays nordiques (Trembay, 2012b), mais elle est encore bien présente dans certains pays, surtout en Europe du centre ou du Sud. Certains auteurs ajoutent même que les salariés

partent « *au bureau plus pour échapper à leur foyer que pour gagner leur vie* » (Riesman, 1998).

Cette vision n'est, en revanche, pas partagée par les entreprises nord-américaines, ou Scandinaves, où l'on ne fait pas l'amalgame entre le présentisme du salarié et son rendement. Le présentisme peut se définir comme l'allongement indu de la présence au bureau, ou encore par la persistance de l'employé à se rendre sur son lieu de travail, en dépit de la dégradation de son état de santé physique et/ou psychologique et qui nécessiterait pourtant une absence au travail de sa part (Gosselin, Lauzier, 2011 ; Johns, 2010, 2011). Il peut revêtir plusieurs formes : il peut en effet correspondre à la présence d'un salarié sur son lieu de travail, mais sans que celui-ci ne réalise les missions qui lui sont confiées ; cela peut aussi correspondre à une présence excessive au travail (un surinvestissement professionnel de sa part) dans la vie du salarié (une trop grande amplitude journalière de travail, prendre du travail chez soi le week-end ou travailler pendant ses congés) ; enfin, il peut se caractériser par la présence du salarié en mauvaise santé qui préfère se rendre sur son lieu de travail, en dépit de son état de santé, par crainte de représailles, s'il était absent, ou par volonté de ne pas surcharger ses collègues en raison de son absence. L'ensemble de ces comportements traduisent un état de présentisme, qui n'est souhaitable ni pour le salarié (qui risque le *burn-out*), ni pour l'employeur, puisque la prestation de travail sera effectuée mais partiellement et peut-être aussi avec une moindre efficacité (Rousseau, 2014). L'utilisation du numérique et le télétravail, dont particulièrement le travail à domicile, peuvent contribuer au présentisme du salarié. En effet, si celui-ci est malade, alors rien ne l'empêche de travailler depuis son domicile ou s'il souhaite se surinvestir dans son travail, il pourra amener du travail plus facilement chez lui. Le télétravail apporte alors aux salariés une plus grande autonomie organisationnelle, mais avec le risque d'établir une confusion des temps entre ce qui relève de la vie privée et ce qui appartient à la vie professionnelle. Cela peut contribuer à l'épuisement professionnel du salarié qui perd ses repères, mais, à nouveau, les dispositifs juridiques sur ce sujet font défaut. Par contre, la majorité des salariés interrogés dans le cadre d'enquêtes semblent indiquer qu'ils arrivent à bien cloisonner les activités professionnelles et familiales (Tremblay et Le Bot, 2001). Si certains ont de la difficulté à le faire, alors l'entreprise devrait être attentive à cette réalité, mais il lui est difficile d'intervenir dans l'espace privé du salarié.

De plus, selon que les télétravailleurs sont de type intégrateur ou séparateur, ils se sentiront plus à l'aise d'intégrer vie professionnelle et vie personnelle (intégrateurs), ou au contraire préféreront séparer les deux mondes de manière étanche (séparateurs : Tremblay, Guenin, 2010). En effet, l'idée d'une

perméabilité des frontières entre travail et hors travail renvoie aux concepts d'intégration et de segmentation des domaines de la vie. La *segmentation* correspond à la séparation volontaire entre le travail et la famille, de façon à ce qu'un domaine n'affecte pas l'autre. Initialement, le modèle de la segmentation découle de la séparation spatiale et temporelle entre chaque domaine (Edwards, Rothard, 2000). Cependant, le concept a évolué avec les modes de vie. Aujourd'hui, la majorité des auteurs considère la segmentation comme un processus actif visant à maintenir une frontière imperméable entre le travail et le hors travail (Edwards, Rothard, 2000 ; Tietze, Musson, 2002 ; Rothard, Philips, Dumas, 2005). *L'intégration*, à l'inverse de la segmentation, est une stratégie qui vise à intégrer, à faire se chevaucher les rôles et les temps du travail et du hors travail (Tietze, Musson, 2002 ; Rothard, Philips, Dumas, 2005). Ce sont des types de personnes différentes qui préfèrent l'une ou l'autre de ces stratégies.

CONCLUSION

Avec l'évolution numérique qui gagne les entreprises, le sens du mot travail revêt une autre forme, ainsi qu'une autre dimension, et ne connaît plus aucune frontière. Cette souplesse annihile la conception tayloriste du travail (Edward, Geary, Sisson, 2002 ; Murray, Bélanger, Giles, Lapointe, 2002), fondée principalement sur la spécialisation des tâches. Le rapport entre l'individu et le travail s'en retrouve bouleversé. Le télétravail fait évoluer la réflexion sur l'usage des temps et bouscule les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. Il peut favoriser une conception du travail plus moderne, ou traduire un profond désintérêt pour la valeur travail (Sennett, 2000 ; Caille, 2001) en elle-même qui est alors mise à l'écart. Le travail à distance revient à positionner le salarié sur un fil, l'équilibre devant être assuré par l'entreprise au travers des règles qu'elle doit fixer.

Le télétravail contribue, quoiqu'il en soit, à façonner de nouvelles organisations de travail et inspire des innovations sociales, qui peuvent améliorer la productivité des entreprises et instaurer une nouvelle dynamique dans la relation de travail. Le travail à distance est donc en soi un mode d'organisation du travail flexible, mais il manque lui-même de régulation, puisque les normes juridiques, destinées à le régir, sont peu nombreuses ou s'avèrent incomplètes lorsqu'elles existent. Or, le travail doit être borné et s'accomplir selon des rituels qu'il est indispensable de respecter afin de préserver la santé du salarié, sa performance et sa qualité. Sans ces frontières, il peut y avoir des risques de déviances et une perte d'équilibre. Le télétravail pourrait, dès lors, justifier un accroissement du contrôle des salariés, limiter d'autant leur marge d'autonomie et intensifier

leur travail (Collinson, Edwards, Rees, 1998), ce qui irait à l'encontre des raisons pour lesquelles le travail à distance a été instauré.

Nous concluons sur quelques pistes de recherche qu'il nous paraîtrait important d'aborder dans l'avenir. En premier lieu, il conviendrait de poursuivre et de mettre à jour les études sur la segmentation du télétravail selon le genre, afin de déterminer si, encore aujourd'hui, on trouve davantage de femmes télétravaillant à plein temps à domicile, alors que les hommes le font davantage à temps partiel, un ou deux jours par semaine. Il conviendrait aussi de vérifier quels sont les professions et les secteurs qui sont le plus enclins à offrir le télétravail et quel type précis de télétravail y est offert (à domicile, télécentre ou autre). Aussi, si les grandes enquêtes nationales fournissent certaines données, les questions sont souvent différentes d'un pays à l'autre et ne permettent pas d'avoir un portrait très précis des modalités de pratique du télétravail (lieu et statut de salarié ou non), comme des conditions de travail ou de l'encadrement juridique des télétravailleurs. Ce sont là un ensemble de questions qu'il conviendrait d'approfondir dans les recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Anact. 2011. *Travail et changement*. Étude pour l'amélioration des conditions de travail, 335, janvier/février.
- Anact. 2014. *Travail et changement*. Télétravail : codes et enjeux d'une organisation hors les murs, 353, janvier/février : 4-5.
- Baines S., Gelder U. 2003. What is family friendly about the workplace in the home ? The case of self-employed parents and their children, *Technology, Work and Employment*, 18/3 : 223-234.
- Benchimol G. 1994. *L'entreprise délocalisée*. Paris : Hermès (Eds).
- Bernstein S., Lippel K., Lamarche L. 2001. *Women and Homework : the Canadian Legislative Framework*. Rapport soumis à Condition féminine Canada : 77.
- Caille A. 2001. Travailler est-il encore (bien) naturel ? Le travail après la « fin du travail ». *Revue du MAUSS*, 18. Paris : La Découverte : 7.
- Cefrio. 2001. *Le télétravail*. Montréal : IQ éditeur.
- Collinson M., Edwards P., Rees C. 1998. *Involving employees in total quality management*. London : DTI.
- Cooper L., Roberson I. 2002. *Organizational Psychology and Development*. Chichester : Wiley : 339-375.
- De Mazenod X. 2011. *Le guide du télétravail*. Rapport pour le projet e-Incorporate pour Soho-Solo de la CCI du Gers, 20 avril 2011.
- Duxbury L., Higgins C. 2003. Where to Work in Canada? An Examination of Regional Differences in Work Life Practices, *B.C. Council of the Families*.
- Edwards, J. R., Rothard, N. P. 2000. Mechanisms linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*: 25(1): 178-199.
- Edward P., Geary J., Sisson K. 2002. New forms of work organization in the workplace : Transformative, exploitative, or limited and controlled ? *Work & Employment Relations in the High-Performance Workplace*. G. Murray, J. Bélanger, A. Giles & PA Lapointe : London and New York (Eds): Continuum : 72-119.
- Empirica. 2000. *Données sur la pénétration et la progression du télétravail en Europe*. Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe, EcaTT Final Report : Bonn : Empirica (Eds).
- Ettighoffer D. 2001. *L'entreprise virtuelle, nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie ?* Paris : d'Organisation (Eds).
- Eurobarometer. 2000. *Statistiques du télétravail en Europe* : <http://www.leteletravail.com/doc/stats.php>
- Sibis. 2003. *Le télétravail en Europe en 2003*. Empirica (Eds).
- Everaere C. 1997. *Management de la flexibilité*. Paris : Economica : 48.
- Felstead A., Jewson N., Walters S. 2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations* : vol. 41, 2 : 241-264.
- Forster J. 1995a. Maryland Enacts Telecommuting Pilot Project for State Workers. *West's Legal News* (State Legislative Affairs) : 3356 : 30 octobre 1995.
- Forster J. 1995b. California Eyes Telecommuting to Attract Business and Improve State Services. *West's Legal News* (State Legislative Affairs) 3505 : 3 novembre 1995.
- Forster J. *Senate Bill 775*, adopté par l'Oregon Legislative Assembly, chapitre 311, 12 juin 1997, en ligne : <http://www.energy.state.or.us/telework/sb775.htm>.
- Gadrey J. 2001. *Nouvelle économie, nouveau mythe ?* Paris : Flammarion.
- Gosselin E., Lauzier M. 2011. Lorsque la présence n'est pas garante de performance. *Revue française de gestion*, 211 : 15-27.
- Harvey V., Tremblay D.-G. 2015. Le père japonais dans une société ultramobile de célibataires. A paraître dans *Alterstice – Revue Internationale de la Recherche Interculturelle*.
- Head C. 1999. *Telecommuting Panacea or Pandora's Box ?* Holland and Night Attorney Publications.
- Huws U., Werner B.K., Robinson S. 1990. *Telework : Towards the Elusive Office*. Londres : John Wiley and Sons. Coll. Information Systems Series.
- Huws U. 2012. The reproduction of difference : gender and the global division of labour. *Work organisation, labour and globalisation* : vol. 6, 1 : 6-8.
- Ipsos. 2012. *Le télétravail en France*, mai 2012.
- Johns, G. 2010. Presenteeism in the workplace: a review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4) : 519-542.
- Johns, G. (2011). Attendance dynamics at work: the antecedents and correlates of presenteeism, absenteeism, and productivity loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (4) : 1-18.
- Konradt U., Schmook R., Mälecke M. 2000). *Impacts of telework on individuals, organizations and families – a critical review*.
- Kurlan N., Bailey D. 1999. Telework : The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics* : vol. 28, 2 : 53-68.
- Lbmg, Worklabs, Neo-nomade, Openscop et Zevillage. 2013. *Synthèse de la première enquête nationale sur le télétravail et*

- les tiers-lieux, http://tourdefranceduteletravail.fr/wp-content/uploads/2013/03/Infographie_TourTT.pdf.
- Lister K., Harnish T. 2009. *Undress for Success: The Naked Truth about Making Money at Home*. Willey : Business and Management.
- Lister K. 2010. *Workshifting Benefits : the Bottom line* », *Citrix Online Research Network*. TeleworkResearchNetwork.com, May : 1-23 : <http://www.workshifting.com/downloads/downloads/Workshifting%20Benefits-The%20Bottom%20Line.pdf>.
- Lister K., Harnish T. 2011. *The Shifting Nature of Work in the UK- Telework*, Citrix Online Research Network.
- Marglin S. 1976. What do bosses do ? The origins and functions of hierarchy in capitalist production. Gorz A., *The division of labour : The labour process and class struggle in modern capitalism*. Hassocks : Harvester Press :13-54.
- Moos G. 1995. Minnesota Legislature Invests in Telecommuting as a Rural Development Tool. *West's Legal News (State Legislative Affairs)* : 3549.
- Morel à l'Huissier P., Turbe-Suetens N. 2010. *Le télétravail en France, Les salariés sont prêts !* Paris : Pearson Éducation France.
- Olson M. 1987. Telework : Practical experiences and futur prospects. Kraut H. E., *Technology and the transformation of white-collar work*. Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum.
- Organisation internationale du travail. 1996. *Convention n°177 (C177) sur le travail à domicile*, [http://www.kurtsalmon.com/uploads/2013_point%20de%20vue_CIOA_teletravail.pdf](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C177, et Recommandation n°184 (R184) sur le travail à domicile, adoptées à Genève, lors de la 83^e Session de l'OIT.</p>
<p>Rothard N. P., Philips K. W., Dumas T.L. 2005. <i>Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individual's desire for Segmentation</i>. <i>Organization Sciences</i>, 16(3): 243-258.</p>
<p>Murray G., Belanger J., Giles A., Lapointe P.-A. 2002. <i>Work and employment relations in the high performance workplace</i>. London : Continuum : 72-119.</p>
<p>Nanteuil (de.) M. 2002. Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité. <i>Travail et Emploi</i>, 89 : Paris : La Documentation française : 74.</p>
<p>Pichault B. 2005. Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail. <i>Revue IRES</i>, 47 : 117-134.</p>
<p>Riesman D. 1998. <i>On Higher Education : The Academic Enterprise in an Era of Rising Student Consumerism</i>. Transaction Publishers.</p>
<p>Rousseau T. 2014. Présentéisme : une autre face de l'épuisement professionnel ?, <i>Travail et changement – Présentéisme : une autre face de l'épuisement professionnel</i>, 354 : mars/avril : p. 2.</p>
<p>Salmonk K. 2012. <i>Le télétravail, ou comment concilier productivité et flexibilité</i>. Point de vue sur le télétravail : 1-6 : <a href=).
- Sennett R. 2000. *Le travail sans qualités*. Paris : Fayard.
- Small Business Association. *Étude portant sur le télétravail aux États-Unis* : <http://ezinearticles.com/?Legitimate-Work-at-Home-Jobs-and-Business-Opportunities&cid=351169>.
- Taskin L. 2006. *Télétravail : Les enjeux de la déslocalisation pour le Management Humain*. *Intervention économiques* : 34/2 : 73-94.
- Teo, T.S., Lim, V.K., Wai S.H. 1998. *An Empirical Study of Attitudes Towards Teleworking among Information Technology Personnel*. *International Journal of Information Management* : vol.18, 5 : 329.
- Tietze S., Musson G. 2002. When Work Meets Home, Temporal flexibility as lived experience. *Time & Society* : 11(2/3) : 315-334.
- Tremblay D.-G. 2001. Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines. *Revue de gestion des ressources humaines*. Paris, septembre 2001 : 1-14.
- Tremblay D.-G. 2002. Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. In *Women in Management (devenue Gender in Management.)* Manchester: MCB Press. Volume 17 issue 3/4: 157-170.
- Tremblay D.-G. 2003. Telework: A New Mode of Gendered Segmentation ? Results from a study in Canada. *Canadian Journal of Communication*. Vol. 28, 4: 461-478.
- Tremblay D.-G., Paquet R. et Najem E. 2006. Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict ? *Canadian Journal of communication*. Vol. 31, 2, octobre 2006 : 715-731.
- Tremblay D.-G., Najem E., Paquet R. 2008. Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers de nouvelles temporalités sociales ? *Politiques sociales* : 76-94.
- Tremblay D.-G., Taskin L. 2010. Introduction. *Gestion* : vol. 35, 1 : 74-75.
- Tremblay D.-G., Najem E. 2010. Le télétravail : qui le pratique et pourquoi ? *Gestion* : vol. 35, 1 : 108-116.
- Tremblay D.-G., Genin E. 2010. IT Self-employed Workers between Constraint and Flexibility. *New Technology, Work and Employment*. 25/1: 34-48: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/123293662/PDFSTART>.
- Tremblay D.-G. 2012a. *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au coeur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)*. 284 p. Québec : Presses de l'université du Québec. <http://puq.ca/catalogue/livres/articuler-emploi-famille-1306.html>
- Tremblay D.-G. 2012b. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux. (3^e édition)*. Québec: Presses de l'Université du Québec. 406 p. <http://puq.ca/catalogue/livres/conciliation-emploi-famille-temps-sociaux-edition-1803.html>
- Tremblay D.-G. et N. Dodeler. 2015a. *Les pères et la prise du congé de paternité/ parental : une nouvelle réalité*. Québec : PUQ.
- Tremblay D.-G. et N. Dodeler. 2015b. Fathers and parental/paternity leave : the case of innovative and subversive fathers in Québec ! A paraître dans Karin Wall and Margaret O'Brien (dirs.). *Fathers and paternity/parental leave*. (titre préliminaire) London: Springer. À paraître novembre 2015.
- Valenduc G., Vendramin P. 2001. *Les métamorphoses du télétravail*. La lettre, EMERIT 27, décembre-janvier : 1-8.
- Walrave M. 2010. Comment introduire le télétravail ?. *Gestion*, vol. 35, 1 : 76-87.